ReGeo
ISSN: 2177-3246

RELACIONAMENTO COM CLIENTES COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA O DESENVOLVIMENTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

CUSTOMER RELATIONSHIPS AND COMPETITIVE ADVANTAGE FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

RELACIONAMIENTO CON CLIENTES COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA EL DESARROLLO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

https://doi.org/10.56238/revgeov16n4-097

Data de submissão: 20/08/2025 **Data de publicação:** 20/09/2025

Felipe Wience Kanamura

RESUMO

Este artigo analisa como o relacionamento com clientes pode contribuir para a vantagem competitiva e para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e finalidade descritivo-analítica, baseada em estudos localizados no Google Scholar e em fontes acadêmicas multidisciplinares. Os resultados indicam que as práticas de relacionamento podem favorecer a compreensão das necessidades dos consumidores, a criação de valor e o desempenho empresarial, com contribuições associadas ao uso estratégico de informações e às capacidades organizacionais. Estudos sobre apoio institucional também apontam associações entre componentes relacionais e desempenho, em um contexto distinto das relações com consumidores. Também se observa que a adoção de sistemas de gestão do relacionamento e de canais digitais depende de condições organizacionais, tecnológicas e gerenciais, além da capacidade de integrar essas ferramentas às decisões da empresa. Conclui-se que o relacionamento com clientes pode apoiar a diferenciação e a continuidade das pequenas e médias empresas quando articulado às suas capacidades e objetivos estratégicos.

Palavras-chave: Relacionamento com Clientes. Pequenas e Médias Empresas. Gestão do Relacionamento com Clientes. Vantagem Competitiva. Desempenho Empresarial.

ABSTRACT

This article analyzes how customer relationships can contribute to competitive advantage and the development of small and medium-sized enterprises. It is a bibliographic study with a qualitative and descriptive-analytical approach, based on research identified in Google Scholar and multidisciplinary academic sources. The findings indicate that relationship practices can support the understanding of customer needs, value creation, and business performance, with contributions associated with the strategic use of information and organizational capabilities. Studies on institutional support also report associations between relational components and performance, in a context distinct from relationships with consumers. The analysis also shows that adopting customer relationship management systems and digital channels depends on organizational, technological, and managerial conditions, as well as on the ability to integrate these tools into business decisions. It concludes that customer relationships can support differentiation and continuity in small and medium-sized enterprises when aligned with their capabilities and strategic objectives.

Keywords: Customer Relationships. Small and Medium-sized Enterprises. Customer Relationship Management. Competitive Advantage. Business Performance.

RESUMEN
Este artículo analiza cómo la relación con clientes puede contribuir a la ventaja competitiva y al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Se trata de una investigación bibliográfica, de enfoque cualitativo y propósito descriptivo-analítico, basada en estudios localizados en Google Scholar y en fuentes académicas multidisciplinarias. Los resultados indican que las prácticas de relación pueden favorecer la comprensión de las necesidades de los consumidores, la creación de valor y el desempeño empresarial, con contribuciones asociadas al uso estratégico de información y a las capacidades organizacionales. Estudios sobre apoyo institucional también señalan asociaciones entre componentes relacionales y desempeño, en un contexto distinto de las relaciones con consumidores. También se observa que la adopción de sistemas de gestión de la relación y de canales digitales depende de condiciones organizacionales, tecnológicas y gerenciales, además de la capacidad de integrar estas herramientas a las decisiones de la empresa. Se concluye que la relación con clientes puede apoyar la diferenciación y la continuidad de las pequeñas y medianas empresas cuando se articula a sus capacidades y objetivos estratégicos.

Palabras clave: Relación con Clientes. Pequeñas y Medianas Empresas. Gestión de la Relación con Clientes. Ventaja Competitiva. Desempeño Empresarial.

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas atuam em mercados nos quais a compreensão das necessidades dos consumidores pode orientar decisões sobre produtos, serviços e atendimento. Nesse cenário, a orientação para o cliente integra escolhas estratégicas associadas à vantagem competitiva e à sustentabilidade econômica (Yang *et al.*, 2022). Diante dessa relação, este estudo tem como objetivo analisar como o relacionamento com clientes pode contribuir para a vantagem competitiva e para o desenvolvimento dessas organizações.

Para examinar essa relação, convém compreender o relacionamento com clientes como um conjunto de práticas que envolve comunicação, acompanhamento e uso das informações produzidas nas interações, quando essas práticas se articulam às decisões de gestão, as empresas podem aproximar suas ações comerciais das expectativas dos consumidores e organizar o atendimento de maneira mais coerente com seus objetivos (Salah; Yusof; Mohamed, 2021).

Essa aproximação pode ser examinada a partir dos processos pelos quais as empresas obtêm e utilizam informações sobre seus clientes, no estudo com pequenas e médias empresas de turismo, a articulação entre gestão do relacionamento com clientes (Customer Relationship Management — CRM) e capacidades dinâmicas permite compreender mecanismos que conectam as interações à criação de valor e ao desempenho financeiro (Ngo *et al.*, 2018).

A partir das informações reunidas nas interações, as empresas podem reconhecer preferências, interpretar manifestações dos clientes e rever aspectos de suas ofertas. Esse processo estabelece uma conexão entre o contato cotidiano com o público e as decisões organizacionais, permitindo compreender como o conhecimento sobre os consumidores pode se relacionar ao desempenho empresarial (Ngo *et al.*, 2018).

A orientação para o cliente também integra um conjunto mais amplo de escolhas estratégicas, no estudo de Yang *et al.* (2022), sua relação com a sustentabilidade econômica é examinada juntamente com outras orientações e com a vantagem competitiva, o que recomenda analisar o relacionamento comercial em conexão com as capacidades e o posicionamento da empresa.

Quando o conhecimento sobre os clientes orienta decisões de posicionamento, atendimento e oferta, a empresa pode desenvolver formas próprias de responder às demandas do mercado. Essa articulação entre relacionamento e estratégia permite examinar como a proximidade com o público pode apoiar a diferenciação competitiva das pequenas e médias empresas (AlQershi; Mokhtar; Abas, 2020).

A expansão dos canais digitais ampliou as possibilidades de comunicação entre empresas e consumidores, as plataformas sociais permitem acompanhar manifestações do público, compartilhar

informações e manter interações que podem prolongar o contato para além dos encontros presenciais. Essas mudanças também influenciam a maneira como as empresas organizam suas práticas de relacionamento (Yasiukovich; Haddara, 2021).

Essa integração requer escolhas compatíveis com os recursos e as competências disponíveis em cada organização, a seleção dos canais, a organização das informações e a preparação das equipes influenciam a forma como as práticas de relacionamento são incorporadas à gestão. Por essa razão, a contribuição do relacionamento com clientes varia conforme as práticas adotadas e a capacidade de incorporá-las à estratégia empresarial (Bettiol *et al.*, 2021).

A adoção de sistemas de CRM constitui uma questão distinta da avaliação de seus resultados, pois identificar as condições que favorecem sua incorporação não equivale a demonstrar melhorias posteriores de satisfação, retenção ou desempenho. Essa distinção é relevante na leitura de estudos voltados aos determinantes da adoção tecnológica (Salah; Yusof; Mohamed, 2021).

Embora os estudos abordem diferentes práticas e resultados associados ao relacionamento com clientes, a conexão entre essas dimensões e a vantagem competitiva das pequenas e médias empresas requer análise articulada. Essa investigação permite discutir como as interações podem se relacionar à diferenciação, ao desempenho e à continuidade das organizações (Ngo *et al.*, 2018).

A pesquisa justifica-se pela necessidade de articular contribuições sobre gestão do relacionamento, posicionamento competitivo e desenvolvimento das pequenas e médias empresas. Ao distinguir os contextos e os resultados examinados pela literatura, o estudo pode oferecer subsídios para compreender em quais condições as relações com clientes se conectam às decisões e ao desempenho empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RELACIONAMENTO COM CLIENTES E GESTÃO DAS INTERAÇÕES

Na literatura de gestão, a gestão do relacionamento com clientes é compreendida como um conjunto de práticas que organiza as interações entre a empresa e seu público, abrangendo a obtenção de informações, a interpretação das necessidades e o uso desse conhecimento nas decisões comerciais. Essa perspectiva permite distinguir a gestão do relacionamento de uma ação pontual de atendimento, pois considera a continuidade das trocas e sua integração aos processos organizacionais (Salah; Yusof; Mohamed, 2021).

Em uma leitura estratégica, a gestão do relacionamento com clientes articula pessoas, processos, informações e recursos tecnológicos, a tecnologia pode facilitar o registro e a circulação de dados, mas sua utilização precisa estar vinculada às escolhas da empresa e à forma como ela conduz

suas relações comerciais, assim, o sistema adotado ganha sentido quando apoia a compreensão dos clientes e orienta ações coerentes com as atividades organizacionais (Ngo *et al.*, 2018).

Sob a perspectiva do marketing de relacionamento, confiança, comunicação, empatia e reciprocidade podem ser examinadas como componentes das relações organizacionais, Omar *et al.* (2022) analisam esses elementos no vínculo entre uma agência de apoio ao empreendedorismo e empreendedores de pequenas e médias empresas. Sua contribuição amplia a compreensão das relações institucionais, mas não constitui evidência direta sobre o vínculo entre essas empresas e seus consumidores.

Para as pequenas e médias empresas, a gestão dessas interações pode favorecer o reconhecimento de demandas específicas e a adaptação das ofertas ao perfil dos consumidores, a proximidade com o público, contudo, precisa ser acompanhada por práticas que permitam registrar percepções e incorporá-las às decisões. Desse modo, o conhecimento produzido no contato cotidiano pode orientar melhorias nos serviços e na comunicação comercial (AlQershi; Mokhtar; Abas, 2020).

Quando as informações dos clientes são utilizadas de maneira sistemática, a empresa pode identificar padrões de preferência, acompanhar avaliações e ajustar suas respostas ao longo do tempo. Essa sequência aproxima as atividades voltadas ao público das escolhas feitas no nível organizacional, permitindo analisar como os processos de relacionamento se conectam à geração de valor para clientes e empresa (Ngo *et al.*, 2018).

Entre os componentes que condicionam a incorporação de sistemas de gestão do relacionamento estão a compatibilidade com as rotinas existentes, a infraestrutura de tecnologia da informação, o apoio da administração e as pressões percebidas no ambiente empresarial. Esses fatores mostram que a implementação depende de condições organizacionais concretas e varia conforme o porte e a configuração de cada empresa (Salah; Yusof; Mohamed, 2021).

Em estudos sobre orientação empreendedora, a vantagem competitiva é examinada em associação com inovação, proatividade, tomada de risco, agressividade competitiva e autonomia. Essas dimensões ajudam a situar o relacionamento com clientes em um conjunto mais amplo de escolhas empresariais, sem confundi-las com a orientação para o cliente propriamente dita (Thomran *et al.*, 2022).

Quanto às interações digitais, as redes sociais ampliaram as possibilidades de comunicação e participação dos consumidores. Integradas às práticas de gestão, essas plataformas podem apoiar o acompanhamento das manifestações do público e a manutenção do contato, a literatura sobre gestão social do relacionamento também demonstra que o uso dessas ferramentas envolve etapas de decisão, implementação, utilização e revisão (Yasiukovich; Haddara, 2021).

Pelas plataformas digitais, as pequenas e médias empresas podem observar comentários, dúvidas e avaliações que ajudam a interpretar a experiência dos clientes, a utilidade dessas manifestações depende da capacidade de organizá-las e relacioná-las às decisões sobre atendimento, comunicação e oferta. Por isso, o canal digital integra a gestão do relacionamento quando sustenta ações empresariais orientadas pelo conhecimento do público (Fan *et al.*, 2021).

No caso das empresas que operam em ambientes sujeitos a mudanças, a continuidade do diálogo com clientes pode contribuir para a adaptação das práticas comerciais, os recursos digitais oferecem meios para manter interações e reorganizar processos, mas seus efeitos dependem das competências disponíveis e da integração entre tecnologia, gestão e objetivos empresariais (Bettiol *et al.*, 2021).

Em termos de desempenho, pesquisas com pequenas e médias empresas do setor de turismo relacionam processos de gestão do relacionamento à criação de valor para clientes e a resultados financeiros. Essa associação é examinada em conexão com capacidades organizacionais, o que indica que as práticas voltadas ao público precisam ser compreendidas junto das condições que permitem transformar interações em decisões e resultados (Ngo *et al.*, 2018).

Dessa forma, o relacionamento com clientes pode ser analisado como uma prática organizacional contínua, formada pela comunicação, pelo conhecimento das necessidades do público e pela incorporação dessas informações à gestão. Essa compreensão estabelece a base para examinar, nas seções seguintes, como tais práticas se conectam à vantagem competitiva e ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA E CRIAÇÃO DE VALOR

A vantagem competitiva pode ser compreendida como a capacidade de uma empresa de oferecer valor reconhecido pelo mercado e de sustentar uma posição diferenciada diante de seus concorrentes. Nas pequenas e médias empresas, essa construção pode estar associada à maneira como recursos, conhecimentos e decisões estratégicas são combinados para responder às necessidades dos clientes (Yang *et al.*, 2022).

Entre as orientações estratégicas, a atenção às necessidades dos clientes é uma das dimensões examinadas em sua relação com a vantagem competitiva e a sustentabilidade econômica. Essa perspectiva permite discutir a contribuição do conhecimento do público sem atribuir a ele, isoladamente, todos os resultados empresariais (Yang *et al.*, 2022).

Além das relações comerciais, os vínculos com instituições de apoio podem contribuir para compreender o desempenho das pequenas e médias empresas, no contexto estudado por Omar *et al.*

(2022), confiança e reciprocidade na relação com uma agência de apoio associam-se ao desempenho financeiro.

Nas pequenas e médias empresas, a construção de uma posição diferenciada também depende da capacidade de alinhar as práticas de relacionamento aos objetivos da organização, a incorporação de processos de gestão do relacionamento com clientes permite coordenar informações e atividades voltadas ao público, embora os resultados variem conforme os recursos e as competências disponíveis (AlQershi; Mokhtar; Abas, 2020).

A implantação de ferramentas de gestão do relacionamento, por si só, não determina a obtenção de vantagem competitiva, fatores como compatibilidade tecnológica, infraestrutura, apoio da administração e condições do ambiente influenciam sua incorporação às rotinas empresariais. Por isso, a contribuição dessas ferramentas precisa ser analisada em relação à forma como são utilizadas (Salah; Yusof; Mohamed, 2021).

No ambiente digital, a interação por redes sociais pode ampliar o acesso das empresas às manifestações dos consumidores e apoiar respostas mais próximas às suas expectativas, quando essas informações são consideradas nas decisões comerciais, os canais digitais podem integrar as práticas de relacionamento à construção de valor percebido pelo público (Yasiukovich; Haddara, 2021).

A utilização de plataformas digitais também pode apoiar a comunicação e a participação dos clientes nas atividades empresariais, contudo, a vantagem competitiva depende da capacidade de converter essas interações em melhorias percebidas, pois a simples presença em canais digitais não assegura diferenciação ou desempenho superior (Fan *et al.*, 2021).

Em períodos de mudança nas condições de mercado, a capacidade de adaptar processos e preservar a comunicação com os clientes pode apoiar a continuidade das atividades empresariais, a incorporação de soluções digitais pode ampliar as alternativas de interação, desde que esteja vinculada às necessidades da empresa e às experiências de seu público (Bettiol *et al.*, 2021).

Além da orientação para os clientes, a inovação, a articulação em redes e a orientação tecnológica podem se relacionar à vantagem competitiva e à sustentabilidade econômica das pequenas e médias empresas. Esses elementos indicam que a diferenciação resulta da combinação de escolhas estratégicas e capacidades organizacionais, em vez de depender de uma única prática (Yang *et al.*, 2022).

A relação entre gestão de clientes e desempenho também pode ser observada por meio dos processos que conectam as interações ao valor oferecido e aos resultados financeiros. Essa conexão envolve capacidades dinâmicas, pois requer perceber mudanças, selecionar respostas e reorganizar recursos de acordo com as demandas do mercado (Ngo *et al.*, 2018).

Dessa maneira, os estudos examinados permitem interpretar a vantagem competitiva associada ao relacionamento com clientes como uma possibilidade condicionada à articulação entre conhecimento do público, decisões estratégicas e capacidades organizacionais. Essa síntese orienta a análise de suas conexões com o desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

2.3 DESENVOLVIMENTO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Neste estudo, desenvolvimento empresarial designa a articulação entre desempenho, capacidade de adaptação e continuidade das atividades, sem pressupor que essas dimensões sejam equivalentes ou medidas da mesma forma pelas pesquisas examinadas. A sustentabilidade econômica investigada por Yang *et al.* (2022) constitui uma contribuição específica para essa discussão, e não uma medida abrangente de todo o desenvolvimento organizacional.

Nas interações comerciais, a comunicação frequente pode proporcionar informações sobre as expectativas dos consumidores e sobre a avaliação que fazem dos produtos e serviços, quando esses registros são considerados nas decisões, as empresas podem ajustar suas práticas e aproximar a oferta das necessidades identificadas (Ngo *et al.*, 2018).

Nas relações entre agência de apoio e empreendedores, confiança e reciprocidade associam-se ao desempenho financeiro, enquanto confiança, comunicação, empatia e reciprocidade apresentam associação com o desempenho não financeiro (Omar *et al.*, 2022). A diferença entre esses resultados evidencia que os componentes relacionais se vinculam de maneira específica às dimensões do desempenho analisadas.

Quando a gestão do relacionamento é articulada às capacidades organizacionais, as informações sobre os consumidores podem orientar mudanças nos processos e na oferta de serviços, a relação entre CRM, valor para o cliente e desempenho financeiro observada em pequenas e médias empresas de turismo demonstra como as práticas de relacionamento podem se conectar aos resultados empresariais (Ngo *et al.*, 2018).

A orientação para o cliente também se relaciona às escolhas estratégicas que influenciam a sustentabilidade econômica das empresas, em conjunto com inovação, tecnologia e articulação em redes. Essa orientação pode contribuir para a vantagem competitiva e para a continuidade das atividades, como indica o estudo com pequenas e médias empresas do setor halal na Indonésia (Yang *et al.*, 2022).

Nas redes sociais, o diálogo com consumidores pode fornecer sinais sobre necessidades, preferências e avaliações, a análise dessas manifestações permite às empresas considerar a experiência

do cliente na revisão de suas práticas, relacionando a comunicação digital à aprendizagem e à adaptação organizacional (Fan *et al.*, 2021).

Em circunstâncias que alteram as formas de operação e contato com o mercado, a utilização de ferramentas digitais pode auxiliar as empresas a reorganizar processos e preservar canais de comunicação, a incorporação desses recursos se relaciona ao desenvolvimento quando responde às necessidades da empresa e favorece a continuidade das relações com seus clientes (Bettiol *et al.*, 2021).

A vantagem competitiva pode ampliar a contribuição das orientações estratégicas para a sustentabilidade econômica das pequenas e médias empresas. Essa associação mostra que o desenvolvimento depende da articulação entre posicionamento, conhecimento do mercado e capacidade de manter ofertas valorizadas pelos consumidores (Yang *et al.*, 2022).

Assim, a literatura examinada permite relacionar o desenvolvimento empresarial à combinação entre geração de valor, capacidades de gestão e adaptação às condições do mercado, preservando a diferença entre estudos sobre CRM, orientação estratégica e vínculos institucionais. Essa articulação orienta a discussão sem pressupor que todas as pesquisas investiguem o mesmo mecanismo ou resultado.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa e finalidade descritivo-analítica. Essa configuração permite examinar contribuições publicadas e interpretar suas relações com o problema investigado, em consonância com a caracterização da pesquisa bibliográfica apresentada por Gil (2022) e por Marconi e Lakatos (2021).

O levantamento bibliográfico foi realizado no Google Scholar e complementado por consultas em fontes acadêmicas multidisciplinares, considerando que o tema reúne contribuições dos campos da gestão, do marketing e dos sistemas de informação. Essa estratégia permitiu localizar estudos relacionados à questão investigada em diferentes áreas de conhecimento.

A busca foi orientada por termos associados à gestão do relacionamento com clientes, às pequenas e médias empresas, à vantagem competitiva e ao desempenho empresarial, foram consideradas também expressões equivalentes em inglês, a fim de contemplar diferentes formas de apresentação e indexação dos temas nas publicações científicas.

A seleção dos estudos considerou sua contribuição para o tema, a identificação dos objetivos e dos procedimentos empregados e a presença de resultados pertinentes à análise, foram distinguidas as pesquisas diretamente voltadas ao CRM daquelas utilizadas como apoio à discussão sobre orientação estratégica, vantagem competitiva e relações institucionais.

Foram excluídos os trabalhos cujo foco não contribuía diretamente para responder à questão investigada. Essa delimitação ajudou a manter a análise centrada nas relações entre gestão de clientes, posicionamento competitivo e desenvolvimento de pequenas e médias empresas.

A discussão reúne nove artigos científicos, cujas informações foram organizadas segundo autoria, objetivo, contexto analisado, abordagem metodológica e principais resultados, permitindo comparar suas contribuições sem equiparar objetos de investigação distintos.

A análise foi estruturada em três eixos temáticos: gestão das interações com clientes; vantagem competitiva e criação de valor; desenvolvimento das pequenas e médias empresas. Essa organização acompanhou a progressão conceitual do referencial teórico e orientou a interpretação dos conteúdos.

Em cada eixo, foram examinadas as aproximações e as diferenças entre os estudos, com atenção aos conceitos utilizados, aos contextos investigados e às relações identificadas entre as práticas empresariais e seus resultados. Essa leitura comparativa permitiu articular as contribuições sem tratar como equivalentes pesquisas realizadas em condições distintas.

A abordagem qualitativa orientou a interpretação dos argumentos e dos resultados descritos pelos autores, as evidências foram sintetizadas conforme sua pertinência para o problema da pesquisa, sem reunir estatisticamente os achados ou atribuir aos estudos conclusões que não estivessem sustentadas por seus próprios resultados.

O alcance da análise está delimitado ao conjunto de estudos discutido, sem pretensão de esgotar a literatura sobre o tema. A diversidade de objetos, setores e países exige cautela na comparação e impede que associações observadas em contextos específicos sejam tomadas como efeitos universais das práticas de relacionamento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os estudos analisados associam a gestão do relacionamento com clientes ao desempenho das pequenas e médias empresas, mas apresentam caminhos explicativos distintos, Ngo *et al.* (2018) destacam a conexão entre processos de CRM, valor para o cliente e resultados financeiros, enquanto AlQershi *et al.* (2020) mostram que a relação entre dimensões do CRM e desempenho varia conforme a presença de capital relacional.

Essa diferença sugere que as práticas de relacionamento não produzem resultados de modo isolado, AlQershi *et al.* (2020) identificam efeitos específicos entre dimensões de CRM e desempenho em empresas manufatureiras iemenitas, ao passo que Omar *et al.* (2022) associam confiança, comunicação, empatia e reciprocidade ao desempenho não financeiro das pequenas e médias empresas estudadas na Malásia.

A comparação entre esses achados mostra que a dimensão relacional se expressa de formas variadas, para AlQershi *et al.* (2020), o capital relacional modifica a relação entre algumas dimensões de CRM e desempenho, enquanto Omar *et al.* (2022) apontam associações entre componentes da orientação para o marketing de relacionamento e resultados financeiros e não financeiros.

Em empresas de turismo no Vietnã, Ngo *et al.* (2018) relacionam processos de CRM e capacidades dinâmicas à criação de valor para clientes e ao desempenho financeiro, essa abordagem amplia a análise ao considerar como as capacidades organizacionais ajudam a converter as interações com clientes em resultados para a empresa.

A implementação do CRM também depende de condições organizacionais, Salah *et al.* (2021) identificam fatores como compatibilidade, infraestrutura de tecnologia da informação e apoio da alta administração, esses resultados complementam os estudos sobre desempenho ao indicar que a incorporação de práticas de relacionamento está condicionada à estrutura e às decisões de cada empresa.

O porte empresarial ainda interfere na adoção dessas práticas, Salah *et al.* (2021) observaram que o tamanho da empresa modera a influência de fatores como compatibilidade, infraestrutura tecnológica, apoio administrativo e pressão dos clientes, o achado reforça que estratégias de CRM precisam ser compreendidas à luz das condições específicas das pequenas e médias empresas.

No ambiente digital, Yasiukovich e Haddara (2021) organizaram a literatura sobre CRM social em etapas que incluem decisão, implementação, uso, manutenção e evolução, essa sistematização apresenta a relação com clientes por redes sociais como um processo de gestão que abrange as práticas da empresa nas plataformas digitais.

A conexão entre tecnologia e desempenho aparece de modo empírico em Fan *et al.* (2021), que identificam associação positiva entre adoção de mídias sociais e desempenho de pequenas e médias empresas, o estudo também aponta que as capacidades de inovação influenciam essa relação, indicando que os efeitos dos canais digitais dependem das competências que acompanham seu uso.

A análise de Bettiol *et al.* (2021) complementa esse resultado ao examinar como pequenas e médias empresas italianas utilizaram tecnologias digitais para manter conexões com clientes durante a pandemia, videoconferência, CRM e comércio eletrônico foram relacionados a estratégias de interação e expansão de mercado, em condições que limitaram o contato presencial.

A relação entre clientes e vantagem competitiva também se conecta a resultados de longo prazo, Yang *et al.* (2022) identificam a contribuição da orientação para o cliente e da vantagem competitiva para a sustentabilidade econômica de pequenas e médias empresas do setor halal na Indonésia, desse modo, a atenção ao mercado aparece vinculada a escolhas estratégicas mais amplas.

Enquanto Yang *et al.* (2022) enfatizam orientações estratégicas e sustentabilidade econômica, Thomran *et al.* (2022) associam a orientação empreendedora à formação de vantagens por diferenciação e custo, os achados indicam que o posicionamento competitivo pode decorrer da combinação entre inovação, proatividade, tomada de risco e outras características da gestão empresarial.

A combinação dos estudos permite compreender que a relação com clientes compõe um conjunto mais amplo de capacidades organizacionais, Fan *et al.* (2021) destacam a associação entre orientação empreendedora, adoção de mídias sociais e desempenho, enquanto Thomran *et al.* (2022) mostram como características empreendedoras se relacionam à formação de vantagens competitivas.

As evidências sobre confiança e reciprocidade acrescentam uma dimensão relacional a essa discussão, Omar *et al.* (2022) associam esses elementos ao desempenho das empresas estudadas, enquanto Salah *et al.* (2021) mostram que a adoção do CRM depende de fatores tecnológicos, organizacionais e ambientais, reunindo condições internas e relações com o mercado na análise da gestão empresarial.

Os resultados também apontam limites para generalizações, os estudos abrangem setores e contextos distintos, como turismo, manufatura, empresas halal e organizações afetadas por mudanças na interação digital, AlQershi *et al.* (2020) e Ngo *et al.* (2018) demonstram que as relações entre CRM e desempenho assumem configurações próprias conforme o ambiente e as capacidades examinadas.

Em conjunto, a literatura sugere que o relacionamento com clientes pode apoiar a criação de valor e a vantagem competitiva quando articulado a capacidades de gestão, capital relacional, inovação e adaptação às condições do mercado, Yang *et al.* (2022) reforçam essa conexão ao relacionar orientação estratégica, vantagem competitiva e sustentabilidade econômica nas pequenas e médias empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz do objetivo proposto, a análise indica que o relacionamento com clientes pode contribuir para a vantagem competitiva e para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas quando integrado às decisões de gestão. Essa contribuição se manifesta na compreensão das necessidades do público, na criação de valor e na adaptação das ofertas ao mercado.

Os estudos examinados relacionam processos de CRM à criação de valor para o cliente e ao desempenho financeiro, além de apontarem condições organizacionais que interferem na adoção e no uso das ferramentas. As relações com instituições de apoio complementam essa perspectiva ao

evidenciarem a contribuição de confiança e reciprocidade para o desempenho dos empreendimentos analisados.

Nas pequenas e médias empresas, a proximidade com os consumidores pode favorecer o reconhecimento de preferências e demandas específicas, para que esse conhecimento oriente melhorias, é necessário incorporá-lo aos processos e às escolhas empresariais, considerando os recursos e as competências disponíveis.

Quanto às ferramentas digitais, as evidências indicam que redes sociais, sistemas de CRM e outros canais podem ampliar as formas de contato com o público, seus resultados dependem da integração dessas ferramentas às práticas de gestão e da capacidade de transformar interações em respostas percebidas pelos clientes.

Do ponto de vista competitivo, o relacionamento com clientes aparece articulado a outros fatores, como inovação, orientação estratégica, capital relacional e capacidade de adaptação. Por isso, a diferenciação empresarial resulta da combinação entre práticas de relacionamento e escolhas compatíveis com as condições de cada organização.

A contribuição deste estudo está na articulação entre relacionamento com clientes, vantagem competitiva e desenvolvimento empresarial. Essa leitura pode apoiar gestores na avaliação de como as interações com o público se conectam ao posicionamento e aos resultados de suas empresas.

A interpretação dos achados deve considerar que os estudos analisados foram conduzidos em diferentes países, setores e contextos organizacionais. Essa diversidade amplia as perspectivas disponíveis, mas limita a generalização dos resultados para todas as pequenas e médias empresas. O conjunto bibliográfico discutido também não permite presumir cobertura exaustiva da literatura ou estabelecer relações causais universais.

Como continuidade, pesquisas futuras podem comparar setores e contextos empresariais, acompanhar a evolução das práticas de relacionamento ao longo do tempo e examinar como capacidades internas influenciam seus resultados. Esse aprofundamento permitirá compreender com maior precisão as condições em que essas práticas favorecem o desempenho e a sustentabilidade das empresas.

REFERÊNCIAS

ALQERSHI, Nagwan; MOKHTAR, Sany Sanuri Mohd; ABAS, Zakaria Bin. Innovative CRM and performance of SMEs: the moderating role of relational capital. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, v. 6, n. 4, art. 155, 2020. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc6040155.

BETTIOL, Marco; CAPESTRO, Mauro; DI MARIA, Eleonora; MICELLI, Stefano. Reacting to the COVID-19 pandemic through digital connectivity with customers: the Italian experience. Italian Journal of Marketing, v. 2021, p. 305–330, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/s43039-021-00031-y.

FAN, Mingyue; QALATI, Sikandar Ali; KHAN, Muhammad Aamir Shafique; SHAH, Syed Mir Muhammad; RAMZAN, Muhammad; KHAN, Raza Saleem. Effects of entrepreneurial orientation on social media adoption and SME performance: the moderating role of innovation capabilities. PLOS ONE, v. 16, n. 4, e0247320, 2021. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247320.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

NGO, Vu Minh; PAVELKOVA, Drahomira; PHAN, Quyen Phu Thi; NGUYEN, Ninh Van. Customer relationship management (CRM) in small and medium tourism enterprises: a dynamic capabilities perspective. Tourism and Hospitality Management, v. 24, n. 1, p. 63–86, 2018. DOI: https://doi.org/10.20867/thm.24.1.11.

OMAR, Nor Asiah; MD. ARIS, Hasnan; NAZRI, Muhamad Azrin; JANNAT, Taslima; SHAH ALAM, Syed. Does the relationship marketing orientation of an entrepreneur support agency improve performance? Evidence from small- and medium-size enterprises in Malaysia. PLOS ONE, v. 17, n. 6, e0269319, 2022. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269319.

SALAH, Omar Hasan; YUSOF, Zawiyah Mohammad; MOHAMED, Hazura. The determinant factors for the adoption of CRM in the Palestinian SMEs: the moderating effect of firm size. PLOS ONE, v. 16, n. 3, e0243355, 2021. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0243355.

THOMRAN, Murad; ALSHALLAQI, Mohammad; AL-MAMARY, Yaser Hasan; ABDULRAB, Mohammed. The key enablers of competitive advantage formation in small and medium enterprises: the case of the Ha'il region. Frontiers in Psychology, v. 13, art. 1030405, 2022. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1030405.

YANG, Marvello; JAAFAR, Norizan; AL MAMUN, Abdullah; SALAMEH, Anas A.; CHE NAWI, Noorshella. Modelling the significance of strategic orientation for competitive advantage and economic sustainability: the use of hybrid SEM–neural network analysis. Journal of Innovation and Entrepreneurship, v. 11, art. 44, 2022. DOI: https://doi.org/10.1186/s13731-022-00232-5.

YASIUKOVICH, Siarhei; HADDARA, Moutaz. Social CRM in SMEs: a systematic literature review. Procedia Computer Science, v. 181, p. 535–544, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.200.