



Práticas Contemporâneas de Marketing na Perspectiva Relacional em Empresas de Serviços de Contabilidade

Contemporary Marketing Practices in Relational Perspective in Accounting Service Companies

Aléssio Bessa Sarquis¹, Lenoir Hoeckesfeld², Jackson Cittadin³ e Fernando César Lenzi⁴

RESUMO

Objetivo: Este estudo analisou as práticas contemporâneas de *marketing*, na perspectiva relacional, de empresas de contabilidade, segundo dimensões propostas por Coviello *et al.* (1997; 2001).

Método: Trata-se de estudo quantitativo, descritivo, na forma de levantamento de campo e com dados analisados por técnicas de estatística descritiva e teste U de Mann-Whitner.

Originalidade/relevância: A atual dinâmica dos mercados de serviços transformou as práticas de *marketing* das empresas, favorecendo o uso de novos métodos/táticas; mas há pouca compreensão sobre a diversidade de práticas utilizadas e sobre eventuais diferenças no uso de determinadas práticas em função do perfil da empresa. Há, também, carência de estudos no contexto brasileiro, especialmente em setores como de empresas de contabilidade.

Resultados: Os resultados revelaram que as empresas pesquisadas investem mais em práticas de *marketing* de banco de dados e *marketing* de interação; e que as métricas de *marketing* mais utilizadas são satisfação de clientes, retenção de clientes e conquista de novos clientes. Revelou, também, a existência de três segmentos de empresas, e que há diferença em algumas práticas de *marketing* em função do perfil da empresa.

Contribuições teóricas/metodológicas: O estudo se destaca pela mensuração das práticas de *marketing* na perspectiva de gestores, e por revelar que as pequenas empresas podem investir mais em *marketing* digital e *marketing* em rede; contribuiu, ainda, para ampliar o entendimento sobre o tema, a partir de evidências empíricas da realidade brasileira e por revelar diferenças nas práticas de *marketing* em função do tempo de existência e do mercado-alvo da empresa.

Palavras-chave: Práticas contemporâneas de *marketing*; *Marketing* de relacionamento; Serviços profissionais; Contabilidade.

¹Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Santa Catarina, Brasil.

E-mail: alessio.sarquis@gmail.com  <http://orcid.org/0000-0001-9690-0510>

²Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Santa Catarina, Brasil.

E-mail: leno.adm@gmail.com  <http://orcid.org/0000-0002-1339-1157>

³Faculdade Senac Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.

E-mail jacksoncittadin911@hotmail.com  <http://orcid.org/0000-0001-6466-5464>

⁴Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Santa Catarina, Brasil.

E-mail: lenzi@univali.br  <http://orcid.org/0000-0001-8558-0793>

ABSTRACT

Objective: This study analyzed contemporary marketing practices of accounting firms, in the relational perspective, according to dimensions proposed by Coviello et al. (1997; 2001).

Method: This is a quantitative and descriptive research, in the form of survey and the data were analyzed using descriptive statistics techniques and Mann-Whitner U test.

Originality/Relevance: The current dynamics of service markets transformed the marketing practices of firms, favoring the use of new methods/tactics; but there is not a deep understanding about the diversity of practices used and possible differences in the use of certain practices depending on the firm profile. There is also a lack of studies in the Brazilian context, especially in sectors such as accounting firms.

Results: The findings show that firms are investing more in database and interaction marketing practices; and that the most commonly used marketing metrics are customer satisfaction, customer retention and new customers acquisition. The results also highlighted three segments of firms and that there are differences in some practices depending on the firm profile.

Theoretical/methodological contributions: The study stands out by measuring marketing practices from the perspective of managers and by revealing that small companies could invest more in digital marketing and network marketing; also contributed to broaden the understanding about the subject, based on empirical evidence of the Brazilian context and to show differences in marketing practices as a function of the time of existence and the target market of the firm.

Keywords: Contemporary Marketing practices; Relationship marketing; Professional services; Accounting.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda Práticas Contemporâneas de *Marketing* (PCM) no contexto de serviços de contabilidade. O conceito de PCM compreende o uso de métodos/táticas de *marketing* que transcendem ao tradicional composto de *marketing*, ou seja, o uso de novas práticas como *marketing* de banco de dados, *marketing* digital, *marketing* de interação e *marketing* em rede (O'Dwyer, Gilmore, & Carson, 2009; Migliore, Howard, & Gray, 2018).

Na perspectiva relacional, as práticas contemporâneas de *marketing* compreendem a aplicação de novos métodos/táticas de *marketing* com propósito de criar, desenvolver e/ou manter relacionamentos duradouros com clientes e outros *stakeholders* (Coviello, Brodie, & Munro, 1997; Möller & Halinen, 2000; Coviello, Milley, & Marcolin, 2001). Nessa perspectiva, essas práticas de *marketing* variam conforme o nível de relacionamento e interação, podendo oscilar de contato distante e impessoal com públicos passivos (quando orientada para relações transacionais) até contatos com proximidade e de maneira contínua e individualizada (quando focaliza relacionamentos de longo prazo).

Coviello et al. (1997) propuseram o modelo conceitual denominado *Práticas Contemporâneas de Marketing na Perspectiva Relacional*, que foi posteriormente reformulado por Coviello et al. (2001), e que contém as dimensões: *marketing* de banco de dados, *marketing* digital, *marketing* de interação e *marketing* em rede. Esse modelo é frequentemente citado na literatura e utilizado para estudar *marketing* em serviços profissionais. Nas duas últimas décadas, esse modelo foi testado por Coviello, Brodie, Danaher e Johnston (2002), Coviello, Winklhofer e Hamilton (2006) e Dadzie, Johnston e Pels (2008) em empresas do mercado B2B (*Business to Business*) e por Das (2009) e Palmer e Wilson (2009) em empresas do

mercado B2C (*Business to Consumer*), em diferentes países, principalmente Austrália e Canadá. Estudos anteriores mostram a coexistência de *marketing* transacional e *marketing* relacional, refutando teorias que pregavam a ruptura destas abordagens (Gronroos, 1997; 2009).

Os pesquisadores de PCM apontam a necessidade de ampliar os estudos sobre o tema no contexto de serviços profissionais. Parsons, Maclaran e Chatzidakis (2017), por exemplo, revelaram que a atual dinâmica dos mercados de serviços gerou mudanças nas práticas de marketing das empresas, e favoreceu o uso de práticas inovadoras e contemporâneas, que precisam ser estudadas. Reid (2008), que estudou empresas de serviços profissionais, já havia revelado que a maioria dessas empresas enfrenta concorrência acirrada, mudanças no comportamento da demanda e investe em novas práticas de *marketing*. Cientes disso, Sweeney, Soutar e McColl-Kennedy (2011) apontaram a necessidade de estudar as práticas de *marketing* em serviços profissionais, especialmente nos processos de relacionamento com clientes e de desempenho de *marketing*. Recentemente, Farha (2016) confirmou que há ainda pouca compreensão sobre a diversidade de práticas contemporâneas de *marketing* das empresas de setores específicos, como em serviços profissionais.

O setor de empresas de contabilidade presta serviços de natureza profissional. Nele, os serviços têm conteúdo técnico e são especializados, e envolvem orientação e assistência a clientes, como em engenharia, advocacia e consultoria (Sweeney *et al.*, 2011; Patterson, 2016). Nessas empresas, a execução dos serviços é fundamentada em pessoas, funcionários com maior autonomia e que prestam atendimento personalizado, focado na resolução de problemas dos clientes (Patterson, 2016). Peleias, Hernandes, Garcia e Silva (2007) e Dias e Santos (2015) destacaram a necessidade de ampliar os estudos sobre *marketing* em empresas de contabilidade, por ser este um serviço técnico, especializado, e relevante para a sociedade.

Há poucos estudos em *marketing* que focalizaram especificamente empresas de contabilidade (Barr & McNeilly, 2003). Os estudos bibliométricos de Ensslin, Sarquis, Cittadin e Chaves (2015) e Sarquis, Cittadin, Morais, Tondolo e Santos (2016) sobre *marketing* em pequenas empresas confirmaram a carência de estudos em empresas de contabilidade. McColl-Kennedy, Sweeney, Soutar e Amonini (2008) apontaram que apesar da crescente importância, das características únicas e dos desafios enfrentados pelas empresas, estudos sobre *marketing* neste setor são raros; situação que perdura até hoje. Além disso, as organizações de serviços profissionais (que incluem empresas de contabilidade) apresentam limitações na gestão e carecem de aprimoramentos na função de *marketing* (Targino, Urdan, & Chauvel, 2013; Costa & Turkiello, 2015). Como atuam em mercados crescentemente competitivos, essas empresas necessitam oferecer serviços de qualidade, diferenciados e desenvolver relacionamentos duradouros com clientes relevantes (Costa & Turkiello, 2015).

Há, também, o fato de que, com o avanço da tecnologia da informação (TI) e da internet, muitos serviços prestados tradicionalmente pelas empresas de contabilidade se tornaram simplificados e executados por sistemas informatizados (Costa & Rosini, 2015). Diante disso, essas empresas precisaram agregar mais valor aos seus serviços, inclusive ampliando a oferta de serviços consultivos, fortalecendo a reputação da marca e desenvolvendo novas práticas de *marketing*. Seus gestores precisaram satisfazer melhor as necessidades dos clientes e investir em práticas contemporâneas, como *marketing* digital, *marketing* de interação e *marketing* em rede. Conforme Pizzinatto e Farah (2012), nesse contexto de serviços as PCM encontram melhor campo para se desenvolverem e terem impacto no desempenho da empresa. Talvez por isso, Dias e Santos (2015) identificaram que a competitividade nos serviços de contabilidade despertou a necessidade de novas ferramentas de gestão e práticas de *marketing*.

Assim, considerando a relevância do tema e a necessidade de pesquisas no setor de empresas de contabilidade, decidiu-se pela realização do presente estudo como segue: Quais são as práticas contemporâneas de *marketing*, na perspectiva relacional, das empresas de contabilidade, segundo as dimensões propostas por Coviello *et al.* (1997) e Coviello *et al.* (2001)? Com isso, o estudo visa analisar as práticas contemporâneas de *marketing*, na perspectiva relacional, de empresas de contabilidade localizadas no Estado de Santa Catarina, segundo as dimensões propostas no modelo de Coviello *et al.* (1997) e Coviello *et al.* (2001). Especificamente, pretende-se identificar as práticas de *marketing* de banco de dados, *marketing* digital, *marketing* de interação e *marketing* em rede; levantar as métricas de desempenho de *marketing* utilizadas; examinar eventuais diferenças nas práticas de *marketing* em função do perfil da empresa; verificar como empresas de contabilidade que atendem a diferentes mercados-alvo (B2B, B2C ou ambos) atuam em relação às práticas contemporâneas de *marketing* e ao uso de métricas de desempenho de *marketing*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Práticas Contemporâneas de Marketing (PCM)

Na teoria de *marketing*, há uma corrente de estudos sobre Práticas Contemporâneas de Marketing (PCM). Os estudos sobre o tema foram liderados por Coviello *et al.* (1997), do grupo de pesquisa da Universidade de Auckland, com o propósito de ampliar o entendimento sobre as formas de relacionamento das empresas com seus mercados, e de examinar a relevância das práticas de *marketing* em diferentes setores (Brodie, Coviello, & Winklhofer, 2008). Assim, as práticas contemporâneas de *marketing* têm sido alvo de interesse acadêmico, principalmente no campo de *marketing* para pequenas empresas (Ensslin *et al.*, 2015; Sarquis *et al.*, 2016) e *marketing* para serviços (Sarquis, Hoeckesfeld, Soares, Nunes, & Arruda, 2017).

Conforme Coviello *et al.* (2001), PCM compreende o uso de métodos/táticas de *marketing* que transcendem o tradicional composto de *marketing*, orientado para vendas e que focaliza o desenvolvimento de transações econômicas. De maneira similar, O'Dwyer *et al.* (2009) definiram PCM como o uso de novos métodos/táticas de *marketing*, principalmente na gestão do relacionamento com clientes e outros *stakeholders*, tais como *marketing* de banco de dados, *marketing* digital, *marketing* de interação e *marketing* em rede.

Na perspectiva relacional, as práticas contemporâneas de *marketing* compreendem o uso de novos métodos de *marketing* para criar, desenvolver e/ou manter relacionamentos duradouros com clientes (Coviello *et al.*, 1997; Möller & Halinen, 2000; Coviello *et al.*, 2001). Essas práticas envolvem também criação, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos estratégicos com *stakeholders* relevantes (Möller & Halinen, 2000; Coviello *et al.*, 2001). Assim, a gestão de relacionamentos de longo prazo é a essência do *marketing* contemporâneo, cuja origem reside na preocupação dos gestores com a satisfação e retenção de clientes (Rocha & Luce, 2006).

Os estudos sobre *marketing* contemporâneo apresentam uma diversidade de dimensões ou abordagens de *marketing*, principalmente *marketing* de banco de dados, *marketing* digital, *marketing* de interação e *marketing* em rede (O'Dwyer *et al.*, 2009; Cronin-Gilmore, 2012; Sacramento & Teixeira, 2014). A Figura 1 apresenta o modelo conceitual Práticas Contemporâneas de Marketing na Perspectiva Relacional proposto por Coviello *et al.* (1997), e reformulado por Coviello *et al.* (2001). Trata-se de um modelo bastante citado na literatura e que classifica as PCM na perspectiva relacional em quatro dimensões: *marketing* de banco de dados, *marketing* digital, *marketing* de interação e *marketing* em rede. Segundo seus autores, as PCM variam em função do tipo, duração e formalidade da interação da empresa com seus

clientes e *stakeholders*, podendo oscilar de contatos distantes, ocasionais, formais e personalizados pela tecnologia com segmentos/indivíduos-alvo (como em *marketing* de banco de dados) até contatos face a face, interpessoais, com proximidade, de maneira colaborativa e continua com clientes específicos e/ou indivíduos ou outras organizações do mercado (como em *marketing* de interação e *marketing* em rede).

Aspectos	Marketing banco de dados	Marketing digital	Marketing de interação	Marketing em rede	
Perspectiva da troca	Objetivo da troca	Informação e transação econômica	Diálogo gerador de informações entre vendedor e muitos consumidores identificados	Relações interpessoais entre comprador e vendedor	Obter relacionamentos com outras pessoas ou organizações do mercado
	Natureza da comunicação	Da empresa para segmentos de mercado ou indivíduos-alvo	Utilização de tecnologias para se comunicar com ou entre grupos e indivíduos	Indivíduos com diferentes unidades/áreas da organização	Empresa para empresa (envolvendo indivíduos)
	Tipo de contato	Personalizado (mas a distância)	Interativo (pela tecnologia)	Face a face, interpessoal e próximo, com compromisso, confiança e cooperação	Impessoal e interpessoal (pessoal ou a distância)
	Duração	Ocasional e ao longo do tempo	Contínuo e com interatividade <i>on-line</i>	Contínuo e adaptado mutuamente, de curto ou longo prazo	Contínuo, estável e dinâmico, podendo ser de curto ou longo prazo
	Formalidade	Formal (personalizado pela tecnologia)	Formal (customizado e/ou personalizado pela tecnologia interativa)	Formal e informal	Formal e informal
Perspectiva gerencial	Intenção gerencial	Retenção de clientes, visando à satisfação de clientes, lucratividade e lealdade (e redução do risco)	Criação de diálogos pela tecnologia da informação	Estabelecer e desenvolver interações com clientes, facilitando relações cooperativas e benefícios mútuos	Interação coordenada entre vendedores, compradores e outros profissionais de diferentes empresas, visando obter benefícios mútuos
	Foco gerencial	Produto/marca e clientes (em um mercado-alvo)	Gestão de relacionamentos entre a empresa e muitos indivíduos pela tecnologia da informação	Relações entre indivíduos	Relacionamento em rede com profissionais e/ou outras organizações do mercado
	Investimento gerencial	Ativos de <i>marketing</i> interno (capacidades de comunicação, informação e tecnologia)	Ativos operacionais internos (TI, <i>website</i> , logística); Integração de sistemas funcionais	Ativos do mercado externo (desenvolvimento de relações com indivíduos)	Ativos do mercado externo (participação da empresa em redes de relacionamentos)
	Nível gerencial	Especialistas em <i>marketing</i> (ex.: gestor de serviços ao cliente e gestor de contas/clientes)	Especialistas em <i>marketing</i> com especialistas em tecnologia e gerentes seniores	Funcionários e gerentes (de todas as áreas e níveis da empresa)	Gerente sênior

Figura 1. Dimensões do marketing contemporâneo na perspectiva relacional

Fonte: Coviello *et al.* (1997) e Coviello *et al.* (2001).

Na ótica de Coviello *et al.* (1997) e Coviello *et al.* (2001), o *marketing* de banco de dados compreende o uso de técnicas e ferramentas da Tecnologia da Informação (TI) para o desenvolvimento de comunicação direta e personalizada (geralmente a distância), e para a promoção de ofertas, vendas e retenção de clientes. Isto é feito com auxílio de sistemas de gerenciamento de banco de dados (como *Microsoft Access*), *softwares* de gestão de relacionamento com clientes (como *Microsoft Dynamics CRM*) ou, mesmo, em *softwares* de planilhas eletrônicas (como *Microsoft Excel*), conforme recursos da empresa. Compreende a organização da carteira de clientes em um banco de dados, com obtenção de dados/informações (seja nos contatos/negociações do dia a dia, pela internet e força de vendas/atendimento) e com propósito de aumentar a eficiência na segmentação de clientes, a customização dos serviços e a eficácia no desempenho (Coviello *et al.*, 1997; Targino *et al.*, 2013). No *marketing* de banco de dados, a comunicação é feita da empresa para clientes específicos e de maneira mais formal (Targino *et al.*, 2013); o responsável pela atividade requer conhecimento especializado em *marketing*/vendas, e amparado com recursos de TI. Na ótica de Coviello *et al.* (1997) e Coviello *et al.* (2001), as práticas de *Big Data* caberiam como nova dimensão de PCM, dadas as características de volume, velocidade e variedade de dados, e o fato de seu escopo de atuação transcender a gestão de banco de dados (Erevelles, Fukawa, & Swayne, 2016). No que tange ao mercado-alvo, as práticas de *marketing* de banco de dados são utilizadas tanto por empresas do mercado B2B como B2C (Coviello *et al.*, 2006; Farha, 2016).

O *marketing* digital consiste no uso da Tecnologia Digital (TD) e da internet na comunicação e diálogo com grupos de consumidores identificados, geralmente no desenvolvimento de contatos contínuos e *on-line*, buscando a customização de ofertas/serviços, a personalização do atendimento e o desenvolvimento de interação e negócios no ambiente digital. Exemplos de práticas de *marketing* digital são *web/sites* corporativos, *e-mails*, mídias sociais, *blogs* e *inbound marketing*. O estudo de Cittadin, Sarquis, Soares e Cohen (2017) mostra o uso de mídias sociais como *Facebook*, *Instagram*, *Linkedin* e *Whatsapp* no *marketing* digital. Em geral, o responsável por essa atividade tem conhecimento especializado em tecnologia digital e interage com gestores de outras áreas da empresa (operações, recursos humanos e TI), buscando desenvolver relações de maneira formal, customizada e personalizada pela internet. Essas práticas de *marketing* acontecem tanto em empresas B2B como B2C.

Já o *marketing* de interação compreende o uso de métodos e táticas de interação pessoal no relacionamento com clientes ou *stakeholders*, principalmente por meio de funcionários das áreas/setores de linha de frente. Compreende desenvolver comunicação e relacionamentos com públicos específicos (clientes individuais), com constância e de maneira individualizada, face a face, formal e informal e social, buscando estabelecer e desenvolver interações com comprometimento, cooperação e mutuamente benéficas. Aqui, o responsável por *marketing* tende a responder também por outras áreas da empresa, como vendas ou operações.

Por fim, o *marketing* em rede consiste em desenvolver relacionamentos em rede com clientes e/ou profissionais e outras organizações do mercado (ex.: concorrentes, fornecedores, parceiros comerciais, entidades de classe e/ou associações empresarial), geralmente por meio do proprietário ou gestores relevantes. Compreende a participação da empresa em redes de contatos, de maneira contínua, formal, informal e/ou social, por meio de interação pessoal (ou a distância) com indivíduos e outras organizações, em busca de benefícios como acesso a mercados, transações comerciais, recursos e informações. No modelo de Coviello *et al.* (2001), não consta o uso de mídias sociais *on-line* nas práticas de *marketing* em rede, mas há evidências de que estas mídias sejam atualmente utilizadas no desenvolvimento de relacionamentos em

rede (Brown, Broderick, & Lee, 2007). O *marketing* em rede acontece tanto em empresas B2B como B2C, e o responsável tende a ser proprietário ou principal executivo da empresa.

Estudos anteriores indicam que as empresas tendem a usar diferentes abordagens de *marketing* para se relacionar com clientes/mercados, variando conforme a natureza do negócio e características da organização, e que utilizam, às vezes, simultaneamente diferentes práticas de *marketing* (Coviello *et al.*, 2001; Coviello *et al.*, 2006). O estudo de Menelec e Jones (2015), por exemplo, apontou que o uso de práticas de *marketing* pode variar conforme o porte da empresa, e que as grandes empresas tendem a investir mais em *marketing* de relacionamento. O trabalho de Taiminen e Karjaluoto (2015) mostra que as pequenas empresas são deficientes em práticas de *marketing* digital, e que utilizam principalmente mídias sociais *on-line* para divulgar suas marcas/produtos e para se comunicar com clientes. A pesquisa de Coviello, Brodie, Danaher e Johnston (2002) havia apontado que as grandes empresas tendem a utilizar mais *marketing* de transação e estão mais propensas a praticar *marketing* de banco de dados, em função da maior disponibilidade de recursos e infraestrutura.

No mercado de serviços, as organizações utilizam mais práticas de *marketing* relacionamento (Coviello *et al.*, 2002; Reid, 2008). O trabalho de Reid (2008), por exemplo, apontou que as empresas de serviços profissionais investem agressivamente em *marketing* de relacionamento com novos clientes, e utilizam diferentes práticas contemporâneas de *marketing*; que as grandes empresas focam mais a retenção de clientes e no desenvolvimento de relacionamentos do que na conquista de novos clientes. Esse estudo apontou também que as práticas de *marketing* de banco de dados e *marketing* de interação têm impacto no desempenho dessas empresas, em termos de vendas e retenção de clientes, e que as empresas de serviços profissionais fazem uso de diferentes métricas de desempenho, principalmente taxa de crescimento de vendas e lucratividade de vendas.

Consulta nas bases de dados do *Google Acadêmico*, *SciELO* e *Spell/Anpad* revelou, no Brasil, a existência de poucos estudos sobre o tema, confirmando a lacuna científica apontada por Targino *et al.* (2013). O estudo de Cittadin *et al.* (2017), por exemplo, evidenciou que as pequenas empresas de vestuário utilizam de maneira intensa algumas práticas de *marketing* de interação, *marketing* em rede e *marketing* digital. Revelou o uso de mídias sociais *on-line*, como *Facebook*, *Instagram* e *Whatsapp*. Esses resultados corroboraram com a pesquisa de Coviello *et al.* (2006) sobre o assunto, no qual foi evidenciado o uso de *marketing* de banco de dados, *marketing* digital e *marketing* em rede.

A Figura 2 resume os principais estudos empíricos (os pioneiros e mais citados na literatura) sobre Práticas Contemporâneas de *Marketing* (PCM) no contexto de serviços profissionais, em que os contatos com clientes são mais interpessoais, interativos e frequentes. Coviello *et al.* (2002), ao identificarem *clusters* de empresas que tendem a praticar diferentes abordagens de *marketing*, apontaram a necessidade de estender os estudos sobre o tema para setores específicos, como empresas de contabilidade, e para países não desenvolvidos, como Brasil. Reid (2008), ao estudar empresas de serviços profissionais na Austrália, destacou a necessidade de examinar se as práticas de *marketing* diferem em função do porte e ramo de atividade da empresa. Nessa linha, Amonini, McColl-Kennedy, Soutar e Sweeney (2010) recomendaram testes de hipóteses sobre diferença estatística nas práticas de *marketing* em função do perfil da empresa (seja tamanho, localização e tempo de existência) e em empresas de serviços de contabilidade. Recentemente, no Brasil, Targino *et al.* (2013) confirmaram a necessidade de examinar diferenças nas práticas de *marketing* em função do perfil da empresa

Estudos	Contextos		Principais achados	Lacunas apontadas
	País	Ramos atividades		
Coviello et al. (2002)	EUA, Canadá, Finlândia Suécia e Nova Zelândia	Empresas de varejo, serviços e indústria	Varejo utiliza mais <i>marketing</i> transacional; empresas B2B e serviços utilizam mais <i>marketing</i> relacional; alguns <i>clusters</i> de empresas tendem a ser mais transacionais, outros mais relacionais e outros híbridos; as práticas de <i>marketing</i> são pluralísticas e podem coexistir nas empresas	Avaliar o desempenho de empresas considerando as dimensões de PCM; ampliar estudos em serviços específicos (como contabilidade) e diferentes países (como Brasil); examinar a influência da cultura do país no uso de dimensões de PCM
Wagner (2005)	Rússia	Empresas de serviços profissionais	PCM são menos utilizadas do que as práticas tradicionais de <i>marketing</i> ; <i>marketing</i> transacional é função de condições de mercado; o <i>marketing</i> de relacionamento é visto, às vezes, como uma prática adicional	Não aponta lacunas de pesquisa
Coviello et al. (2006)	Canadá	Empresas do ramo de hotelaria	Empresas utilizam tanto <i>marketing</i> de transação como <i>marketing</i> de relacionamento; utilizam principalmente <i>marketing</i> de banco de dados, <i>marketing</i> digital e <i>marketing</i> em rede; o <i>marketing</i> interativo está restrito às relações individuais e a contatos pessoais	Analisar relação entre PCM e desempenho mercadológico da empresa; comparar o desempenho dessas práticas com base no porte da empresa; avaliar o desempenho de PCM por meio de estudos longitudinais; estudar como as PCM agregam valor aos clientes
Reid (2008)	Austrália	Ramos de institutos de pesquisas, engenharia, advocacia, arquitetura e contabilidade	Empresas investem mais em <i>marketing</i> em rede e <i>marketing</i> interativo; enfrentam dificuldades como ambiente competitivo, ofertas equivalentes, carência de mão de obra e popularização da internet; as grandes empresas usam mais participação de mercado (<i>market share</i>) como métrica de <i>marketing</i> ; tanto as pequenas como as grandes empresas utilizam mais indicadores de desempenho orientados para finanças; ambas são pouco propensas a utilizarem métricas baseadas no cliente	Analisar se as práticas de marketing diferem em função do porte e ramo de atividades; se as dimensões PCM têm impacto no desempenho mercadológico da empresa
Amonini et al. (2010)	Austrália	Ramos de advocacia, contabilidade, engenharia e consultoria em gestão	Estratégias de diferenciação utilizadas são qualidade de serviço, agregação de valor, força da marca e duração dos relacionamentos; <i>marketing</i> de relacionamento contribui para as interações pessoais, orientação para cliente, integração da equipe e participação do cliente; as práticas mais utilizadas são <i>marketing</i> de interação e <i>marketing</i> em rede	Testar hipóteses sobre diferenças nas práticas de <i>marketing</i> em função do perfil da empresa (ex.: tamanho, localização e tempo de existência); ampliar compreensão em diferentes ramos de atividades, como contabilidade
Sweeney et al. (2011)	Austrália	Ramos de contabilidade, banco, advocacia, arquitetura e engenharia	Empresas utilizam variadas métricas de desempenho de <i>marketing</i> , inclusive na perspectiva do cliente e do desempenho de mercado; PCM requerem inteligência de mercado e disposição para investir em inovação	Analisar práticas de avaliação do desempenho de <i>marketing</i> e de relacionamento com clientes; examinar a importância de dimensões do PCM em diferentes serviços
Targino et al. (2013)	Brasil	Sector de serviços profissionais	Confirmou a coexistência do <i>marketing</i> relacional e transacional nas empresas, mas em composições variadas; <i>marketing</i> interativo não influencia no desempenho mercadológico; identificou cinco <i>clusters</i> de empresas, segundo as dimensões de PCM	Analisar diferenças nas práticas de <i>marketing</i> em função do perfil da empresa; verificar como empresas utilizam práticas de <i>marketing</i> frente aos avanços na tecnologia e Internet

Figura 2. Principais estudos sobre práticas contemporâneas de marketing em serviços profissionais

e de entender como as empresas brasileiras estão atuando em *marketing* frente aos avanços na tecnologia da informação (TI) e internet. Esse conjunto de evidências sugere que há na literatura

lacuna de pesquisa relevante tanto no âmbito do tema como do contexto, algo que pode ser reduzido com o presente estudo.

2.2 Resultados de Estudos no Setor de Empresas de Contabilidade

Levantamento bibliográfico de Sarquis *et al.* (2016) e Sarquis *et al.* (2017) revelaram que há relativamente poucos estudos em *marketing* que focalizam especificamente empresas de contabilidade. Alguns estudos sobre PCM no contexto de serviços profissionais investigaram também empresas de contabilidade (Hoeckesfeld, Sarquis, & Favretto, 2017). Dentre os estudos empíricos identificados, alguns merecem destaque em função dos resultados apresentados e da frequência de citação na literatura.

A pesquisa de Barr e McNeilly (2003) é uma das que abordam *marketing* especificamente no contexto da empresa de contabilidade. A partir de entrevistas em profundidade com 50 profissionais americanos, o estudo revelou que essas empresas estão crescentemente investindo em atividades de *marketing*, geralmente com propósito de manter e desenvolver relacionamento com clientes, mas carecem de melhor entendimento sobre *marketing* (muitos dos entrevistados associaram o termo à propaganda) e de programas de *marketing* mais eficientes. O estudo apontou, ainda, que essas empresas desenvolvem mais atividades de *marketing* de natureza tático-operacional, e que a pouca disponibilidade de recursos dificulta a concepção e implementação dos programas de *marketing*.

O trabalho de Reid (2008) descreve sobre práticas contemporâneas de *marketing* em empresas de serviços profissionais, a partir de dados coletados em 140 empresas Australianas (sendo 25 escritórios de contabilidade). Os resultados indicam que as empresas estudadas estão encontrando um ambiente de mercado cada vez mais complexo e competitivo; que suas atividades de *marketing* focalizam tanto o desenvolvimento de serviços como o relacionamento com clientes, e que elas praticam predominantemente *marketing* de interação. O estudo revelou ainda que as empresas analisadas utilizam diferentes métricas de desempenho de *marketing*, mas, principalmente, métricas de natureza financeira (ex.: crescimento de vendas e lucratividade), e que há diferença estatística significativa entre grandes e pequenas empresas com relação ao uso da métrica participação de mercado.

Amonini *et al.* (2010) investigaram como empresas de serviços profissionais competem no mercado, por meio de entrevistas de profundidade com 37 executivos (11 escritórios de contabilidade). Os resultados indicam que as empresas estudadas buscam se diferenciar, desenvolvendo relacionamentos de longo prazo com os clientes, proporcionando qualidade de serviço e oferecendo mais benefícios. As evidências coletadas indicam que essas empresas estão mais orientadas para *marketing* de relacionamento do que para *marketing* de transação, que praticam mais atividades de *marketing* de interação e *marketing* de rede; e que praticam pouco *marketing* de banco de dados.

Sweeney *et al.* (2011) analisaram as PCM em 150 empresas de serviços profissionais (49 escritórios de contabilidade). Os resultados apontam que as práticas de *marketing* dessas empresas tendem a ser pluralistas (ou seja, utilizam simultaneamente diferentes práticas); em todas as dimensões de PCM, elas alcançaram médias de utilização acima do ponto médio da escala de mensuração, tanto para frequência de uso quanto para nível de competência. O estudo apontou, ainda, que essas empresas utilizam, com mais frequência, práticas de *marketing* de interação e *marketing* de rede; e revelou que a prática de *marketing* de banco de dados está relacionada com o desempenho financeiro e de mercado da empresa.

No Brasil, a pesquisa de Peleias *et al.* (2007) sobre *marketing* em escritórios de contabilidade empregou entrevistas e aplicação de questionários com 259 empresas de

contabilidade do Estado de São Paulo. Os resultados indicam que o uso de *marketing* pelas empresas é ainda intuitivo e embrionário; que os gestores carecem de melhor conhecimento sobre *marketing*; e que a maioria delas oferece aos clientes um cardápio contendo apenas serviços tradicionais, e que carecem de estreitar o relacionamento com clientes, de entender melhor suas necessidades e de oferecer serviços customizados.

Já o estudo de Dias e Santos (2015), que aborda a percepção de profissionais de escritórios de contabilidade sobre a utilidade do *marketing*, aponta que, na opinião da maioria dos entrevistados, o *marketing* contribui para a gestão e desempenho dos escritórios de contabilidade, principalmente em termos de satisfação de clientes, qualidade de serviços, captação de clientes, retenção de clientes, imagem da marca e diferencial competitivo. Segundo os entrevistados, as práticas de *marketing* mais utilizadas pelas empresas pesquisadas são: *web/site* corporativo, oferta de brindes aos clientes, distribuição de panfletos/cartões, uso de envelopes personalizados, *marketing* em rede, envio de informativos e anúncios de propaganda.

Por fim, nenhum dos estudos identificados analisou diferenças nas práticas de *marketing* das empresas (especialmente em escritórios de contabilidade) em função do tempo de existência no mercado. No entanto, acredita-se que as empresas com mais tempo de existência sejam mais propensas a utilizar, com mais frequência, intensidade e competência, práticas contemporâneas de *marketing* na perspectiva relacional, por estarem mais consolidadas no mercado, por terem mais experiência no relacionamento com clientes, e por oferecerem serviços mais especializados, envolvendo orientação e assistência a clientes (Sweeney *et al.*, 2011; Patterson, 2016).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo classifica-se como quantitativo, descritivo, na forma de levantamento de campo. A população do estudo compreende empresas de contabilidade que atuam de maneira formal (registrada), de diferentes portes, localizadas no Estado de Santa Catarina, Brasil. Com base em dados fornecidos pela empresa de *mailing list* *DataWash* e pelo Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina, uma listagem da população-alvo foi elaborada contendo 1.290 empresas de contabilidade. A amostra final é composta por 58 questionários válidos.

A coleta de dados envolveu a aplicação de questionário autoadministrado, pela plataforma *Google Docs* e apoiado com *e-mail* convite personalizado. O questionário foi elaborado contendo três blocos de perguntas: práticas contemporâneas de *marketing*, com base nos trabalhos de Coviello *et al.* (1997) e Coviello *et al.* (2001); métricas de desempenho de *marketing*, como mensuradas por Reid (2008); perfil da empresa/respondente. As variáveis sobre práticas contemporâneas de *marketing* foram mensuradas por escala de concordância (intervalar) com 5 pontos (sendo 1 = “discordo totalmente”; 5 = “concordo totalmente”); perguntas sobre métricas de *marketing* por meio de escala de frequência de uso (intervalar) com 5 pontos (onde 1 = “nunca utiliza” e 5 = “sempre utiliza”). O questionário passou por processo de validação de face (com três profissionais de serviços de contabilidade) e por pré-teste com 10 gestores de empresas de contabilidade. Um breve texto explicativo sobre cada dimensão PCM foi inserido no início de cada bloco de perguntas, e os pesquisadores ficaram à disposição dos respondentes para prestar os esclarecimentos adicionais necessários (por telefone e redes sociais). A coleta de dados ocorreu em dezembro/2016 e fevereiro/2017. O Apêndice A contém detalhes sobre dimensões e variáveis mensuradas.

Na coleta de dados, as fontes de informações são, principalmente, proprietários, gerente-geral e encarregados de vendas/*marketing*. Outros respondentes aceitos foram profissionais

com conhecimento/experiência sobre a empresa e envolvidos diretamente na gestão de *marketing*/vendas, tais como: assistentes/analistas de vendas, *marketing* e/ou relacionamento com clientes. O *e-mail* convite foi enviado no nome de proprietários ou gerente-geral, e foi solicitado que os questionários fossem preenchidos somente por dirigentes ou profissionais com conhecimento/experiência na empresa (mais de cinco anos) e envolvidos diretamente na gestão de *marketing*/vendas. Perguntas de checagem sobre perfil da empresa e do respondente foram, também, inseridas no início do questionário; foram considerados inválidos os questionários respondidos por empresas e profissionais fora do perfil desejado.

Na análise dos dados, inicialmente os questionários recebidos foram verificados quanto ao correto preenchimento e validade dos dados. Os dados foram tabulados e analisados com auxílio do *Microsoft Office Excel* - Versão 2016 e *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, conforme a escala de mensuração das questões. Foi feita a análise da consistência interna, utilizando *Alpha de Cronbach*. Os resultados sugerem que o instrumento tem confiabilidade elevada ($\alpha=0,906$ na dimensão *marketing* digital, $\alpha=0,928$ em *marketing* em rede, $\alpha=0,883$ em *marketing* de banco de dados, $\alpha=0,884$ em *marketing* de interação, e $\alpha=0,869$ em métricas de *marketing*). Na análise de diferenças estatísticas nas práticas de *marketing* em função do perfil da empresa, utilizou-se o teste não paramétrico U de Mann-Whitner para amostras independentes (não pareadas), recomendado para amostras de tamanho reduzido, e menos sensíveis às suposições de normalidade de dados e homogeneidade de variâncias (Siegel, 1957).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os achados empíricos do estudo. Os resultados descritivos de média e desvio padrão estão apresentados por tempo de mercado das empresas. Estudos anteriores analisaram os dados coletados por tempo de mercado (Coviello & Brodrie, 2001; Sweeney *et al.*, 2011), dividindo equilibradamente a amostra em dois ou três grupos. No presente estudo, a amostra foi dividida em dois grupos e utilizou-se como ponto de corte 15 anos (44,8% da amostra tem até 15 anos; 55,2% têm acima de 15 anos). Assim, foi possível dividir a amostra em grupos de maneira relativamente equilibrada e executar as análises de diferença estatística entre médias. Esse ponto de corte foi também o que melhor permitiu identificar evidências sobre diferença estatística significativa na amostra, em função do tempo de mercado.

4.1 Perfil da Amostra

A Tabela 1 apresenta o perfil da amostra do estudo. Quanto ao porte (com base na classificação do Sebrae (2013) por quantidade de funcionários), 52,2% dos participantes são empresas de micro porte; 34,5 são empresas de pequeno porte; 10,4% são empresas de médio ou grande porte. Com relação ao mercado-alvo, 56,9% delas atendem somente clientes empresariais (mercado *business to business*); 34,5% atendem tanto a clientes empresariais como consumidores finais; 8,6% delas atendem somente consumidores finais (mercado *business to consumer*). Quanto ao tempo de existência, 55,2% são empresas que estão no mercado há mais de 15 anos; 15% existem entre cinco e oito anos; 20,6% existem há menos de cinco anos. A grande maioria dos respondentes é composta por proprietários, gerente-geral e encarregado de vendas/*marketing*. Em “outros” estão classificados os respondentes: analistas e assistentes das funções de vendas, *marketing* e/ou relacionamento com clientes.

Tabela 1
Perfil da amostra (n=58)

Características	Qtde.	%
Porte		
Micro	32	55,2
Pequena	20	34,5
Média	3	5,2
Grande	3	5,2
Mercado-alvo		
B2B	33	56,9
B2C	5	8,6
Ambos	20	34,5
Tempo de existência		
Até 3 anos	6	10,3
De 3 a 5 anos	6	10,3
De 5 a 8 anos	9	15,5
De 8 a 15 anos	5	8,6
Acima de 15 anos	32	55,2
Respondente		
Proprietário	39	67,2
Gerente geral	5	8,6
Encarregado de vendas/marketing	7	12,1
Gestor relacionamento clientes	1	1,7
Outros	6	10,3

4.2 Resultados de Percentual de Investimento em Marketing

A Tabela 2 apresenta os resultados de percentual do faturamento investido em *marketing* no ano de 2016. Em geral, as empresas declararam ter investido, em média, 2,2% do faturamento. Em termos percentuais, a grande maioria delas investiu até 3% do faturamento; 19,3% delas investiram de 3,1% a 6% do faturamento, e 10,5% investiram mais de 6,1% do faturamento. Considerando o tempo de mercado, a média de investimento das empresas com menos de 15 anos é 2,5%; enquanto a média de investimento das empresas com mais de 15 anos é 1,9%. Assim, os resultados indicam que as empresas com menos tempo de existência investem percentualmente mais em *marketing* do que as empresas com mais tempo de existência. Os resultados do teste Test U de Mann-Whitner confirmam que há diferença estatística significativa entre esses grupos em função do tempo de mercado (Sig=0,001), e que as empresas com menos tempo de mercado têm maior percentual de investimento em *marketing*.

Tabela 2
Resultados de percentual de investimento em marketing em 2016

Tempo de existência	n	Média	Desvio-padrão
Até 15 anos	25	2,5	1,3
Mais de 15 anos	32	1,9	1,0
Total	57	2,2	1,2

4.3 Resultados de Práticas de Marketing de Banco de Dados

A Tabela 3 apresenta os resultados de práticas de *marketing* de banco de dados das empresas de contabilidade pesquisadas, incluindo frequência absoluta (n), média, desvio-

padrão e a frequência relativa (percentual de empresas que assinalaram níveis 4 e 5 da escala). Em *marketing* de banco de dados, a média das empresas pesquisadas é 3,2 (dimensão PCM com média mais elevada). A análise dos resultados percentuais indica que mais da metade das empresas tem as seguintes características: atende clientes que desejam contatos personalizados (67,9%), presta atendimento a clientes de maneira formal e personalizada (58,2%), e investe em ações de comunicação direta e personalizada (56,4%).

Tabela 3

Resultados de práticas de *marketing* de banco de dados

Variável	Tempo de existência	n	Média	Desvio-padrão
Obtém_dados_clientes_via_contatos	Até 15 anos	26	3,4	1,17
	Mais de 15 anos	30	3,3	1,18
Comunicação_dirigida_segmentos	Até 15 anos	25	3,3	1,21
	Mais de 15 anos	29	2,7	1,31
Comunicação_direta_personalizada	Até 15 anos	25	3,7	1,43
	Mais de 15 anos	30	3,6	1,35
Clientes_esperam_contato_personalizado	Até 15 anos	26	3,8	1,27
	Mais de 15 anos	27	4,1	1,30
Atende_modos_formal_personalizado	Até 15 anos	25	3,6	1,08
	Mais de 15 anos	30	3,7	1,09
Marketing_foca_retenção_clientes	Até 15 anos	24	3,2	1,05
	Mais de 15 anos	24	3,2	1,44
Planejamento_focaliza_segmentos	Até 15 anos	25	2,9	1,15
	Mais de 15 anos	23	2,7	1,51
Investe_tecnologia_comunicação_clientes	Até 15 anos	23	2,8	1,40
	Mais de 15 anos	25	1,5	0,31
Responsável_marketing_especializado_tecnologia	Até 15 anos	21	2,0	1,56
	Mais de 15 anos	19	2,5	1,74

Os resultados indicam, ainda, que as empresas com menos tempo de existência utilizam mais as práticas mensuradas de *marketing* de banco de dados, principalmente investem recursos de *marketing* em tecnologias da informação para comunicação com clientes (até 15 anos = 2,8; mais de 15 anos = 1,5). A exceção está nas práticas: tem clientes que desejam contato personalizado e atende a clientes de maneira formal e personalizada, que são mais utilizadas pelas empresas com mais tempo de existência.

Os resultados dos testes U de Mann-Whitner revelam, ao nível de significância Sig=0,05, que há diferença estatística significativa entre esses dois grupos nas práticas “faz comunicação de *marketing* dirigida a clientes específicos” (Sig=0,047), “atende clientes que desejam contatos personalizados” (Sig=0,000), “tem atividades de *marketing* projetadas para reter clientes” (Sig=0,000) e “tem recursos de *marketing* aplicados em tecnologias (TI) para apoiar na comunicação com clientes” (Sig=0,001). Revelam, também, haver diferença

estatística em função do porte da empresa (micro-pequeno *versus* médio-grande), nas práticas “obtem dados sobre clientes nos contatos/negociações do dia a dia” (Sig=0,008), “tem comunicação direta e personalizada com clientes (ex.: mala direta)” (Sig=0,008), “atende clientes que desejam contatos personalizados” (Sig=0,000), “atende aos clientes de maneira formal e personalizada” (Sig=0,021) e “tem recursos de *marketing* aplicados em tecnologias (TI) para apoiar na comunicação com clientes” (Sig=0,036). Apontaram, ainda, haver diferença estatística em função do mercado-alvo (B2B *versus* tanto B2B como B2C), nas práticas “obtem dados sobre clientes nos contatos do dia a dia” (Sig=0,025), “faz comunicação de *marketing* dirigida a clientes específicos” (Sig=0,030), “tem comunicação direta e personalizada com clientes” (Sig=0,000) e “tem atividades de *marketing* projetadas para reter clientes” (Sig=0,004).

4.4 Resultados de Práticas de Marketing Digital

A Tabela 4 apresenta os resultados de práticas de *marketing* digital. Nessa dimensão, a média alcançada pelas empresas pesquisadas é 2,7. A análise dos resultados percentuais indica que mais da metade das empresas pesquisadas tem as seguintes características: faz contatos interativos com muitos clientes pela internet (66,1%) e usa tecnologia digital para apoiar na comunicação com muitos clientes (64,9%).

Tabela 4

Resultados de práticas de *marketing* digital

Variável	Tempo de existência	n	Média	Desvio-padrão
Obtem_dados_diálogo_internet_muitos_compradores	Até 15 anos	23	3,0	1,19
	Mais de 15 anos	24	2,6	1,35
Internet_apoia_comunicação_clientes	Até 15 anos	26	3,9	1,31
	Mais de 15 anos	31	3,7	1,06
Contatos_interativos_via_Internet	Até 15 anos	25	4,1	1,08
	Mais de 15 anos	31	3,5	1,06
Cliente_deseja_interação_online	Até 15 anos	25	3,3	1,31
	Mais de 15 anos	30	3,4	1,38
Atendimento_personalizado_via_tecnologia	Até 15 anos	26	3,4	1,33
	Mais de 15 anos	31	3,6	1,12
Marketing_promove_diálogos_internet	Até 15 anos	22	3,0	1,38
	Mais de 15 anos	26	2,7	1,50
Planejamento_foca_relacionamento_internet	Até 15 anos	23	2,8	1,41
	Mais de 15 anos	25	2,6	1,41
Investe_interação_na_internet	Até 15 anos	23	3,1	1,16
	Mais de 15 anos	27	3,0	1,51
Responsável_marketing_especializado_tecnologia	Até 15 anos	19	2,2	1,26
	Mais de 15 anos	23	2,5	1,73

Já os resultados sobre tempo de mercado sugerem que as empresas com menos tempo de existência utilizam mais práticas de *marketing* digital, principalmente “faz contatos interativos com muitos clientes pela internet” (até 15 anos = 4,1; mais de 15 anos = 3,5); exceto nas práticas “tem clientes que desejam contatos contínuos e interação *on-line*” e “atende clientes de maneira formal, customizada e personalizada, com apoio da tecnologia digital”.

Os resultados dos testes U de Mann-Whitner revelam que há diferença significativa quanto ao tempo de mercado para as práticas “obtem dados no dia a dia para melhorar o diálogo

digital entre funcionários e clientes-alvo” (Sig=0,006), “tem planejamento de *marketing* que focaliza o relacionamento digital com muitos clientes” (Sig=0,005) e “tem recursos de *marketing* investidos em ativos operacionais internos” (Sig=0,016). Revelaram, também, haver diferença significativa em função do porte da empresa (micro-pequeno *versus* médio-grande) nas práticas “obtem dados no dia a dia para melhorar o diálogo digital entre funcionários e clientes” (Sig=0,000), “faz contatos interativos com muitos clientes pela internet” (Sig=0,038), “tem clientes que desejam contatos contínuos e interação *on-line*” (Sig=0,008), “atende os clientes de maneira formal, customizada e personalizada, e com apoio de tecnologia digital” (Sig=0,007), “tem atividades de *marketing* projetadas para promover diálogos e contatos com muitos clientes pela internet” (Sig=0,006) e “tem recursos de *marketing* investidos em ativos operacionais internos” (Sig=0,001). Apontaram, ainda, haver diferença em função do mercado alvo (B2B *versus* tanto B2B como B2C) na prática “tem recursos de *marketing* investidos em ativos operacionais internos” (Sig=0,014).

4.5 Resultados de Práticas de Marketing de Interação

A Tabela 5 mostra os resultados de práticas de *marketing* de interação. Nessa dimensão a média alcançada pelas empresas pesquisadas é 3,2 (dimensão PCM com média mais elevada). Os resultados percentuais indicam que mais da metade das empresas pesquisadas têm as seguintes características: tem clientes que desejam interação pessoal e individualizada (71,9%); desenvolve relacionamento pessoal e interativo com clientes específicos (64%) e atende clientes de maneira informal e social (54,5%).

Os dados coletados sugerem haver diferença nas práticas de *marketing* de interação das empresas em função do tempo de mercado. As empresas com mais de 15 anos utilizam mais as práticas: investe em contatos interpessoais com clientes; tem clientes que desejam interação pessoal e individualizada; atende a clientes de maneira informal e social; tem planejamento de *marketing* que focaliza clientes específicos; responsável por essa prática de *marketing* responde também por outras funções da empresa. Enquanto as empresas com menos de 15 anos utilizam mais as práticas: desenvolve relacionamentos pessoal e interativo com clientes específicos; faz comunicação de *marketing* por meio dos funcionários das áreas/setores que interagem pessoalmente com clientes; tem recursos de *marketing* investidos no desenvolvimento de relacionamento pessoal e interativo com clientes específicos.

Os resultados dos testes U de Mann-Whitner confirmam que há diferença significativa em função de tempo de mercado apenas para a prática “faz comunicação de *marketing* por meio dos funcionários das áreas/setores que interagem pessoalmente com clientes” (Sig=0,001). Revelaram, também, haver diferença significativa em função do porte da empresa para as práticas “faz comunicação de *marketing* por meio dos funcionários de áreas/setores que interagem pessoalmente com clientes” (Sig=0,000), “tem clientes que desejam interação pessoal e individualizada” (Sig=0,024), “investe nos contatos interpessoais dos funcionários com clientes” (Sig=0,009), “atende os clientes de maneira informal e social” (Sig=0,006) e “responsável por *marketing* responde também por outras funções/atividades da empresa” (Sig=0,026). Apontaram, ainda, haver diferença significativa em função do mercado-alvo (se B2B *versus* B2C) na prática “responsável por *marketing* responde também por outras funções/atividades da empresa” (Sig=0,001).

Tabela 5
Resultados de práticas de *marketing* de interação

Variável	Tempo de existência	n	Média	Desvio-padrão	%
Desenvolve relacionamento clientes específicos	Até 15 anos	23	3,8	0,95	64,0
	Mais de 15 anos	27	3,5	1,34	
Comunicação marketing via funcionários	Até 15 anos	25	3,3	0,98	33,3
	Mais de 15 anos	29	2,9	1,26	
Faz contato interpessoal clientes	Até 15 anos	25	3,2	1,30	47,2
	Mais de 15 anos	28	3,3	1,25	
Cliente deseja interação individualizada	Até 15 anos	26	4,0	0,80	71,9
	Mais de 15 anos	31	4,2	1,02	
Atende modo informal social	Até 15 anos	25	3,6	1,16	54,5
	Mais de 15 anos	30	3,7	1,01	
Marketing promove interação cooperativa clientes	Até 15 anos	23	2,8	1,04	19,1
	Mais de 15 anos	24	2,8	1,34	
Planejamento foca interação clientes entidades específicos	Até 15 anos	23	2,5	1,12	14,9
	Mais de 15 anos	24	2,6	1,35	
Investe interação pessoal clientes	Até 15 anos	23	2,7	1,26	21,3
	Mais de 15 anos	24	2,6	1,38	
Responsável marketing gestores funcionais	Até 15 anos	23	3,0	1,35	43,8
	Mais de 15 anos	25	3,4	1,50	

4.6 Resultados de Práticas de Marketing em Rede

A Tabela 6 mostra os resultados de práticas de *marketing* em rede. Nessa dimensão, a média das empresas é 2,6 (dimensão PCM com média mais baixa). Os resultados percentuais indicam que as práticas mais utilizadas são: atende clientes que desejam participar de redes de relacionamento (44,2%), responsável pela atividade é proprietário ou executivo relevante da empresa (42,9%) e desenvolve relacionamentos informais e sociais em rede com clientes e outras organizações (34,5%).

Sobre o tempo de mercado, os resultados de médias sugerem que as empresas com menos tempo de existência utilizam mais práticas de *marketing* em rede, exceto nas práticas “atende a clientes que desejam participar de redes de relacionamento” e “desenvolve relacionamentos informais e sociais em rede com clientes e outras organizações”. No entanto, os resultados dos testes U de Mann-Whitner revelam não há qualquer diferença significativa em função do tempo de mercado. Esses testes apontaram haver diferença entre as empresas em função do porte nas práticas “faz comunicação de *marketing* por meio dos gestores que atuam em redes de relacionamento com outras organizações” (Sig=0,026) e “desenvolve relacionamentos informais e sociais em rede com clientes e outras organizações” (Sig=0,019).

Apontaram, ainda, haver diferenças entre as empresas em função do mercado-alvo (se B2B *versus* B2C) nas práticas “desenvolve relacionamento em rede com clientes e outras organizações do mercado” (Sig=0,023), “faz comunicação de *marketing* por meio dos gestores que atuam em redes de relacionamento com outras organizações” (Sig=0,015) e “responsável por *marketing* é proprietário ou principal executivo da empresa” (Sig=0,009).

Tabela 6
Resultados de práticas de *marketing* em rede

Variável	Tempo de existência	n	Média	Desvio-padrão	%
Relacionamento_intenso_outras_organizações	Até 15 anos	24	3,2	1,27	31,4
	Mais de 15 anos	27	2,9	1,23	
Comunicação_marketing_rede_via_gestores	Até 15 anos	23	2,9	1,36	22,9
	Mais de 15 anos	25	2,6	1,39	
Investe_contatos_interpessoais_clientes_organizações	Até 15 anos	25	3,1	1,09	33,3
	Mais de 15 anos	29	3,0	1,40	
Clientes_desejam_contatos_rede	Até 15 anos	25	3,3	1,28	44,2
	Mais de 15 anos	27	3,5	1,28	
Relacionamentos_sociais_clientes_e_organizações	Até 15 anos	25	3,1	1,17	34,5
	Mais de 15 anos	30	3,2	1,13	
Ações_coordenam_funcionários_clientes_entidades	Até 15 anos	23	2,8	1,17	20,8
	Mais de 15 anos	25	2,5	1,29	
Planejamento_foca_desenvolvimento_redes	Até 15 anos	23	2,7	1,10	21,7
	Mais de 15 anos	23	2,5	1,38	
Recursos_desenvolvimento_redes	Até 15 anos	23	2,7	1,19	21,7
	Mais de 15 anos	23	2,6	1,41	
Responsável_marketing_proprietário_dirigente	Até 15 anos	23	3,2	1,50	42,9
	Mais de 15 anos	26	3,1	1,47	

4.7 Resultados de Métricas de Desempenho de Marketing

A Tabela 7 apresenta os resultados de métricas de desempenho de *marketing* utilizadas. Os achados percentuais indicam que as métricas de desempenho de *marketing* mais utilizadas pelas empresas pesquisadas são: satisfação de clientes (67,3%), retenção de clientes (60,4%) e conquista de novos clientes (53,7%).

Os resultados de médias sugerem que as empresas de contabilidade com menos tempo de existência utilizam mais métricas de *marketing*. Em todas as métricas mensuradas, essas empresas apresentam média de utilização superior à das empresas com mais tempo de existência, principalmente em “margem/lucratividade das vendas” (até 15 anos = 3,9; mais de 15 anos = 3,2). No entanto, os resultados dos testes U de Mann-Whitner não confirmaram diferença significativa entre os grupos, em função do uso de métricas de *marketing*. Revelaram, porém, haver diferença significativa entre as empresas em função do porte (micro-pequeno *versus* médio-grande porte) na métrica de “crescimento de vendas” (sig=0,021); e entre as empresas que atuam somente no mercado B2B e aquelas que atuam tanto no B2B como B2C com relação à métrica “conquista de novos clientes” (sig=0,025).

Tabela 7
Resultados de métricas de desempenho de *marketing* utilizadas

Variável	Tempo de existência	n	Média	Desvio-padrão	%
Crescimento_venda	Até 15 anos	23	3,6	1,31	46,0
	Mais de 15 anos	27	3,1	1,26	
Margem_lucro	Até 15 anos	22	3,9	1,23	49,0
	Mais de 15 anos	27	3,2	1,22	
ROI	Até 15 anos	23	3,3	1,33	32,7
	Mais de 15 anos	26	2,9	1,28	
Participação_mercado	Até 15 anos	21	2,9	1,30	23,9
	Mais de 15 anos	25	2,6	1,26	
Conquista_clientes	Até 15 anos	26	3,8	1,21	53,7
	Mais de 15 anos	28	3,4	1,28	
Retenção_clientes	Até 15 anos	25	3,9	1,42	60,4
	Mais de 15 anos	28	3,7	1,24	
Satisfação_clientes	Até 15 anos	25	4,1	1,30	67,3
	Mais de 15 anos	27	3,7	1,13	

4.8 Resultados da Análise de Cluster das Empresas de Contabilidade

Um dos objetivos do estudo é verificar como as empresas de contabilidade que atendem diferentes clientes (mercados-alvo) atuam nas práticas contemporâneas de *marketing* e no uso de métricas de *marketing*. Para tanto, por meio da técnica análise de *cluster*, as empresas pesquisadas foram classificadas com base no mercado-alvo, ou seja, focalizam apenas cliente empresarial (B2B), apenas cliente consumidor (B2C) ou se atendem a ambos os mercados. Na aplicação desta técnica, foram utilizados o procedimento de aglomeração hierárquica, o método de Ward e a distância quadrática euclidiana, como medida de distância entre os casos. Os resultados revelaram a existência de três *clusters* nas empresas de contabilidade pesquisadas: *cluster* 1, constituído por 33 casos (56,9% da amostra), o *cluster* 2 contendo cinco casos (8,6%) e o *cluster* 3 com 20 casos (34,5%). A Figura 3 resume os resultados de perfis com características predominantes dos três *clusters* identificados.

O *cluster* 1, denominado “Especialistas em B2B”, é predominantemente formado por empresas de pequeno porte (39,4% delas), com mais tempo de mercado (63,6% delas têm três a cinco anos) e que investiram até 3% do faturamento em *marketing* (69,7%). Nele, predominam as empresas que utilizam *marketing* interativo (média 3,2), *marketing* banco de dados (3,1) e *marketing* digital (3,1). No *marketing* interativo, as práticas mais utilizadas são: “atende clientes que desejam interação pessoal e individualizada”, “recursos de *marketing* são investidos no desenvolvimento de relacionamento pessoal e interativo com clientes específicos” e “atende os clientes de maneira informal e social”. No *marketing* de banco de dados, as práticas mais utilizadas são: “atende clientes que desejam contatos personalizados”, “atende a clientes de maneira formal e personalizada” e “tem atividades de *marketing* projetadas para reter clientes”. Enquanto no *marketing* digital, as práticas mais utilizadas são: “usa tecnologia digital para apoiar na comunicação com muitos clientes”, “faz contatos interativos com muitos clientes pela internet” e “atende clientes de maneira formal, customizada e personalizada, com apoio de tecnologia digital”. Este é o *cluster* cuja maioria delas utiliza menor variedade de métricas de *marketing*, sendo as mais utilizadas: satisfação de clientes, retenção de clientes e a lucratividade das vendas.

Cluster	Porte	Tempo de mercado	% de marketing	Dimensões de PCM	Métricas de marketing
1. Especialistas em B2B (56,9%)	Pequena empresa	De 3 a 5 anos	Até 3%	Marketing interativo; Marketing banco de dados; Marketing digital	Margem de lucro; Retenção de clientes; Satisfação de clientes
2. Especialistas em B2C (8,6%)	Microempresa	Até 3 anos	De 1,1% a 6%	Marketing banco de dados; Marketing interativo	Margem de lucro; Conquista de novos clientes; Retenção de clientes; Satisfação de clientes
3. Generalistas no mercado-alvo (34,5%)	Micro e pequena empresa	Até 5 anos	De 1,1% a 3%	Marketing banco de dados; Marketing digital	Crescimento de vendas; Margem de lucro; Conquista de novos clientes; Retenção de clientes; Satisfação de clientes

Figura 3. Perfis com características predominantes nos clusters identificados

No *cluster 2*, chamado “Especialistas em B2C”, a maioria das empresas é de micro porte (80% delas), tem pouco tempo de mercado (60% delas até três anos) e investiram entre 1,1% a 6% do faturamento em *marketing* (60%). Nele, predominam as empresas que utilizam *marketing* banco de dados (média 3,3) e *marketing* interativo (3,2). As práticas de *marketing* de banco de dados mais utilizadas são: “atende os clientes de maneira formal e personalizada”, “faz comunicação de *marketing* dirigida a clientes específicos”, “atende a clientes que desejam contatos personalizados” e “tem atividades de *marketing* projetadas para retenção de clientes”. No *marketing* interativo, as práticas mais utilizadas são: “tem clientes que desejam interação pessoal e individualizada”, “desenvolve relacionamento pessoal e interativo com clientes específicos” e “atende aos clientes de maneira informal e social”. Neste *cluster*, a maioria das empresas utiliza as métricas: retenção de clientes, satisfação de clientes, conquista de novos clientes e lucratividade de vendas.

Por fim, o *cluster 3*, nomeado “Generalistas no mercado-alvo”, é predominantemente composto por empresas de micro e pequeno porte (90% delas), todas com até cinco anos de mercado e que investiram entre 1,1% a 3% do faturamento em *marketing* (40%). Nele, predominam as empresas que utilizam *marketing* de banco de dados (média 3,2) e *marketing* digital (3,1). As práticas de *marketing* de banco de dados mais utilizadas são: “tem comunicação direta e personalizada com clientes”, “atende clientes que desejam contatos personalizados”, “atende aos clientes de maneira formal e personalizada” e “obtem dados sobre clientes nos contatos do dia a dia”. Ao passo que as práticas de *marketing* digital mais utilizadas são: “faz contatos interativos pela internet com muitos clientes”, “usa tecnologia digital para apoiar na comunicação com clientes”, “tem clientes que desejam contatos contínuos e interação *on-line*” e “atende os clientes de maneira formal, customizada e personalizada, com apoio de tecnologia digital”. Este é o *cluster* cuja maioria das empresas utiliza maior variedade de métricas de *marketing*, principalmente: satisfação de clientes, retenção de clientes, conquista de novos clientes, crescimento de vendas (3,5) e lucratividade de vendas.

4.9 Discussão

Os resultados deste estudo contêm evidências sobre práticas contemporâneas de *marketing* de empresas de contabilidade no contexto do Brasil. As empresas pesquisadas revelaram utilizar, de maneira pluralista práticas contemporâneas de *marketing* na perspectiva relacional, e com frequência de uso superior ao ponto médio da escala de mensuração utilizada, confirmando os achados de Sweeney *et al.* (2011) na Austrália. Isso pode estar relacionado ao fato de que as empresas de contabilidade no Brasil estão enfrentando um mercado mais competitivo, com clientes exigentes e que há menos restrições das entidades de classe do setor ao uso de práticas de *marketing*. Pode ser também reflexo das mudanças advindas do avanço da tecnologia da informação (TI) e da internet, conforme Costa e Rosini (2015).

As evidências analisadas indicam, no entanto, que as empresas estudadas investem ligeiramente mais em práticas de *marketing* de banco de dados e *marketing* de interação. Sabe-se que o *marketing* de banco de dados nos serviços profissionais está relacionado com o desempenho de mercado (Sweeney *et al.*, 2011). Em *marketing* de banco de dados, as empresas pesquisadas manifestaram utilizar principalmente: aplicar recursos em tecnologias da informação para desenvolver comunicação de *marketing* com clientes; enquanto em *marketing* de interação, utilizam mais as práticas: atender clientes que desejam interação pessoal e individualizada; desenvolver relacionamento pessoal e interativo com clientes específicos; atende clientes de maneira informal e social. No estudo de McColl-Kennedy *et al.* (2008), as empresas pesquisadas revelaram também utilizar mais práticas de *marketing* de interação e que as empresas maiores estão mais propensas a praticar *marketing* de banco de dados. No estudo de Reid (2008), na Austrália, as empresas de serviços profissionais pesquisadas também revelaram utilizar, predominantemente, práticas de *marketing* de interação.

Dentre as dimensões de PCM mensuradas, o *marketing* em rede é relativamente a menos utilizada pelas empresas pesquisadas no Brasil. Poucas delas declararam, por exemplo, fazer comunicação de *marketing* por meio de gestores que atuam em redes de contatos, ter planejamento de *marketing* que focaliza a construção de redes de relacionamento e coordenar os relacionamentos em rede de seus gestores. Esse achado surpreende, já que a prática de *marketing* em rede tende a contribuir para melhorar o desempenho da empresa no mercado, tanto pela possibilidade de obtenção de novos negócios, informações de mercado como pela possibilidade de acesso a recursos de organizações parceiras (Rogan & Mors, 2016). Além disso, como predominam no Brasil empresas de contabilidade de pequeno porte, estas tendem a carecer mais de recursos, informações de mercado e acesso a grandes clientes, algo que pode ser proporcionado por redes de relacionamentos apropriadas, conforme Coviello *et al.* (1997) e Coviello *et al.* (2001).

As empresas de contabilidade pesquisadas declararam também investir, em média, 2,2% do faturamento em *marketing*. A grande maioria delas investiu, em 2016, até 3% do faturamento. Esse percentual pode ser considerado baixo, se considerados o porte e o potencial de faturamento anual dessas empresas. No estudo de Sarquis, Pizzinatto, Giuliani e Pontes (2015), por exemplo, as agências de viagens e turismo brasileiras (também empresas de serviços) apontaram investir em média 5% ou mais do faturamento. Ademais, considerando o ambiente competitivo e a necessidade de se diferenciarem no mercado, esperava-se que as empresas de contabilidade no Brasil investissem mais recursos em *marketing*, especialmente no desenvolvendo de relacionamentos com clientes e na agregação de valor aos serviços, conforme Amonini *et al.* (2010).

Sobre as métricas de *marketing*, o presente estudo revelou que as empresas de contabilidade utilizam as diferentes métricas mensuradas, mas, principalmente, medidas ligadas

à performance junto aos clientes, como satisfação de clientes, retenção de clientes e conquista de novos clientes. Esses resultados estão alinhados com os achados de Sweeney *et al.* (2011), na Austrália, os quais apontaram a predominância de métricas como satisfação de clientes e retenção de clientes. No entanto, diferente dos achados de Reid (2008), que revelou o predomínio de métricas de orientação financeira (vendas e lucratividade) nas empresas australianas, menos da metade das empresas pesquisadas no Brasil mencionou utilizar métricas como taxa de crescimento de vendas, lucratividade de vendas e retorno sobre investimento.

Sobre os resultados da análise de *cluster*, o estudo de Targino *et al.* (2013) identificou cinco segmentos de empresas no Brasil, tendo como base as práticas contemporâneas de *marketing*. O presente estudo, que foi focado de serviços de contabilidade e que analisou as práticas em função do mercado-alvo, revelou a existência de três segmentos de empresas (“Especialistas em B2B”, “Especialistas em B2C” e “Generalistas no mercado-alvo”). Em “Especialistas em B2B” contém as empresas que utilizam mais *marketing* interativo, *marketing* banco de dados e *marketing* digital; as “Especialistas em B2C” utilizam mais *marketing* banco de dados e *marketing* interativo; enquanto em “Generalistas no mercado-alvo” predomina o uso de *marketing* de banco de dados e *marketing* digital. Os *clusters* “Especialistas em B2B” e “Generalistas no mercado-alvo” são os mais relevantes, pela quantidade de empresas e tempo de mercado. Na Rússia, Wagner (2005) mapeou também a existência de três segmentos de empresas, no setor de serviços profissionais.

Os resultados deste estudo indicam também que há diferença estatística em algumas práticas contemporâneas de *marketing* em função do perfil da empresa, confirmando os achados de Reid (2008) e Menelec e Jones (2015). Com relação ao tempo de mercado, os resultados indicam que há diferença estatística principalmente em práticas de *marketing* de banco de dados e *marketing* digital. Quanto ao porte da empresa, os resultados indicam haver diferença estatística principalmente em práticas de *marketing* de banco de dados, *marketing* digital e *marketing* interativo. Convém ressaltar que as empresas de médio-grande porte investem mais em práticas de *marketing* de banco de dados do que as de micro-pequeno porte, confirmando os achados de Coviello *et al.* (2002). Isso pode ser resultado da maior disponibilidade de recursos e da facilidade de acesso a tecnologias pelas maiores empresas. Sobre o mercado-alvo (B2B/B2C), os resultados revelaram que há diferença estatística principalmente em práticas de *marketing* de banco de dados e *marketing* em rede; e que as empresas que atendem aos mercados B2B e B2C utilizam maior variedade de métricas de *marketing* do que aquelas focadas somente no mercado B2B.

Por fim, esperava-se que as empresas com mais tempo de mercado utilizassem, com mais frequência e intensidade, as práticas contemporâneas de *marketing* mensuradas, por estarem mais consolidadas no mercado, por atuarem em mercado mais complexo e competitivo (Reid, 2008) e pela possibilidade de terem maior base de clientes. Uma possível explicação desse resultado pode estar no tamanho da amostra do estudo (58 empresas) e na heterogeneidade no perfil da amostra, como apresentam os resultados de desvio-padrão. Outra explicação pode estar no fato de que grande parte das empresas de contabilidade no Brasil têm porte pequeno, mesmo aquelas com mais tempo de existência no mercado, levando à baixa disponibilidade de recursos e infraestrutura, e ao pouco acesso a tecnologias avançadas, o que dificulta a concepção e implementação de programas de *marketing* contemporâneo (Coviello *et al.*, 2002; Barr & McNeilly, 2003).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo ampliou a compreensão sobre práticas contemporâneas de *marketing* de empresas de contabilidade na realidade brasileira, um contexto ainda pouco estudado conforme Targino *et al.* (2013). O estudo se destaca pela mensuração das práticas de *marketing* de empresas de contabilidade na perspectiva de gestores/proprietários, pois a maioria dos estudos anteriores investigou o tema na perspectiva de clientes/consumidores, conforme Menelec e Jones (2015). Além disso, o trabalho avançou sobre o tema, examinando diferenças estatísticas nas práticas contemporâneas de *marketing* em função do tempo de existência e mercado-alvo da empresa. A maioria dos estudos anteriores examinou a existência de diferença estatística em função do porte da empresa (Reid, 2008; McColl-Kennedy *et al.*, 2008).

Com base nos achados deste estudo algumas recomendações gerenciais foram identificadas. Como a maioria das empresas pesquisadas é de micro ou pequeno porte, estas empresas poderiam investir mais em práticas de *marketing* digital e de *marketing* em rede. Sabe-se que o *marketing* digital tem um custo-benefício atraente e permite obter mais facilmente dados sobre clientes, desenvolver contatos interativos, e mensurar objetivamente o desempenho de *marketing* (Coviello *et al.*, 1997; Coviello *et al.*, 2001), inclusive pelo cálculo do ROI e do custo de aquisição de cliente. Para melhorar a prática de *marketing* digital, essas empresas precisam dispor de profissional com conhecimento em tecnologia digital e em *marketing*, incluir na gestão de *marketing* táticas para aprimorar o relacionamento com clientes pela internet e investir mais recursos em TI, tecnologia digital e *web/site* corporativo.

A literatura indica que o *marketing* em rede tende a favorecer as pequenas empresas na obtenção de informações de mercado, na construção de parcerias comerciais e no acesso a recursos e novos clientes (Kotler & Keller, 2013; Cittadin *et al.*, 2017). Para tanto, essas empresas precisam desenvolver com maior intensidade relacionamentos em rede com indivíduos e outras organizações com potencial de parcerias ou *networking*, inclusive com clientes, concorrentes, fornecedores e entidades profissionais. Podem também melhorar a qualidade de suas conexões/redes já estabelecidas, se intensificarem a participação em reuniões, palestras, cursos e eventos promovidos por associações empresariais do setor. Claro que o responsável por essa atividade precisa ser um dos proprietários ou gestor hierarquicamente relevante.

Por fim, este é um estudo inicial sobre o tema e que precisa ser replicado com amostra maior, em nexos temporais subsequentes, visando confirmar ou refutar os achados. Novos estudos são ainda necessários no setor de contabilidade no Brasil. Estudos qualitativos poderiam auxiliar na compreensão sobre as razões pelas quais as empresas pesquisadas investem menos em *marketing* digital e em *marketing* em rede, e por que utilizam com menor frequência métricas de *marketing* de natureza financeira, diferentemente dos achados de Reid (2008) na Austrália. Já os estudos quantitativos poderiam auxiliar no melhor dimensionamento das PCM das empresas de contabilidade de outros estados do Brasil, com coleta de dados envolvendo amostra mais ampla e por meio de processo de seleção probabilístico, buscando obter mais representatividade da população e resultados conclusivos. Um levantamento de campo com essas características poderia também confirmar estatisticamente se há diferenças nas práticas contemporâneas de *marketing* dessas empresas em função do tempo de existência e mercado-alvo, ou diferenças em função do porte da empresa.

APÊNDICE

Dimensões e variáveis de PCM mensuradas

Dimensão	Variável	Referências
Marketing banco de dados	<p>Obtém dados sobre clientes nos contatos/negociações do dia a dia</p> <p>Faz comunicação de marketing dirigida a segmentos/clientes específicos</p> <p>Tem comunicação direta e personalizada com clientes (ex.: mala direta)</p> <p>Atende clientes que desejam contatos personalizados</p> <p>Atende os clientes de maneira formal e personalizada</p> <p>Tem atividades de marketing projetadas para reter clientes</p> <p>Tem planejamento de marketing que focaliza segmentos/clientes específicos</p> <p>Tem recursos aplicados em tecnologias (TI) para apoiar na comunicação com clientes</p> <p>Responsável pela atividade é profissional especializado em marketing</p>	<p>Coviello <i>et al.</i> (1997) e Coviello <i>et al.</i> (2001)</p>
Marketing digital	<p>Obtém dados no dia a dia para melhorar o diálogo digital entre funcionários e clientes</p> <p>Usa tecnologia digital para apoiar na comunicação com muitos clientes</p> <p>Faz contatos interativos com muitos clientes pela internet</p> <p>Tem clientes que desejam contatos contínuos e interação em tempo real (<i>on-line</i>)</p> <p>Atende os clientes de maneira formal, customizada e personalizada, e com apoio de tecnologia digital</p> <p>Tem atividades de marketing projetadas para promover diálogos e contatos com muitos clientes pela internet</p> <p>Tem planejamento de marketing que focaliza o relacionamento digital com muitos clientes</p> <p>Tem recursos investidos em ativos operacionais internos (TI, tecnologia digital e web/site)</p> <p>Responsável por marketing é profissional especializado em tecnologia digital e trabalha com outros gestores da empresa</p>	<p>Coviello <i>et al.</i> (1997) e Coviello <i>et al.</i> (2001)</p>
Marketing de interação	<p>Desenvolve relacionamento pessoal e interativo com clientes específicos</p> <p>Faz comunicação de marketing por meio dos funcionários das áreas/setores que interagem pessoalmente com clientes</p> <p>Investe nos contatos interpessoais dos funcionários com clientes</p> <p>Tem clientes que desejam interação pessoal e individualizada</p> <p>Atende os clientes de maneira informal e social</p> <p>Tem atividades de marketing que promovem o relacionamento cooperativo com clientes</p> <p>Tem planejamento de marketing que focaliza clientes específicos</p> <p>Tem recursos de marketing investidos no desenvolvimento de relacionamento pessoal e interativo com clientes específicos</p> <p>Responsável por marketing responde também por outras funções/atividades da empresa</p>	<p>Coviello <i>et al.</i> (1997) e Coviello <i>et al.</i> (2001)</p>
Marketing em rede	<p>Desenvolve relacionamento em rede com clientes e outras organizações do mercado</p> <p>Faz comunicação de marketing por meio dos gestores que atuam em redes de relacionamento com outras organizações</p> <p>Investe nos contatos interpessoais com clientes e outras organizações do mercado</p> <p>Atende clientes que desejam participar de redes de relacionamento</p> <p>Desenvolve relacionamentos informais e sociais em rede com clientes e outras organizações</p> <p>Tem ações de marketing projetadas para coordenar atividades em rede de funcionários com clientes e outras organizações</p>	<p>Coviello <i>et al.</i> (1997) e Coviello <i>et al.</i> (2001)</p>

	<p>Tem planejamento de marketing que focaliza a construção de redes de relacionamento com clientes e outras organizações</p> <p>Tem recursos de marketing investidos no desenvolvimento de redes de relacionamento com clientes e outras organizações</p> <p>Responsável por marketing é proprietário ou principal executivo da empresa</p>	
Métricas de marketing	<p>Crescimento de vendas/faturamento</p> <p>Margem/lucratividade das vendas</p> <p>Retorno sobre investimento (ROI)</p> <p>Participação de mercado (<i>market share</i>)</p> <p>Conquista de novos clientes</p> <p>Retenção/fidelização dos clientes</p> <p>Satisfação dos clientes</p>	Reid (2008)

REFERÊNCIAS

- Amonini, C., McColl-Kennedy, J., Soutar, G., & Sweeney, J. (2010). How professional service firms compete in the market: an exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 28-55. doi: <https://doi.org/10.1080/02672570903534662>
- Barr, F., & McNeilly, K. (2003). Marketing: is it still “just advertising”? The experiences of accounting firms as a guide for other professional service firms. *Journal of Services Marketing*, 17(7), 713-729. doi: <https://doi.org/10.1108/08876040310501269>
- Brodie, R., Coviello, N., & Winklhofer, H. (2008). Contemporary Marketing Practices research program: a review of the first decade. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(2), 84-94. doi: <https://doi.org/10.1108/08858620810850191>
- Brown, J., Broderick, A., & Lee, N. (2007). Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network. *Journal of Interactive Marketing*, 21(3), 2-20.
- Cittadin, J., Sarquis, A., Soares, J., & Cohen, E. (2017). Gestão de marketing na pequena empresa de confecção de vestuários. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 11(6), 1326-1348. doi: <http://dx.doi.org/10.15210/reat.v11i6.11905>
- Costa, M., & Turkiello, J. (2015). Um estudo no atual processo mercadológico em clínicas veterinárias do município de Dourados-MS. *Revista de Ciências Gerenciais*, 17(26), 45-56.
- Costa, R., & Rosini, A. (2015). Estudo do impacto da governança de tecnologia da informação no desempenho das empresas brasileiras: uma análise a partir da perspectiva dos executivos, usuários e membros de equipes de TI. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 7(2), 155-176.
- Coviello, N., Brodie, R., Danaher, P., & Johnston, W. (2002). How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing*, 66(3), 33-46. doi: <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.33.18500>
- Coviello, N., Brodie, R., & Munro, H. (1997). Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. *Journal of Marketing Management*, 13(6), 501-522. doi: <https://doi.org/10.1080/0267257x.1997.9964490>
- Coviello, N., Milley, R., & Marcolin, B. (2001). Understanding IT-enabled interactivity in contemporary marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 15(4), 18-33. doi: <https://doi.org/10.1002/dir.1020>
- Coviello, N., Winklhofer, H., & Hamilton, K. (2006). Marketing practices and performance of small service firms an examination in the tourism accommodation sector. *Journal of Service Research*, 9(1), 38-58.
- Cronin-Gilmore, J. (2012). Exploring marketing strategies in small businesses. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6(1), 96-107.
- Dias, F., & Santos, V. (2015). Percepção dos profissionais contábeis de Belo Horizonte sobre a utilidade do marketing de serviços para os escritórios de contabilidade. *Revista Mineira de Contabilidade*, 3(51), 16-23.

- Ensslin, L., Sarquis, A., Cittadin, J., & Chaves, L. (2015). Evidenciação do estado da arte sobre marketing para pequenas empresas: levantamento e análise do período 2003-2013. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(3), 2-21.
- Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897-904.
- Farha, A. (2016). Matching organizational frame of reference and business strategy with contemporary marketing practices: evidence from Arab World. *International Journal of Emerging Markets*, 11(4), 533-549. doi: <https://doi.org/10.1108/ijoem-05-2015-0104>
- Gilmore, A., Gallagher, D., & Henry, S. (2007). E-marketing and SMEs: operational lessons for the future. *European Business Review*, 19(3), 234-247. doi: <https://doi.org/10.1108/09555340710746482>
- Grönroos, C. (1997). Keynote paper from marketing mix to relationship marketing-towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(4), 322-339. doi: <https://doi.org/10.1108/00251749710169729>
- Grönroos, C. (2009). *Relationship marketing as promise management*. The Sage Handbook of Marketing Theory, Sage, London, 397-412.
- Hoeckesfeld, L., Sarquis, A., & Favretto, J. (2017). Análise da produção científica sobre práticas contemporâneas de marketing. In: *SemeAd – Seminários em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo-SP. Anais do XX SemeAd PPGA FEA USP*.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- McCull-Kennedy, J., Sweeney, J., Soutar, G., & Amonini, C. (2008). Professional service firms are relationship marketers: but does size matter? *Australasian Marketing Journal*, 16(1), 30-47. doi: [https://doi.org/10.1016/s1441-3582\(08\)70003-x](https://doi.org/10.1016/s1441-3582(08)70003-x)
- Migliore, R., Howard, N., & Gray, D. (2018). Contemporary marketing evolves. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 12(2), 98-104.
- Menelec, V., & Jones, B. (2015). Networks and marketing in small professional service businesses. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 17(2), 193-211. doi: <https://doi.org/10.1108/JRME-03-2015-0023>
- Möller, K., & Halinen, A. (2000). Relationship marketing theory: its roots and direction. *Journal of Marketing Management*, 16(1-3), 29-54. doi: <https://doi.org/10.1362/026725700785100460>
- O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 46-61. doi: <https://doi.org/10.1108/03090560910923238>
- Parsons, E., Maclaran, P., & Chatzidakis, A. (2017). *Contemporary issues in marketing and consumer behaviour*. Routledge.
- Patterson, P. (2016). Retrospective: tracking the impact of communications effectiveness on client satisfaction, trust and loyalty in professional services. *Journal of Services Marketing*, 30(5), 485-489. doi: <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2016-0190>
- Peleias, I., Hernandez, D., Garcia, M., & Silva, D. (2007). Marketing contábil nos escritórios de contabilidade do Estado de São Paulo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 9(23) 61-77.
- Pizzinatto, N., & Farah, O. (2012). *Pesquisa pura e aplicada para marketing: processo e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- Reid, M. (2008). Contemporary marketing in professional services. *Journal of Services Marketing*, 22(5), 374-384. doi: <https://doi.org/10.1108/08876040810889148>
- Rocha, A., & Luce, F. (2006). Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 87-93.
- Rogan, M., & Mors, M. (2017). Managerial networks and exploration in a professional service firm. *Organization Studies*, 38(2), 225-249. doi: <https://doi.org/10.1177/0170840616663243>
- Sacramento, P., & Teixeira, R. (2014). Adoção de inovações em empresas de pequeno e médio porte: estudo de casos múltiplos em negócios hoteleiros na cidade de Aracaju. *Revista Organizações em Contexto*, 10(19), 1-30. doi: <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n19p1-30>

- Sarquis, A., Pizzinatto, N., Giuliani, A., & Pontes, A. (2015). Estratégias de marketing: estudo no setor de agências de viagens e turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 9(2), 298-320. doi: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v9i2.862>
- Sarquis, A., Cittadin, J., De Moraes, A., Tondolo, R., & Santos, E. (2016). O estado da arte do tema marketing para pequenas empresas: estudo bibliométrico da produção científica nacional. *Revista Brasileira de Gestão*, 3(3), 109-134. doi: <https://doi.org/10.18226/23190639.v3n3.06>
- Sarquis, A., Hoeckesfeld, L., Soares, J., Nunes, N., & Arruda, C. de. (2017). Levantamento da produção científica sobre marketing de relacionamento no contexto de serviços profissionais. *International Journal Bussines & Marketing*, 2, 96-113.
- Sebrae (Org.). (2017). *Anuário do trabalho nos pequenos negócios em 2015*. Brasília/DF.
- Siegel, S. (1957). *Nonparametric statistics*. *The American Statistician*, 11(3), 13-19.
- Sweeney, J., Soutar, G., & McColl-Kennedy, J. (2011). The marketing practices-performance relationship in professional service firms. *Journal of Service Management*, 22(3), 292-316. doi: <https://doi.org/10.1108/09564231111136845>
- Taiminen, H., & Karjaluo, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651. doi: <https://doi.org/10.1108/jsbed-05-2013-0073>
- Targino, L., Urdan, A., & Chauvel, M. (2013). As práticas de marketing, entre transações e relacionamentos, de empresas no Brasil. *Brazilian Business Review – BBR*, 10(2), 124-141.
- Wagner, R. (2005). Contemporary marketing practices in Russia. *European Journal of Marketing*, 39(1), 199-215.

NOTA DE AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) pelo apoio na realização desse estudo.