UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARKETING DE RELACIONAMENTO APLICADO A REDES DE COOPERAÇÃO: os casos Mania Sul e Construmais

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Luiz Leandro de Mello Filho

Santa Maria, RS, Brasil

2007

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

MARKETING DE RELACIONAMENTO APLICADO A REDES DE COOPERAÇÃO: OS CASOS MANIA SUL E CONSTRUMAIS

por

Luiz Leandro de Mello Filho

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Competitividade da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha

Santa Maria, RS, Brasil

2007

© 2007
Todos os direitos autorais reservados a Luiz Leandro de Mello Filho. A reprodução parcial ou total deste trabalho somente poderá ser feita com autorização por escrito do autor.
Endereço: Rua Venâncio Aires, 2020, ap. 501, Centro, Santa Maria, RS, 97010-004
Fone (0xx)55 30289508; End. Eletr: leandromello@uol.com.br

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

MARKETING DE RELACIONAMENTO APLICADO A REDES DE COOPERAÇÃO: OS CASOS MANIA SUL E CONSTRUMAIS

elaborada por
Luiz Leandro de Mello Filho

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISÃO EXAMINADORA:

Rudimar Antunes da Rocha, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)

Maria Ivete Trevisan Fossá, Dr. (UFSM)

Alberto Souza Schmidt, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 30 de Abril de 2007.

DEDICATÓRIA

Às minhas filhas Ana Luiza e Maria Antonia, razão maior de minhas superações.

À minha mulher Karen, companheira, parceira, amiga, estimuladora, conselheira e tudo mais que um homem procura em uma mulher.

Ao meu pai Luiz (in memorian), exemplo que me guia, move e ilumina.

À minha mãe Aracy, que me ensinou a perseverar e acreditar sempre.

Ao professor Rudimar, mais do que um orientador, um amigo a quem serei eternamente grato.

À professora Eunice Teixeira Olmedo, querida amiga que me estimulou a buscar novos horizontes e enfrentar novos desafios.

AGRADECIMENTOS

Aos empresários, empregados e clientes das Redes de Cooperação pesquisadas, pela capacidade de saber fazer a hora e não esperar acontecer.

Aos professores Alberto Souza Schmidt e Maria Ivete Trevisan Fossá, pelo grau de exigência, contribuições e sugestões no período de qualificação do projeto de pesquisa, que me estimularam à superação de limites.

Ao professor Luis Felipe Dias Lopes, do Departamento de Estatística da UFSM, pelo apoio fundamental à análise dos dados da pesquisa.

Aos colegas de Mestrado, que com seu companheirismo e amizade tornaram mais suave esta travessia.

Aos professores do Mestrado, que em sua maioria agregaram valores novos à minha formação.

Às equipes de funcionários de Biblioteca da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), da Universidade de São Paulo (USP) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV) de Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro pelo precioso auxílio na seleção da bibliografia utilizada nesta Dissertação.

Aos professores do MBA em Marketing da Fundação Getúlio Vargas de Porto Alegre, pelo empréstimo de livros, revistas, periódicos e artigos relacionados ao tema desta Dissertação;

A todos aqueles que – mesmo às vezes sem saber – foram fundamentais para que eu chegasse a este momento.

Sou terra e ar, luz e sombra, anjo e demônio...
Peixes com ascendente em Escorpião.
Sou eu mesmo em construção,
por isso sou único e ao mesmo tempo muitos,
pois sou um pouco de cada punhado de vida
que vou juntando pelo caminho...
(do meu perfil no Orkut)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

MARKETING DE RELACIONAMENTO APLICADO A REDES DE COOPERAÇÃO: OS CASOS MANIA SUL E CONSTRUMAIS

AUTOR: LUIZ LEANDRO DE MELLO FILHO
ORIENTADOR: RUDIMAR ANTUNES DA ROCHA
Local e data de defesa: Santa Maria, 30 de Abril de 2007.

No presente estudo foram abordadas as ações de marketing de relacionamento, a partir da simbiose dos modelos descritos por Vavra (1993) e Souza (1997) em dois conglomerados varejistas de pequenas empresas, configurados em redes de cooperação. Estudaram-se as redes **Construmais** e **Mania Sul** que atuam, respectivamente, na comercialização de materiais de construção e supermercadista. Essas Redes são compostas por diversas pequenas empresas localizadas na Região Central do território Gaúcho e que foram constituídas, a partir da parceria, UFSM e a SEDAI/RS, denominado Programa Redes de Cooperação. O método de estudo foi o multicaso que possibilitou analisar as redes supramencionadas sem se ter a preocupação de compará-las. A pesquisa foi segmentada entre os proprietários, os clientes internos e os clientes externos. Para os proprietários foi utilizado um questionário específico em que todos os proprietários responderam, totalizando 18 e 8, respectivamente das **Construmais** e **Mania Sul**. Para os clientes internos e externos foram utilizados dois tipos de questionários estruturados na forma de escala Likert, tendo-se como amostra: 71 e 84 clientes internos, e 393 e 383 clientes externos, justamente das redes **Construmais** e **Mania Sul**. Essa amostragem foi feita considerando-se uma população infinita com um erro amostral de 3%, tabulados através do *Statistical Analysis System*. Os resultados apontaram para o crescimento das vendas em todas as lojas das duas redes, tendo sido destacado como fatores positivos: a melhoria das fachadas, a redução dos preços dos produtos, uniformização padronizada dos funcionários e a melhoria na presteza no atendimento. Desta forma, pôde-se concluir o modelo de redes de cooperação é uma metodologia favorável aos pequenos e médios empresários que podem melhorar a competitividade local, através de ações de marketing de relacionamento conjunto e estruturado, pela economia de escala exercitada neste tipo de conglomerado organizacional, como foi constatado nas redes estudadas.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento, Redes de Cooperação, Competitividade Empresarial.

ABSTRACT

Master's Dissertation
Post Graduation Program in Administration
Federal University of Santa Maria

RELATIONSHIP MARKETING APLLIED IN COOPERATION NETWORK: THE CASES OF MANIA SUL NETWORK AND CONSTRUMAIS NETWORK

AUTHOR: LUIZ LEANDRO DE MELLO FILHO
ADVISOR: RUDIMAR ANTUNES DA ROCHA
Place and date of defense: Santa Maria, April, 30, 2007.

In the present study, relationship marketing actions have been approached from the symbiosis of the models described by Vavra (1993) and Souza (1997) in two groups of small retail sale companies together in a cooperation net. The nets 'Construmais' and 'Mania Sul", which work as a construction material store and a supermarket store, respectively, have been studied. These nets are composed of several small enterprises located in the central region of Rio Grande do Sul state and, have been created through a partnership between UFSM (Federal University of Santa Maria) and SEDAI/RS. It is named Program of Cooperation Nets. The study method was a multicase one, which made possible to analyse the above mentioned nets without worrying about comparing them. The research has been shared by the owners, the internal clients and the external clients. For the owners, a specific questionnaire answered by all owners has been used. Thew added up to 18 ones for 'Construmais' and 8 ones for 'Mania Sul'. For the internal and external clients two types of questionnaires have been used. They were structured in accordance with the scale 'Likert' and it used as a sample 71 and 84 internal clients and 393 and 383 external clients for 'Construmais' and for 'Mania Sul', respectively. This sample indication has been done considering an infinite population with a sample mistake of 3% counted by the 'Statistical Analysis System'. The results point out the increasing of sales in all stores of both nets, having as positive factors: better store windows, reduction of prices, the use of standardized uniforms of their employees and a better and faster service. Thus, it can be concluded that the model of cooperation nets is a favourable method for the small and medium businessmen who are able to become more competitive locally through actions of marketing on a collective and structured relationship, through the scale economy used in this sort of organizational group as it has been seen in these studied nets.

Key words: Relationship Marketing, Cooperation Nets, Enterprise Competition.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Questionários aplicados aos Proprietários de supermercados da Rede Mania Sul 125
ANEXO 2 - Questionários aplicados ao Público Interno de supermercados da Rede Mania Sul 128
ANEXO 3 - Questionários aplicados ao Público Interno de supermercados da Rede Mania Sul 131
ANEXO 4 – Questionários aplicados aos Proprietários de lojas da Rede Construmais 134
ANEXO 5 - Questionários aplicados ao Público Interno de lojas da Rede Construmais 137
ANEXO 6 - Questionários aplicados ao Público Interno de lojas da Rede Construmais 140

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Dimensões e variáveis-chaves do Marketing de Relacionamento 39
FIGURA 2 – Papel fundamental do Marketing e Marketing de Relacionamento 40
FIGURA 3 – Postura estratégica de Marketing de Relacionamento 54
FIGURA 4 – Relação entre variáveis 55
FIGURA 5 – Fórmula para cálculo de amostra 57
FIGURA 6 – Cronograma de pesquisa 60
FIGURA 7 – Fachada do Supermercado De Bom – Nova Esperança do Sul / RS 63
FIGURA 8 – Fachada da sede da Rede Construmais – Santa Maria / RS 86

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Acontecimentos históricos relevantes ligados ao Marketing 27
QUADRO 2 – As eras do Marketing 31
QUADRO 3 – Os 4 P's de Jerome McCarthy 31
QUADRO 4 – Características do Marketing Transacional 33
QUADRO 5 – Características do Marketing de Relacionamento 38
QUADRO 6 – Marketing de Relacionamento e Marketing Tradicional 43
QUADRO 7 – Características das redes estudadas 49
QUADRO 8 – População da pesquisa 57
QUADRO 9 – Composição atual da Rede Mania Sul 64
QUADRO 10 – Composição atual da Rede Construmais 87

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Percentual de Público interno entrevistado na Rede Mania Sul 65
TABELA 2 – Público interno Rede Mania Sul – Perfil sócio-laboral 66
TABELA 3 – Público externo Rede Mania Sul – Perfil sóci0-econômico 67
TABELA 4 – Público externo Rede Mania Sul – Perfil de consumo 67
TABELA 5 – Proprietários Rede Mania Sul – Informações econômico-administrativas posteriores à entrada dos supermercados para a Rede Mania Sul 69
TABELA 6 – Proprietários Rede Mania Sul – Avaliação opinativa de serviços prestados ao cliente 70
TABELA 7 – Proprietários Rede Mania Sul – Percepção de qualidade de relacionamentos 72
TABELA 8 – Público interno Rede Mania Sul Rede Mania Sul – Percepção de qualidade de relacionamentos 73
TABELA 9 – Proprietários Rede Mania Sul – Percepção de qualidade de aspectos internos 73
TABELA 10 – Público interno Rede Mania Sul – Percepção de qualidade de aspectos internos 74
TABELA 11 – Proprietários Rede Mania Sul – Estrutura física e de atendimento 76
TABELA 12 – Público interno Rede Mania Sul – Estrutura física e de atendimento 77

TABELA 13 – Público externo Rede Mania Sul – Estrutura física e de atendimento 78
TABELA 14 – Proprietários Rede Mania Sul – Percepção de qualidade de produtos 80
TABELA 15 – Público interno Rede Mania Sul – Percepção de qualidade de produtos 82
TABELA 16 – Público externo Rede Mania Sul – Percepção de qualidade de produtos 84
TABELA 17 – Público externo Rede Mania Sul – Opções para mudança de supermercado 85
TABELA 18 – Rede Construmais - Percentual de Público interno entrevistados 89
TABELA 19 – Público interno Rede Construmais – Perfil sócio-econômico 89
TABELA 20 – Público externo Rede Construmais – Perfil sócio-econômico 91
TABELA 21 – Público externo Rede Construmais – Perfil de consumo 92
TABELA 22 – Proprietários Rede Construmais – Informações sócio-administrativas posteriores à entrada das lojas para a Rede Construmais 93
TABELA 23 – Proprietários Rede Construmais – Ações estratégicas de Marketing de Relacionamento 95
TABELA 24 – Proprietários Rede Construmais – Percepção de qualidade de relacionamentos 96
TABELA 25 – Público interno Rede Construmais – Percepção de qualidade de relacionamentos 97
TABELA 26 – Proprietários Rede Construmais – Percepção de qualidade de aspectos internos 98
TABELA 27 – Público interno Rede Construmais – Percepção de qualidade de aspectos internos 99
TABELA 28 – Proprietários Rede Construmais – Estrutura física e de atendimento 100
TABELA 29 – Público interno Rede Construmais – Estrutura física e de atendimento 102

TABELA 30 – Público externo Rede Construmais – Estrutura física e de atendimento 103
TABELA 31 – Proprietários Rede Construmais – Percepção de qualidade de produtos 106
TABELA 32 – Público interno Rede Construmais – Percepção de qualidade de produtos 107
TABELA 33 – Público externo Rede Construmais – Percepção de qualidade de produtos 108
TABELA 34 – Público externo Rede Construmais – Opções para mudança de loja 109

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS 8
LISTA DE FIGURAS 9
LISTA DE QUADROS 10
LISTA DE TABELAS 11
1 INTRODUÇÃO 17
1.1 Problema da pesquisa 21
1.2 Objetivo geral 21
1.3 Objetivos específicos 21
1.4 Justificativas teóricos-empíricas 22
1.5 Estruturação do trabalho 23
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO 25
2.1 Os primórdios dos mercados e do comércio 25
2.2 O Marketing na primeira metade do Século XX 28
2.3 O *Marketing* na segunda metade do Século XX 30
2.4 O *Marketing* de relacionamento 34
2.4.1 O funcionamento do *Marketing* de relacionamento 38
2.5 Redes de cooperação empresarial 44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 51
3.1 Delimitação da pesquisa 51
3.2 Especificação do problema 53
3.2.1 Perguntas de pesquisa 53
3.2.2 Configuração dos modelos de Vavra (1993) e Souza (1997) 54

3.2.3 Relação entre as variáveis 54
3.2.4 Definição constitutiva das variáveis 55
3.2.5 Definição operacional das variáveis 56
3.3 População, nível e unidade de análise 57
3.4 Dados: tipos, técnica de coleta e tratamento 58
3.4.1 Tipos de dados 58
3.4.2 Técnicas de coleta de dados 58
3.5 Tratamento dos dados 59
3.6 Mapa de coleta de dados 59
3.7 Limitações do estudo 60
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 62
4.1 A Rede Mania Sul de Supermercados 63
4.1.1 Perfil dos entrevistados 64
4.1.1.1 Perfil dos proprietários 64
4.1.1.2 Perfil do público interno 65
4.1.1.3 Perfil do público externo 66
4.1.2 Questões específicas para proprietários 68
4.1.3 Questões comuns a proprietários e público Interno 71
4.1.4 Questões comuns a proprietários, público interno e público externo 74
4.1.5 Questões específicas para público externo 85
4.2 A Rede Construmais de Materiais de Construção 86
4.2.1 Perfil dos entrevistados 87
4.2.1.1 Perfil dos proprietários 87
4.2.1.2 Perfil do público interno 88
4.2.1.3 Perfil do público externo 91
4.2.2 Questões específicas para proprietários 92
4.2.3 Questões comuns a proprietários e público interno 95
4.2.4 Questões comuns a proprietários, público interno e público externo 99
4.2.5 Questões específicas para público externo 109
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 110
5.1 Conclusão 110
5.2 Recomendações para trabalhos futuros 112

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 113
ANEXOS 124

1 INTRODUÇÃO

O *Marketing*, apesar de ser uma disciplina relativamente recente na Teoria das Organizações é, na prática, um dos mais antigos instrumentos utilizados pelo homem para efetivar suas relações de troca e comércio de bens e serviços. Mesmo sem um nome que afirmasse sua identidade própria, ele esteve presente tanto nas incursões fenícias pelo Oriente Médio em tempos pré-cristãos, quanto nas primeiras atividades da Veneza emergente do século XI. Supõe-se ainda que, mesmo não sendo possível identificá-lo de forma clara na história da humanidade, certamente seus preceitos estiveram presentes em diversas fases e oportunidades mercantis desenvolvidas pelo ser humano em sua existência.

Do ponto de vista histórico, foi somente no Século XX que o *Marketing* passou a ser identificado, reconhecido e desenvolvido em formato científico, alcançando credibilidade acadêmica e valorização empresarial em tempos de aumento de demanda e de oferta e preocupações gerenciais voltadas à expansão, distribuição, propaganda e promoções.

A situação de razoável tranqüilidade que perdurou no ambiente de *Marketing,* por grande parte do século passado, foi alterado a partir da entrada em cena de novos paradigmas relacionados à complexidade, tecnologia e a disseminação da informação naquilo que, inicialmente, foi chamado de internacionalização e, posteriormente, globalização.

A globalização viabilizou um mundo novo e desafiador, repleto de mudanças rápidas e turbulentas, onde as empresas sofrem fortes impactos em seus objetivos estratégicos e convivem com constantes ameaças de corporações transnacionais, apátridas e voláteis. Isso porque elas desconhecem as fronteiras territoriais e os limites de tempo, transformando o mundo em um enorme mosaico, no qual pessoas

vivem, produzem, consomem e interagem entre si e com as instituições sem um padrão definido de comportamento que possa nortear as ações mercadológicas por períodos mais consistentes de tempo.

Este novo cenário competitivo redesenhou o mundo dos negócios e criou uma nova categoria comercial - a clientela virtual - e deu padrões de conhecimento e informação que remodelaram conceitos e posturas dos consumidores. Em outras palavras, pode-se afirmar que o cliente fiel que por necessidade, segurança ou conveniência sempre retornava ao mesmo fornecedor para realizar suas compras ruma à extinção. Em seu lugar surgiu um novo consumidor, mais informado, exigente e ciente das variadas opções disponíveis de produtos e serviços disponíveis para a satisfação de suas necessidades.

Tudo isso fez emergir um novo paradigma, premeditado pela evolução dos mercados e a da concorrência global. Esse paradigma desencadeou um novo elo empresa/cliente, desembocando naquilo que Kotler (2000) define como “processo de desenvolvimento de cliente”, ou seja, do *Marketing* de Relacionamento.

O *Marketing* de Relacionamento é uma ferramenta de gestão direcionada a transformar as interações comerciais, com consumidores segmentados em relacionamentos pessoais de consumidores individuais. Nessa ótica interpretativa, as organizações buscam fidelizar clientes, visando um relacionamento duradouro, interativo, intenso e constante. O resultado esperado é a obtenção de informações capazes de possibilitar um profundo conhecimento dos desejos e necessidades dos clientes. Por outro lado, à expectativa dos clientes está associada a criação e oferecimento de produtos e serviços desejáveis, com qualidade superior, preços competitivos, prazos adequados e atendimento personalizado pelos produtores.

Este ambiente de competição intensa, sobrevivência permanentemente em *xeque* e inovação constante remete as organizações a um processo seletivo *darwinista.* Assim, a possibilidade de sobrevivência e desenvolvimento empresarial acompanha e modifica o ambiente, com melhores alternativas de sucesso àqueles que apresentem maior adaptabilidade na disputa pela ocupação de espaços, em ambientes multifacetados. Isso porque as variantes competitivas dos dias atuais ocorrem em torno dos mais bem-sucedidos padrões existentes.

Mister destacar que em alguns casos a competição se configurou através do poder econômico empresarial e independência comercial, em outros através de diversos modelos associativistas, quer na forma de cooperativas, quer em consórcios, quer *joint ventures* e também em redes de cooperação empresarial.

Todos os modelos supramencionados têm sido relevantes para o desenvolvimento de novas formas de gestão. No entanto, para este trabalho se fixou no entendimento de redes de cooperação empresarial como uma das alternativas que tem apresentado resultados imediatos, em especial para as pequenas e média organizações, como se pode constatar nas páginas que complementam esta dissertação de mestrado.

Em "A Sociedade em Rede" (1999), o pensador espanhol Manuel Castells (1942/ -) defende que "a nova morfologia social de nossas sociedades e a difusão da lógica de redes modifica, de forma substancial, a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura" (p. 497). No rastro desta definição, o vocabulário empresarial foi enriquecido por expressões como: estratégia coletiva, empreendimentos conjuntos, terceirização estratégica, alianças estratégicas, redes de cooperação ou, simplesmente, redes. Vale destacar que o trabalho de Castells contribui de forma significativa para a análise e a compreensão das transformações sociais de nosso tempo. Haja vista, que as redes denotam uma reconstrução contínua das sociedades, através da simbiose de instituições, empresas e indivíduos que se interligam pela inovação, descentralização e adaptabilidade aos novos requisitos de desenvolvimento competitivo.

A formação de redes no ambiente empresarial brasileiro, mesmo com diferenças no formato, espaço e tempo, não chega a ser uma novidade. É possível encontrar similaridades importantes – mesmo que, por vezes, fugazes – na proliferação dos cursos pré-vestibulares, durante os anos 70, e ainda nas primeiras franquias implementadas desde a década de 80. No Estado do Rio Grande do Sul, exemplo marcante desse tipo de associativismo foi a *griffe* de perfumes naturais Brasil Nativo, com empreendedores individuais associados sob um guarda-chuva desta marca. O que representa novidade atualmente é o fato da implementação de redes de cooperação ter se tornado uma questão de sobrevivência, tanto para as empresas quanto para a saúde financeira de estados e municípios.

As redes de cooperação em forte processo de implementação no Estado do Rio Grande do Sul, e em outros estados da federação, têm como principais características os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua, tomando como referência o conceito de redes advindo principalmente da Sociologia. Como já sinalizado, além de estratégica, a formação de Redes de Cooperação é uma reação de defesa empresarial às turbulências do mercado, no qual, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2006), 49,4% das pequenas e micro-empresas brasileiras encerraram as atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não sobrevivem além dos quatro anos.

No Rio Grande do Sul o Programa Redes de Cooperação foi oficialmente criado pelo Governo do Estado no ano 2004, através do Decreto 92540, de 17/03/2004, com o fito de prestar assessoramento estratégico a empreendedores da indústria, comércio e serviços. O gerenciamento deste programa é de responsabilidade do Departamento de Desenvolvimento Empresarial da Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI/RS), e tem como premissa a reunião de empresas que apresentem interesses comuns e se habilitem a constituir uma entidade capaz de viabilizar ações conjuntas, que facilitem a solução de problemas comuns e novas oportunidades de negócios que, isoladamente, não seriam possíveis, defendendo o preceito de que o todo é maior que a soma das partes.

Como mencionado, desde 2004 existe o programa Redes de Cooperação RS, mas mesmo assim ainda são poucos os estudos científicos que apontem resultados gerenciais desse tipo de associativismo. Razão pela qual, centrou-se o estudo nesta modalidade de parceria estratégica para, à luz dos fundamentos teóricos do *Marketing* de Relacionamento, analisar como as ações estratégicas adotadas por duas Redes de Cooperação Empresarial, situadas na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, são percebidas por diferentes atores neste processo de gestão, expressa no problema de pesquisa descrito na seqüência.

1.1 Problema de pesquisa

Como as ações de *Marketing* de Relacionamento[1] são percebidas por empreendedores, clientes internos e clientes externos de duas Redes de Cooperação Empresarial[2], localizadas na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, comparando-se os períodos anterior e posterior a existência dessas Redes?

Como resposta a essa interrogação, estabeleceu-se os seguintes objetivos:

1.2 Objetivo geral

Analisar e comparar as ações de marketing de relacionamento adotadas pelas empresas de duas Redes de Cooperação Empresarial, localizadas na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul, na percepção dos empreendedores, dos clientes internos e dos clientes externos em relação aos períodos supracitados.

1.3 Objetivos específicos

• Estudar, a partir do cruzamento dos preceitos de *Marketing* definidos por Vavra (1993) e Souza (1997), a percepção de importância do *Marketing* de Relacionamento nas empresas das duas Redes de Cooperação Empresarial, nos períodos anterior e posterior à sua entrada nas devidas Redes;

• Identificar a percepção dos empreendedores, clientes internos e clientes externos de cada uma das empresas estudadas, sobre as ações de *Marketing* de Relacionamento da configuração teórica mencionada nos períodos descritos; e,

---

[1] Dentre as várias tipologias que abordam o tema marketing de relacionamento optou-se por utilizar de maneira simbiótica as descrições de Vavra (1993) e Souza (1997).

[2] As redes estudadas foram a Construmais de Materiais de Construção e a Mania Sul de Supermercados, ambas com todas as lojas localizadas na Região Central do Estado do Rio Grande do Sul.

• Constatar o valor dos elementos do *Marketing* de Relacionamento atribuídos por empreendedores, clientes internos e clientes externos das duas Redes de Cooperação Empresarial selecionadas, nos períodos em questão.

1.4 Justificativas teórico-empíricas

O fenômeno da globalização da economia intensificou a necessidade de reorganizar a gestão empresarial sob novos padrões de qualidade e produtividade, estimulando a adoção de estratégias conjuntas relacionadas à gestão dos negócios. Entre essas estratégias encontra-se a formação de redes de cooperação empresarial, uma prática que busca a sobrevivência e competitividade - principalmente das pequenas e médias empresas - sob uma nova arquitetura organizacional, onde a competição dá lugar à "coopetição", neologismo para a cooperação competitiva que busca transformar concorrentes isolados em parceiros colaboradores.

Sob a perspectiva teórica, a presente pesquisa se justifica pela relevância do estudo dos meandros do *Marketing* de Relacionamento em diversos tipos de organizações, em consonância com modernos pensadores como McKenna, Vavra, Souza, Kotler e outros.

Esta dissertação enfatizou a abordagem do *Marketing* de Relacionamento desenvolvendo um modelo simbiótico a partir de estudos dos autores Terry G. Vavra, em seu livro "*Marketing* de Relacionamento: After*Marketing*" (Atlas, 1993) e Francisco M. Souza, na obra "Manual de Gestão e *Design"* (Centro Português de *Design*, 1997). No modelo são aproveitadas as características listadas por ambos os autores que possibilitam a aferição da qualidade de produtos e serviços no ambiente mercadológico.

Especificamente no caso deste estudo, foram analisadas as associações de duas Redes de Cooperação de maneira bifurcada, colhendo as especificidades de oito lojas de supermercados da Rede Mania Sul e dezoito lojas de material de construção da Rede Construmais, entendendo que pela atipicidade e modernidade deste tipo de gestão - Redes de Cooperação Empresarial - os resultados certamente

contribuirão para um maior e melhor conhecimento das características deste novo tipo de aglomerado empresarial e, por conseguinte, para a Academia.

Já do ponto de vista prático, entende-se que os resultados obtidos poderão contribuir significativamente para o melhoramento da gestão na área de *Marketing* de Relacionamento tanto das redes estudadas quanto para apoio a adaptações em outras redes de segmentos semelhantes.

Destaca-se ainda que os resultados da presente Dissertação de Mestrado serão repassados às associadas, como forma de contribuir para o aprimoramento contínuo de suas ações de *Marketing* de Relacionamento.

1.5 Estruturação do trabalho

O primeiro capítulo foi destinado à introdução ao tema. Nele se faz um apanhado geral de assuntos que são relevantes para a compreensão dessa dissertação de mestrado, como os aspectos estruturais relacionados ao tema, o problema de pesquisa, os objetivo geral e específicos, bem como as justificativas centrais do estudo.

O segundo capítulo traz os fundamentos teórico-empíricas que sustentam todo o estudo. Começa-se descrevendo fatos relevantes ocorridos nos primórdios da comercialização competitiva. Continua-se fatos históricos do *marketing* tradicional até a configuração contemporânea denominada de *marketing* de relacionamento. Complementa-se com considerações à configuração competitiva multiempresarial denominada de redes de cooperação, por ser o foco do estudo na ótica do marketing de relacionamento dos modelos de Vavra (1993) e Souza (1997).

A seguir, no Capítulo 3, são apresentados os procedimentos metodológicos aplicados no processo de coleta, tabulação e avaliação dos dados obtidos junto à população da pesquisa.

No quarto Capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada entre os diversos segmentos de público das duas redes pesquisadas.

Complementa-se o trabalho, tecendo-se as considerações conclusivas do estudo, bem como sugestões que complementem e enriqueçam esta dissertação de mestrado, tanto no tema abordado quanto em áreas administrativas similares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

O presente capítulo foi reservado para se descrever os principais pensamentos, tipologias e posturas estratégicas inerentes ao marketing empresarial. Ele possibilita a você leitor rever ou se familiarizar com a arte que norteia esse tipo de conhecimento gerencial em pleno crescimento neste novo milênio. Tem-se a convicção de que abordar todas as correntes que versam sobre o tema em um trabalho dessa natureza, além de se caracterizar como prolixo, poderia causar distanciamento do foco do estudo. Por essas razões, foram selecionadas as posições defendidas por vários autores que permitiam se atingir os objetivos relatados na introdução desse trabalho.

2.1 Os primórdios dos mercados e do comércio

Apesar de bastante recente enquanto ciência, o *Marketing* está presente no cotidiano da humanidade desde as primeiras trocas realizadas pelo homem. “A troca foi, sem dúvida, o primeiro ato de mercar. Ela se confunde com a própria história do mundo e o comércio é uma das mais antigas atividades humanas” (SIMÕES, 1977, p. 3).

A história antiga da humanidade é rica em exemplos de povos que se destacaram nas atividades comerciais, com ênfase para os egípcios (considerados os pioneiros do comércio), fenícios (cujo domínio da arte da navegação ampliou fronteiras negociais) e romanos, cuja expansão bélica e comercial durante os quase 500 anos de predomínio do Império Romano possibilitou a expansão da cultura do comércio por Europa, Ásia e África.

Com a queda do Império Romano do Ocidente e a invasão da Europa pelo Islã no Século VIII, a evolução do comércio europeu perdeu vigor, com lentas mudanças econômicas e políticas que atravessaram o período medieval e perduraram por cerca de um milênio. A retomada do caminho da modernidade e um novo ciclo de desenvolvimento econômico europeu somente aconteceram na Idade Média, onde o florescimento da cultura renascentista, os grandes descobrimentos, o crescimento das cidades e a expansão territorial foram fatores decisivos para a afirmação do capitalismo sobre o modo de produção feudal, trazendo consigo o desenvolvimento do comércio e a ascensão da burguesia como classe social relevante e precursora daquilo que – no futuro – viria a ser chamada de "classe média".

Em época historicamente simultânea, merecem relevância a intensificação do comércio Europa/Oriente, a exploração comercial das Américas e, nas palavras de Simões (1976), o aparecimento da bolsa de Antuérpia e o avanço dos serviços postais. Em sintonia com esse raciocínio, Rassuli (1988) descreve que durante o Século XV atividades do que futuramente se convencionaria chamar de *Marketing* eram aplicadas por comerciantes ingleses de livros, que planejavam sua produção de acordo com a natureza dos consumidores e dos competidores.

No Século XVII, os estudiosos das organizações destacam a construção de grandes armazéns de estocagem no Japão, suscitando a questão da distribuição como fundamento do *Marketing*.

Já no Século XVIII ocorrem os primeiros indícios de publicidade em jornais dos EUA. Mesmo assim, o que fica de relevante destes dois séculos são as diversas formas de mercantilismo implementadas principalmente por Portugal, Espanha e Inglaterra, tendo por "pano de fundo" as riquezas retiradas das Américas.

Para a Economia, o primeiro fato literário relevante daquele período aconteceu em 1776, quando o escocês Adam Smith (1723/1790) publicou "*A riqueza das nações"*, lançando as bases do liberalismo econômico com a pregação da livre concorrência e da competição como elementos de regulação da economia, em contraponto ao mercantilismo, até então predominante.

No entanto, foi na metade do Século XVIII que aconteceu na Inglaterra a chamada Revolução Industrial, período dominado por uma burguesia emergente

ávida por maiores lucros, menores custos e produção acelerada e definida por Hobsbawn (1983, p. 9) como “a mais radical transformação da vida humana já registrada em documentos”, e teve como principal acontecimento a mecanização dos sistemas de produção, através de grandes saltos tecnológicos, oportunizados pela invenção das máquinas a vapor e dos teares industriais.

A partir desta época, no período compreendido entre o final do Século XVIII e boa parte do Século XIX, não existiram significativas preocupações com as vendas, pois as novas invenções possibilitavam reduzir distâncias e preços, acelerando o ritmo de produção para atender uma população em crescimento e com demanda constante por produtos e serviços.

De modo esquemático, pode-se observar, no Quadro 01, a síntese de alguns acontecimentos históricos que marcaram a evolução do *Marketing* até o início do Século XX:

PERÍODO	***ACONTECIMENTO***
Metade do Séc. XVII	Criação de grandes armazéns em Tóquio (Japão).
1704	Primeiros indícios de publicidade em jornais dos Estados Unidos.
1841	Primeira Agência de Publicidade, chamada “Volney Palmer”, na Filadélfia (Estados Unidos).
1850-60	Primeiras Agências de Publicidade na Alemanha; As empresas de máquinas “*Singer*” adotam o sistema de franquias;
1870	É registrada a primeira marca comercial, intitulada “*Averill Paint Co*.”.
1876	“Henkel” (Alemanha) começa a utilizar suas primeiras marcas comerciais.
1880	A “*Lever*” (Reino Unido) introduz o uso de embalagem em seus sabões como forma de identificação da marca e como imagem e proteção do produto. Velhagen & Klasing realizam as primeiras tentativas de segmentação, com base em variáveis demográficas.
1898	É implantado o primeiro curso universitário sobre comercialização, na Alemanha. “C.W. Post”, fabricante dos cereais “*Grape Nuts*” cria cupons de desconto como instrumento de promoção de vendas.
1900	Aparecem as marcas dos distribuidores.
1901	J.F. Crowell apresenta o “*Report of the Industrial Commision on the Distribution of Farm Products*”, que se constitui em um dos primeiros trabalhos escritos sob um enfoque daquilo que posteriormente se denominará *Marketing*.

QUADRO 1 - Acontecimentos históricos relevantes ligados ao *Marketing*
Adaptado de Tena & Taulet (2004/2005, p.7), tradução do autor.

Mesmo acontecendo em diferentes partes do mundo, em variados períodos de tempo, de maneira não-articulada e para atendimento de iniciativas específicas relacionadas a cada organização, as ações acima relacionadas podem ser consideradas o embrião daquilo que, no decorrer do Século XX, viríamos a chamar de *Marketing*. Para tanto, é fundamental destacar alguns fatos marcantes da evolução conceitual da expressão *Marketing* durante o Século XX.

2.2 O *marketing* na primeira metade do Século XX

Para discorrer a respeito deste período histórico, a abordagem será baseada no livro *El desarrollo del pensamiento en mercadotecnia,* de Robert Bartels (1964), e no polígrafo *Historia y Teoria del Marketing* (2004/2005), dos professores Miguel Angel Moliner Tena e Amparo Cervera Taulet, da *Universidad del Alicante e Universidad Politécnica de Valência*, Espanha.

Na concepção de Bartels (1964), apesar do histórico de trocas e do comércio existirem desde os primórdios da humanidade, o foco no estudo do *Marketing* somente surgiu como área de estudo no início do Século XX, nos Estados Unidos, onde os progressos da industrialização haviam consolidado a economia de mercado, determinando fortes mudanças na estrutura econômica e social e uma nova atitude nos negócios. Ele enumera diversas circunstâncias que motivaram o surgimento do *Marketing*, como:

1 - aumento da produção industrial;

2 - aumento da população;

3 - melhores condições de educação;

4 - criação de novos produtos, em função das invenções;

5 - maior valorização do êxito financeiro pela sociedade;

6 - mercados novos e cada vez mais amplos;

7 - maior atenção às instituições do mercado e ao seu papel social;

O autor ressalta também que o surgimento do *Marketing* foi premeditado pela inadequação de algumas idéias da Teoria Econômica Clássica prevalente à época para explicar o mercado. Kotler (1972), em consonância com esse raciocínio, afirma que neste estágio de evolução o *Marketing* era um ramo dependente da economia voltado ao estudo da distribuição. Não por acaso, o primeiro curso de *Marketing*, ministrado na *University of Michigan*, em 1902, teve como foco o tema "*distributive industries*". Bartels (1964) advoga que, a partir daí, o pensamento relativo ao *Marketing* atravessou cinco etapas em seus primeiros 50 anos de existência:

- 1900/1910 - período do descobrimento, em que os pioneiros (predominantemente economistas) tratavam o *Marketing* sob um aspecto funcional, considerando-o um conjunto de atividades para melhorar a distribuição de produtos, com duas perspectivas claras: facilitar o acesso do consumidor ao produto e reduzir custos.

- 1910/1920 - período da conceituação, que representou a consolidação dos conceitos básicos do *Marketing*, concomitante com uma fase de grande desenvolvimento econômico e cultural nos Estados Unidos que desorganizou a estrutura tradicional dos canais de distribuição, exigindo novos distribuidores para atacado e varejo e novas abordagens literárias relacionadas ao varejo, propaganda, vendas, administração de vendas e cobrança.

- 1920/1930 - período da integração, no qual – de acordo com Slater (2002), se dá o verdadeiro nascimento da cultura do consumo, se afirmando definitivamente a ligação entre o consumo e a modernização, no qual o *Marketing* passaria a ocupar espaços mais amplos de aplicação. Bartels (1964) considera este "período de integração" a década de ouro no desenvolvimento do pensamento de *Marketing*, com o lançamento de diversas obras literárias especializadas em campos como propaganda, administração de vendas e crédito, apresentando e integrando conceitos dispersos e buscando generalizações e análises de pesquisas baseadas em censos, naquilo que pode ser considerado o surgimento dos princípios do *Marketing*.

- 1930/1940 - período do desenvolvimento; caracterizado pela revisão e ampliação do pensamento em *Marketing*, com o lançamento de diversas obras que abordam o planejamento de produtos, rompem com conceitos até então tradicionais e integram ao *Marketing* princípios da física, sociologia, psicologia e outras ciências sociais.

- 1940/1950 - período da reflexão, com alguma interrupção no desenvolvimento do *Marketing* em virtude do envolvimento dos Estados Unidos na II Guerra Mundial (1939/1945). Mesmo assim, é neste período que se lançam as bases para o desenvolvimento do *Marketing* a partir da segunda metade do século XX, com maior importância ao planejamento, investigação e controle das atividades do *Marketing*, evidenciando o *Marketing* como uma função da administração.

- a partir de 1950 - período de reconceituação. Para Bartels (1964) a evolução do *Marketing* à partir da década de 50 representa o auge da área, com a reformulação de conceitos e a preocupação com as questões teóricas do conhecimento de *Marketing*, a confiança em conceitos de outras ciências sociais para interpretar a conduta do mercado, a substituição da classificação mercadoria, função e instituição para uma nova classificação relativa a produtos, preços, canais e promoção.

2.3 O *marketing* na segunda metade do Século XX

A expressão *Marketing* se popularizou no meio empresarial a partir do final da II Guerra Mundial, no período em que a reconstrução das economias dos países europeus mais afetados pelos conflitos armados estava em processo. Liderada pelos Estados Unidos, a reconstrução da Europa produziu benefícios evidentes para as empresas norte-americanas, que puderam expandir suas atuações para aqueles países, onde um novo tipo de consumidor - mais exigente, imediatista e disposto a aproveitar melhor a vida por meio do consumo de produtos e serviços - emerge das transformações do mundo provocadas pelo reconhecimento do poder destrutivo da guerra e da fatuidade da vida. Sua nova consciência altera os padrões de vida e de consumo anteriores, que privilegiavam projeto de vida de longo, visando à acumulação de bens a serem transmitidos aos descendentes. O novo homem pós-guerra passa a valorizar mais o conforto e o gozo imediato de vida, e encontra nos produtos decorrentes do progresso tecnológico os suportes para sua realização.

Por sua vez, frente a esse consumidor emergente, as empresas passaram a se preocupar em conhecê-lo melhor, investigando suas motivações de compra. Percebendo essa nova demanda, as universidades americanas incorporaram definitivamente a seus currículos disciplinas que privilegiavam a pesquisa e a análise da díade clientes/consumidores em seus cursos voltados para negócios (*the Business Administration*). Nasciam, assim, as disciplinas dedicadas ao estudo do mercado, congregando-se, no seu conjunto, em uma nova especialidade, a Mercadologia. Essas transformações ocorrem no início da década de 50. Autores como Rapp & Collins (1991) e Carey (1989) - entre outros - entendem que o

Marketing na segunda metade do século XX se desenvolveu em quatro fases distintas, à partir da nova configuração sócio-político-econômica do mundo pós II Guerra Mundial.

ERAS DO MARKETING	***PERÍODO***	***ORIENTAÇÃO***
Marketing de Massa	Anos 50-60	Produção em massa visando grande público
Segmentação	Década de 70	Homogeneização de grupos de consumidores
Nicho	Década de 80	Mercados específicos com barreiras
Cliente	Década de 90	Individualização e busca de maior qualidade

QUADRO 2 – As eras do *Marketing*
Adaptado de McKenna (1991) e Bretzke (2000)

A primeira fase, chamada Era do *Marketing* de Massa, teve seu auge no período imediatamente posterior do pós-guerra, nas décadas de 50-60, e se caracterizava pelo foco no desenvolvimento de produtos destinados ao atendimento de um mercado carente de produtos de qualquer natureza e pelo surgimento de um consumidor de perfil imediatista, que buscava de conforto e gozo imediato da vida por meio do consumo de produtos e serviços.

É desta fase – no início dos anos 60 – o conceito dos 4 P's de Jerome McCarthy, introduzidos como quatro variáveis básicas para a estratégia de mercado de uma empresa, e que viriam a nortear o *Marketing* durante as décadas seguintes: *product*, *price*, *place* (lugar ou ponto de venda) e *promotion* para caracterizar o "*mix*" de *Marketing*.

VARIÁVEL	***SIGNIFICADO***
Produto	refere-se a variedade do produto, qualidade, características, nome da marca, design, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções etc.;
Preço	é composto pelo preço básico, descontos, prazos de pagamento, condições de crédito etc.;
Praça (ou Ponto de Venda)	diz respeito aos canais de distribuição (localizações), distribuição física (estoque), transporte, armazenagem etc;
Promoção	venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, publicidade, relações públicas, Marketing direto (mala direta, telemarketing) etc.

QUADRO 3 – Os 4 P's de Jerome McCarthy
Adaptado pelo autor (2006).

A segunda, batizada Era da Segmentação, predominante à partir da década de 70, é marcada pela evolução dos meios de produção, busca por produtos diferenciados e o direcionamento dos esforços de *Marketing* para grupos mais homogêneos.

No entendimento de Richers (1991, p.17), com a segmentação de mercado, as empresas procuram obter uma série de vantagens sinérgicas, dentre as quais:

a) domínio de tecnologia capaz de produzir os bens preferidos por certas classes de compradores;

b) maior proximidade ao consumidor final;

c) possibilidade de oferecer bens/serviços a preços altamente competitivos;

d) disponibilidade de pontos de venda adequados aos produtos/serviços;

e) existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados, etc.

Decorrência deste novo formato, a Era do *Marketing* de Nicho tem como marco de definição o surgimento de empresas entrantes que - evitando o confronto direto com marcas consolidadas - buscaram a conquista de fatias de mercado em segmentos onde as empresas líderes não fossem competitivas. Essas, por sua vez, reagiram através da adaptação às novas exigências, traçando estratégias para se sobrepor aos desafios impostos pelo cenário mundial. A esse respeito, Linneman (1993, p. 5) escreveu:

> Mesmo que seu mercado consista em um segmento que deseje o produto ou serviço mais barato e um outro segmento que deseje a mais alta personalização, isso não mais significa que você não possa atender a ambos. Significa, isso sim, que não pode atender a ambos com um único produto ou serviço. Tem que existir um produto ofertado para cada segmento.

Mister entender que os períodos anteriormente abordadas representassem avanços significativos, as ferramentas de *Marketing* utilizadas priorizavam a manutenção do núcleo dos processos na realização da venda, naquilo que passou a ser chamado de *Marketing* Transacional. Inserido nesse raciocínio, Jüttner & Wehrli (1994) relacionam quatro características-chave do Marketing Transacional, expostas no Quadro 4:

CARACTERÍSTICAS	***ORIENTAÇÃO***
Objetivo	-Fazer a venda (a venda é o resultado e a medida do sucesso) -O cliente necessita de satisfação (o cliente compra valor)
Compreensão do cliente	-Cliente anônimo -Comprador e vendedor independentes entre si
Função do *Marketing* e critério de desempenho	-Assessorar na base de produtos e serviços -Foco na conquista de novos clientes
Aspectos centrais da troca	-Foco nos produtos -Venda como conquista -Evento discreto (episódico)

QUADRO 4 – Características do *Marketing* Transacional
Adaptado de Jüttner & Wehrli (1994)

Os anos 90, com sua avalanche de inovações tecnológicas e comportamentais, trouxeram um novo e revolucionário desafio para os mercados: entender e atender necessidades específicas e individuais de clientes que exigem tratamento individualizado, naquilo que os autores definem como a Era do Cliente, que passa a ser a prioridade absoluta das empresas, cuja sobrevivência está vinculada a contribuições permanentes para sua satisfação antes, durante e após a compra de um produto ou aquisição de um serviço.

Neste contexto, Flack & Evans (2001, 23) afirmam que:

> ... o próprio cliente estabelece as regras. E estas regras são baseadas em seus interesses, requisitos e preferências. Isto significa que as empresas precisam tornar-se capazes de conhecer melhor seus clientes, além de serem também capazes de utilizar esse conhecimento em seu *Marketing*. (...) Empresas que direcionarem esforços na direção destas novas regras conseguirão a confiança e a fidelidade de seus clientes.

Ohmae (1998, p. 6) acredita que o diferencial competitivo da empresa de sucesso no Século XXI será a capacidade de entusiasmar os clientes, posição corroborada por Unruh (1998, p. 33), para quem clientes satisfeitos e encantados também atraem novos clientes, cuja conquista representa menor dispêndio financeiro, maior tendência de compras e eliminação de operações desnecessárias ou ineficientes, que não agregam valor. É neste contexto que se desenvolve o *Marketing* de Relacionamento.

2.4 O *marketing* de relacionamento

As intensas mudanças que têm se verificado neste mundo pós-moderno se constituem em um momento de desenvolvimento de uma liberdade individual nunca antes alcançada. São tempos onde o indivíduo vive intensamente o mito da liberdade individual. Ele nunca foi tão livre em suas escolhas privadas e públicas, apesar de também nunca ter sido tão solitário (COVA, 1997).

Estes novos tempos levam à necessidade de novas abordagens para conduzir os negócios, e o mercado mostra ser possível que estejamos em tempos de "reinventar" o *Marketing* (NAISBITT, 1999), contemplando o consumidor por quem é, no sentido demográfico; pelo que faz, no que se trata de suas atividades, interesses, estilos de vida; por aquilo que pensa, no que diz respeito as suas opiniões e crenças; e pelo o que valoriza, em termo de valores e atitudes.

Esta é a porta de entrada para o *Marketing* de Relacionamento, estratégia que introduz novo paradigma para as relações de troca e - ao contrário do *Marketing* tradicional - baseia-se na necessidade do relacionamento de longo prazo com o mercado, buscando a fidelização do cliente, na certeza que as empresas tornam-se mais competitivas quando alicerçadas na satisfação dos clientes (FERREIRA & SGANZERLLA, 2000).

Berry (1983) foi pioneiro em afirmar que *Marketing* de Relacionamento é "atrair, manter e ampliar relações com clientes em organizações de multi-serviços". O autor estabeleceu uma visão de longo prazo para o *Marketing* que extrapolava a simples operação de venda e o enfoque transacional, constituindo-se em importante avanço no que se refere aos objetivos tradicionais de satisfação de necessidades e de anseios, defendidos pelos estudiosos desde o final da década de cinqüenta.

O termo Marketing de Relacionamento começou a ser usado com grande freqüência durante a década de 80, em estudos desenvolvidos por pesquisadores como Gummesson, Levitt, Grönroos, dentre outros (CROSBY, 2002) – significando a atração, manutenção e aumento dos relacionamentos com clientes. Em contraponto aos fundamentos do *Marketing* Transacional, Berry (1995) apregoa que a atração de novos clientes é secundária e deveria ser vista como um passo intermediário no processo, posto que o grande objetivo do *Marketing* de Relacionamento é manter

clientes e construir fortes relacionamentos com eles (BERRY, 2002). Para ele, o papel do *Marketing* é transformar clientes indiferentes em leais (BERRY, 1995), e para alcançar este objetivo sugere cinco elementos importantes para o desenvolvimento de um relacionamento produtivo:

1. desenvolver um serviço ao redor do qual será construído um relacionamento;

2. customizar o relacionamento para o cliente individual;

3. aumentar o serviço central com benefícios extras;

4. precificar o serviço de forma a encorajar a lealdade do cliente;

5. praticar o *marketing* com os empregados de forma a incentivá-los a fazer o melhor para os clientes.

Defende Vavra (1993, p. 47) que o *Marketing* de Relacionamento é aquele em que "... a ênfase é o reconhecimento da importância de tratar cada cliente individualmente e conduzir negócios de forma totalmente sob medida, não importando o tamanho da empresa".

Na concepção de Morgan & Hunt (1994), mas com características exclusivas de comercialização, o tema oportuniza estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso, constituindo assim a principal mudança na teoria e prática de *Marketing* em relação aos modelos anteriores.

Dentro de um raciocínio semelhante, mas com uma posição própria, Kotler (2000, p. 30) defende que *Marketing* de Relacionamento "é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo, com partes-chaves (consumidores, fornecedores e distribuidores), para reter sua preferência e negócios a longo prazo".

O *Marketing* de Relacionamento consiste em um desafio que compromete a empresa integralmente e todos devem estar sintonizados com os objetivos propostos, as condições que lhes são requeridas e suas implicações para a empresa. Esta precisa ampliar sua capacidade de aprendizagem do mercado para fortalecer a posição competitiva, o que implica redirecionar aspectos e clima organizacional (FERREIRA & SGANZERLLA, 2000).

Consiste também na utilização de uma ampla gama de abordagens de *Marketing*, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para identificar os

clientes individuais de uma empresa, criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os clientes que ela possui e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa (STONE, 2001).

Hooley, Saunders & Piercy, por sua vez, consideram que para haver sucesso com o *Marketing* de Relacionamento é necessário segmentar os mercados em grupos, divididos em quatro diferentes tipos de clientes:

> Caçadores de relacionamento: querem um relacionamento íntimo de longo prazo com o fornecedor ou varejista.
> Exploradores de relacionamento: querem somente um relacionamento de curto prazo com o fornecedor, mas estão felizes com o relacionamento íntimo, o qual eles irão explorar por qualquer vantagem ou oferta.
> Compradores leais: são aqueles que querem um relacionamento a longo prazo, mas com determinada distância.
> Clientes transacionais de extensão: não querem um relacionamento próximo com fornecedores e irão optar pela melhor oferta porque eles não percebem valor em um relacionamento a longo prazo (HOOLEY, SAUNDERS & PIERCY, 2001, p.194).

Gordon (2002), ao aprofundar o estudo do *Marketing* de Relacionamento, definiu-o como um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Enquanto o *Marketing* tradicional trabalha de maneira restrita com as variáveis conhecidas como os 4 P's (produto, preço, praça e promoção), o *Marketing* de Relacionamento alcança abrangência, trabalhando com os 11 C's (cliente, categorias, capacidades, controle do contato com os processos monetários, colaboração e integração, customização, cálculos com o cliente, cuidados com o cliente, cadeia de relacionamentos, custo, lucratividade e valor, e comunicação, interação e posicionamento):

1) cliente - definição de quais clientes serão atendidos; quais estratégias deverão ser seguidas junto aos clientes selecionados para conseguir mútuos benefícios;

2) categorias - definição do alcance da ofertas de produtos e serviços a serem fornecidas ao cliente;

3) capacidades - estabelecimento das capacidades exigidas pela empresa e que podem ser adaptadas à expectativa do cliente e posteriormente, trabalhar com

as pessoas dentro da empresa para que essas capacidades estejam disponíveis em escala, enfoque e qualidade suficiente;

4) custo - lucratividade e valor – construção da lucratividade do cliente, por meio da criação de novos valores com os clientes e depois a partilha dos mesmos;

5) controle do contato com os processos monetários – administração e controle dos processos associados aos contatos da conta por meio da garantia do recolhimento do dinheiro, assegurando que os processos sejam desempenhados tanto no interesse mútuo do cliente como da empresa.

6) colaboração e integração – é necessário que o profissional de *Marketing* garanta o acesso aos principais tomadores de decisão, apoiando o aprendizado continuo e outras formas de colaboração;

7) customização – a empresa precisará customizar aspectos do desenvolvimento do produto e serviço, da produção e/ou distribuição e, provavelmente assumir um papel mais abrangente na administração do produto ou serviço durante todo o tempo de vida desses;

8) comunicação, interação e posicionamento – é mantida uma comunicação interativa e em tempo real com o cliente e não apenas o envio de promoções que são enviados indiscriminadamente. Também é realizada a administração do posicionamento da empresa em relação ao cliente;

9) cálculos com o cliente – precisa ser rastreado o desempenho da empresa na mente do cliente. Acompanhando tanto as avaliações do cliente como o progresso feito no vínculo com o mesmo.

10) cuidados com o cliente – desenvolvimento e administração de processos para o fornecimento de informação em tempo real, como também outros serviços exigidos para aumentar o valor do produto ou serviço em vigor;

11) cadeia de relacionamentos – compreende as ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, ou seja, aquelas pessoas que permitirão à empresa criar o valor que os clientes desejam (GORDON, 1999).

Independentemente das variáveis que norteiem os relacionamentos das empresas com seus públicos em tempos de predomínio da tecnologia e da inexorabilidade da globalização, o marketing está se tornando cada vez mais uma

“filosofia que orienta toda a empresa” (McCarthy & Perreault, 1997, p. 42), baseada em objetivos, compreensão do cliente, função do *Marketing* e critério de desempenho e aspectos centrais da troca.

De maneira sintética, é possível observar no quadro abaixo as principais características do *Marketing* de Relacionamento:

CARACTERÍSTICAS	***ORIENTAÇÃO***
Objetivo	-Criar uma clientela (a venda é o início de um relacionamento) -Integração do cliente (geração de valor interativo)
Compreensão do cliente	-Cliente conhecido -Interdependência entre o comprador e o vendedor
Função do *Marketing* e critério de desempenho	-Assessorar na base da competência para a solução de problemas -Foco no aumento do valor dos clientes existentes
Aspectos centrais da troca	Foco no serviço -Vendas como um acordo -Processo contínuo (perspectiva histórica holística)

QUADRO 5 – Características do *Marketing* de Relacionamento
Fonte: Adaptado de Jüttner & Wehrli (1994)

2.4.1 O funcionamento do *marketing* de relacionamento

O *Marketing* de Relacionamento é um processo contínuo e, por isso, exige que a empresa busque *feedback* dos clientes para poder avaliar se seus desejos e necessidade vêm sendo atendidos (FERREIRA & SGANZERLLA, 2000). Para o autor, o início do *Marketing* de Relacionamento deve ser acima de tudo a vontade da empresa em implementá-lo, pois o seu sucesso depende de mudanças profundas no modo de pensar e agir empresarialmente. Para implantá-lo na organização faz-se necessária a existência de uma conscientização de todos que trabalham na empresa e que estejam convencidos que este é o objetivo central.

O processo de *Marketing* de Relacionamento deve começar pela alta administração da empresa, pois envolve decisões estratégicas que, muitas vezes, podem significar desvios de rumo. Todo o processo de *Marketing* de Relacionamento envolve três dimensões de *Marketing* alicerçadas em três variáveis-chaves que interagem com essas dimensões, como se pode visualiza na Figura 01:

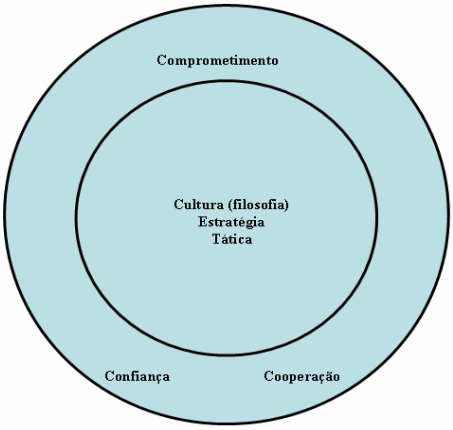

FIGURA 1 - Dimensões e variáveis-chaves do *Marketing* de Relacionamento
Fonte: Ferreira & Sganzerlla, 2000, p. 51

No aspecto filosófico, o *Marketing* de Relacionamento - como cultura - é o centro do negócio, considera a criação e a agregação de valor ao relacionamento, por meio de uma recompensadora cooperação mútua, de forma que o relacionamento se caracteriza por ser estável, amigável, baseado em confiança e comprometimento recíprocos.

O *Marketing* de Relacionamento, em sua dimensão estratégica, somente é válido na condição de fonte de vantagem competitiva. Isto significa agregar valor a ser entregue ao mercado e às empresas que são parceiras. Esse valor, porém, deve ser superior aos que seriam obtidos em relacionamentos tradicionais, de pura transação, aqueles que são difíceis de serem copiados pela concorrência. Para construir esse valor é necessário estudar o mercado, conhecer os parceiros e isso só é possível por meio de relacionamentos de confiança e cooperação mútua.

Na dimensão tática, o *Marketing* de Relacionamento assume uma nova função que, advoga McKenna (1991), envolve a edificação de relacionamentos e não a promoção de produtos.

No *Marketing* de Relacionamento os quatros Ps do *Marketing mix* (produto, preço, promoção e praça) deixam de ser parâmetros fundamentais para a promoção de trocas, para ser considerados aqueles que contribuem para os relacionamentos em um contexto de redes e interações existentes, tal como se pode verificar na página seguinte:

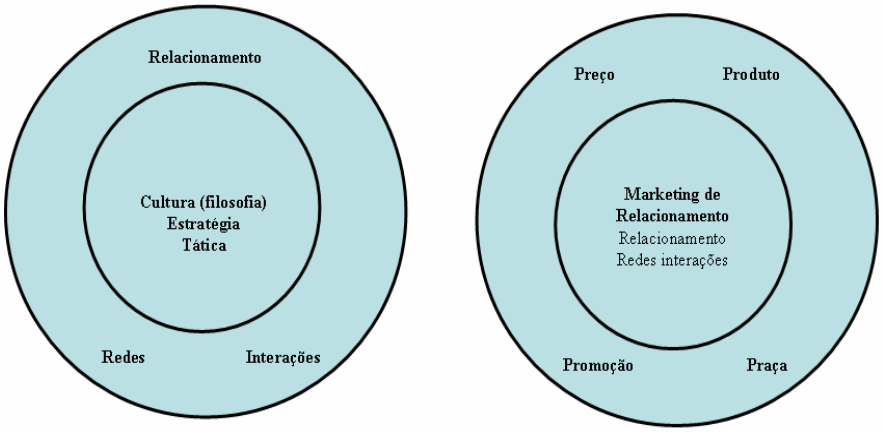

FIGURA 2 - Papel fundamental do *Marketing* e *Marketing* de Relacionamento
Fonte: Ferreira & Sganzerlla, 2000, p. 53.

É possível verificar que a interatividade do processo exerce papel fundamental no *Marketing* de Relacionamento. No *Marketing* tradicional, a interatividade serve como intermediária entre a produção e o consumo enquanto no *Marketing* de Relacionamento funciona como realizadora entre a produção e o consumo.

Na compreensão de Grönroos (1993), o *Marketing* de Relacionamento encontra-se apoiado na dimensão interativa do *Marketing* de serviços e do gerenciamento de qualidade. O autor evidencia que para que os relacionamentos com clientes e outros parceiros sejam duradouros e lucrativos, faz-se necessária à função interativa que ele define como a interface entre a produção e o consumo. Depois que o produto ou serviço é entregue, o que garante novas vendas é a interatividade da empresa com o cliente.

Da abordagem inicial de Berry (1983), passando pelos estudos que o sucederam (anteriores à revolução representada pela tecnologia da informação), a importância de se manter o cliente para futuras transações foi a semente que fez surgirem importantes abordagens atualmente difundidas, como valor vitalício do cliente, venda cruzada, gestão de relacionamento, entre outros.

Uma ampla utilização do termo *Marketing* de Relacionamento passou a definir estratégias e operações de fortalecimento e valorização da gestão focalizada no relacionamento com os clientes.

McKenna (1991, p. 6) afirmava, nas primeiras páginas do seu primeiro livro dedicado a essa nova abordagem:

> Hoje, o *Marketing* não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O *Marketing* não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção deste mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação.

A busca de vantagem competitiva exige uma nova abordagem de administrar os negócios e novas técnicas ou ferramentas que possibilitem uma individualização na comunicação com os clientes, além de um conhecimento maior de suas preferências e necessidades.

Muitos autores têm buscado definir *Marketing* de Relacionamento.

Para Vavra (1993, p. 47), o *Marketing* de Relacionamento é aquele em que "a ênfase é o reconhecimento da importância de tratar cada cliente individualmente e conduzir negócios de forma totalmente sob medida, não importando o tamanho da empresa".

Sheth, citado por Cravens & Piercy (1994) diz que "... Marketing de Relacionamento envolve a criação e distribuição de valor através da cooperação mútua e interdependência".

Na definição de Gordon (1999, p. 31) é "o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria". Esta definição será adotada para este trabalho.

Nickels & Wood (1999, p. 74) vêem o *Marketing* de Relacionamento como "...o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo mutuamente benéficos entre as organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse".

A respeito das origens do *Marketing* de Relacionamento, assim se pronunciam Peppers & Rogers (1997, p. 85):

> O *Marketing* de Relacionamento era a maneira de fazer negócios antes da Revolução Industrial, antes dos produtos de massa e antes da grande mídia. Os empreendedores de um armazém, banco, barbearia ou estábulo pensavam em seu negócio basicamente em termo de 'participação do cliente'. O lojista era, antes do Século XX, um executivo de *Marketing* de Relacionamento que cuidava dos clientes como indivíduos. Ele carregava o banco de dados na cabeça.

Esta afirmação difere da opinião de Gordon (1999), pois demonstra que *Marketing* de Relacionamento era uma prática realizada há muito tempo.

Por intermédio da literatura (VAVRA, 1993, p. 59), verifica-se que a personalização do *Marketing* está sendo descrita em uma variedade de termos, como por exemplo, *Marketing* com banco de dados (*database Marketing*), *Marketing* individualizado, micro*marketing*, *Marketing* personalizado, entre outros. Apesar da terminologia, a ênfase é a mesma, ou seja, a organização reconhece o papel fundamental que cada cliente individualmente exerce.

O *Marketing* de Relacionamento idealiza um esforço contínuo e colaborativo para o fornecimento de um pacote de benefícios valorizados pelo cliente e capazes de desenvolver confiança e lealdade dele para com a empresa.

No Quadro 6, à página seguinte, Ferreira e Sganzerla (2000, p. 41) apresentam as principais diferenças entre o *Marketing* tradicional e o *Marketing* de Relacionamento, quais sejam:

DIMENSÕES DE ANÁLISE	*MARKETING* TRADICIONAL	*MARKETING* DE RELACIONAMENTO
Objetivo	Fazer uma venda (este é o resultado final e a medida de sucesso) Satisfazer o consumidor (o consumidor compra valor)	Criar um consumidor (a venda é o começo de um relacionamento) Integração do consumidor (geração de valor interativo)
Duração	Começo e fim determinados	Processo contínuo
Compreensão do consumidor	Consumidor é anônimo Comprador e vendedor são independentes	Consumidor é conhecido Comprador e vendedor são interdependentes
Domínio da função de *Marketing*	*Marketing mix*	*Marketing* interativo (suportado pelos objetivos)
Dimensão de análise	*Marketing* tradicional	*Marketing* de Relacionamento
A tarefa de *Marketing* e os critérios de performance	Acesso ao mercado é baseado em produto e preço Maior sensibilidade ao preço Foco na conquista de novos clientes	Acesso ao mercado é baseado em competência para resolver problemas Menor sensibilidade ao preço Foco no valor alcançado junto a clientes atuais
Método Condução	Negociação Transações atrativas de curto prazo	Colaborativo e cooperativo Comprometimento e confiança
Estilo	Independência	Dependência mútua
Principais aspectos de troca	Foco em produto Venda como uma conquista Eventos discretos Monólogo com a base de clientes existentes	Foco em serviços Venda como um acordo Processo contínuo (histórico, perspectiva holística) Diálogo individualizado
Domínio da função qualidade	Domina a qualidade com resultado (dimensão técnica da qualidade)	Qualidade das interações cresce em importância e pode vir a ser dominante (dimensão funcional da qualidade)
Mensuração da satisfação do consumidor	Monitoramento da participação do mercado	Administração da base de clientes
Sistema de informação ao consumidor	Pesquisa de satisfação	Sistema de feedbacks do consumidor
Ao realizar o plano de negócios	Busca conselhos e sugestões que podem ser considerados ou não	Tenta construir uma rede de relacionamentos
Interdependência entre *Marketing*, operações e pessoal	Interface de nenhuma ou limitada importância estratégica	Interface de substancial importância estratégica
O papel do *Marketing* interno	*Marketing* interno de nenhuma importância ou importância limitada	*Marketing* interno de substancial importância estratégica para o sucesso
Dimensões de análise	*Marketing* tradicional	*Marketing* de Relacionamento
Principal vantagem	Dinheiro nas mãos	Conhecimento íntimo das necessidades de mercado desenvolvido ao longo do tempo.
Principal desvantagem	Vulnerabilidade em razão de melhor oferta realizada pela concorrência	Vulnerabilidade em razão da dependência do parceiro
Melhor denominação	Orientação de baixo para cima (bottom-line-oriented)	Orientação para o conhecimento (knowledge oriented)
Tendências	Estilo tradicional em declínio	Estilo ganhando popularidade

QUADRO 6 - *Marketing* de Relacionamento e *Marketing* tradicional
Fonte: Ferreira & Sganzerlla, 2000, p. 41.

No decorrer deste Capítulo foi possível relacionar os diferentes estágios do mercado e *Marketing* ao longo do tempo e a crescente importância deste último na estratégia competitiva das empresas, culminando com o predomínio do *Marketing* de Relacionamento nas estratégias empresariais deste início de milênio.

Mesmo diante dos diferentes vieses de abordagem apresentados pelos autores trabalhados nesta Fundamentação Teórico-Empírica, foi possível verificar que o relacionamento – em todos os seus variados aspectos - é um fator

fundamental para a diferenciação da oferta no universo mercadológico, elevando o potencial de benefícios tanto para clientes quanto para as organizações.

Estabelecidas, pois, as bases que delimitaram o foco da pesquisa objeto desta Dissertação passo, no Capítulo seguinte, a estudar o universo-foco da pesquisa, quais sejam, as Redes de Cooperação Empresarial.

2.5 Redes de cooperação empresarial

Etimologicamente, a palavra rede vem do latim *rete*, e designa o entrelaçamento de fios com aberturas regulares para formar alguma espécie de tecido, cujo uso de direciona a caça, pesca, sustentação de coisas ou pessoas e até mesmo para enfeites e adereços.

A partir da noção de entrelaçamento, malha e estrutura reticulada, a palavra rede ganhou novos significados, passando a ser empregada em diferentes situações para definir estruturas físicas reticuladas (redes de esgoto, redes elétricas); meios de comunicação (redes telefônicas, redes de televisão); computadores (*Internet, intranet*); indivíduos e grupos (rede de contatos, rede de espionagem); prestação de serviços (rede bancária, redes públicas de ensino, redes de crime organizado) e organizações (redes de empresas, redes de ONGs).

Manuel Castells, em “A sociedade em rede” - sua obra mais festejada - afirma que a lógica de rede perpassa qualquer sistema ou conjunto de relações: “as informações circulam pelas redes: redes entre empresas, redes dentro de empresas, redes pessoais e redes de computadores” (CASTELLS, 2002, p. 222). Para ele, "as redes são formas muito antigas da atividade humana, porém atualmente tais redes estão ganhando nova vida, ao converter-se em redes de informação, impulsionadas pela internet" (CASTELLS, 2001, p. 15).

O conceito de rede define um padrão comum de organização que pode ser identificado em todos os seres vivos, como descreveu Capra (1996):

> Onde quer que encontremos sistemas vivos – organismos, partes de organismos ou comunidades de organismos – podemos observar que seus componentes estão arranjados à maneira de rede. Sempre que olhamos para a vida, olhamos para as redes (CAPRA, 1996, p.77).

Trazendo a descrição de Capra para uma abordagem mais específica, a WHO (World Health Organization), em seu Glossário de Promoção da Saúde (1998) direciona a conceituação das redes para o aspecto humano e organizacional, onde são "... um agrupamento de indivíduos, organizações ou agências organizadas em bases não hierárquicas em torno de questões ou preocupações, as quais atuam proativamente e sistematicamente baseadas no compromisso e confiança. (WHO, 1998)".

Focando sua abordagem nos aspectos humano e corporativo, Olivieri (2003) insere um viés organizacional à conceituação das redes, defendendo que:

> Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social (OLIVIERI, 2003, p. 1).

Lipnack & Stamps (*apud* PECI, 1992, p. 12) abordam o tema de maneira incisiva ao determinar que "a rede está emergindo como forma principal de organização na era de informação, assim como a burocracia estampou a era industrial, a hierarquia controlou a era da agricultura e o pequeno grupo vagueava na era nômade".

Na complexidade que permeia as relações mercadológicas neste início de milênio, onde uma nova dinâmica tecnológica reconfigura as ações no espaço e tempo, Castells define:

> Redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise a suplantação do espaço e invalidação do tempo (CASTELLS, 1999, p. 498).

Os conceitos dos diversos autores acima citados sintetizam a fundamentação do processo de integração das redes de cooperação empresarial, que na visão de

Lipnack & Stamps (1994) são organizações empresariais diferenciadas, sustentadas em cinco princípios básicos:

a) propósito competitivo coletivo, tornando o objetivo das redes uma síntese de propósitos individuais;

b) interdependência das empresas sem perda da autonomia das unidades integrantes, tendo na soberania condição fundamental para o funcionamento da rede e a efetividade dos demais princípios;

c) interligação propriamente dita entre os membros, manifestada nas mais variadas formas de comunicação interna e externa à rede;

d) garantia de convivência de uma multiplicidade de líderes, representantes das esferas privada e pública, articulando lideranças;

e) ligações em múltiplos níveis, uma vez que o desenvolvimento das redes depende tanto de relações verticais quanto de horizontais.

Para Santos, Pereira & França (1994), relações verticais (também conhecidas como redes de fornecedores) são aquelas típicas de compra e venda de produtos e/ou serviços, e sua articulação pode se dar entre empresas de pequeno porte e empresas de grande porte, enquanto as redes horizontais são estabelecidas entre empresas e demais componentes de uma determinada cadeia produtiva.

No Brasil, os primeiros objetivos para a formação das redes de cooperação empresarial compreenderam a formação de escala e melhoria nas negociações com os fornecedores, dado que no cenário atual as organizações não conseguem prosperar isoladamente. Posteriormente, aconteceu a ampliação dos objetivos para ações conjuntas de maior monta, como *Marketing* e logística compartilhada, padronização (uniformes, *layout* de lojas), entre outros (QUENTAL, SILVA & LEITE, 2001).

Na mesma linha de raciocínio, Cândido e Abreu (2000) advogam que as redes organizacionais permitem que as empresas superem o individualismo e busquem na eficiência coletiva uma forma de tornarem-se e manterem-se competitivas, pois, conforme Nielsen (*apud* PEREIRA & PEDROZO, 2003, p. 10) “A rede é usada como o canal para essa transferência de conhecimento e

relacionamento de capacidades." Ainda em abordagem de teor semelhante, Migueletto (1998) define rede como:

> ... um arranjo organizacional formado por um grupo de atores, que se articulam - ou são articulados por uma autoridade - com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada. A rede é caracterizada pela condição de autonomia das organizações e pelas relações de interdependência que estabelecem entre si. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada. O poder é fragmentado e o conflito é inexorável, por isso se necessita de uma coordenação orientada ao fortalecimento dos vínculos de confiança e ao impedimento da dominação (MIGUELETTO, 1998, p. 48).

No caso específico desta Dissertação, que estuda uma rede de cooperação empresarial formada por lojas de material de construção e outra formada por supermercados, ambas compostas por empresas de pequeno e médio porte, a finalidade é aprofundar o entendimento das redes horizontais caracterizadas pela união de esforços de produtores concorrentes com vistas ao melhor aproveitamento de capacidades individuais de produção e de recursos financeiros e humanos.

Lipnack & Stamps (1994) apontam algumas razões típicas para a formação de redes de cooperação entre empresas de pequeno e médio porte:

- comprar cooperativamente;
- comercializar conjuntamente;
- combinar recursos de pesquisa e desenvolvimento (P & D);
- treinamento cooperado; e,
- estabelecer programas de qualidade.

As redes de cooperação são estruturas de relacionamento empresarial com o enfoque coletivo. Elas formam uma configuração particular de organização em que seus membros têm sua autonomia respeitada, mesmo ligados por objetivos comuns, onde o desempenho da rede depende da capacidade de articulação de seus componentes. Dentro desse raciocínio, Adulis (2006, s/p.), aborda o aspecto motivacional, onde o agrupamento de indivíduos ou organizações em uma rede depende da percepção de que existam objetivos ou interesses compartilhados que possam ser alcançados, através do processo de interação destes no âmbito da

própria rede, e cita como exemplo os objetivos que percebe na maioria das redes de organizações da sociedade civil:

• a circulação e a troca de informações;

• o compartilhamento de experiências;

• a colaboração em ações e projetos;

• o aprendizado coletivo e inovação;

• o fortalecimento de laços entre os membros;

• a manutenção do espírito de comunidade;

• a ampliação do poder de pressão do grupo.

Na comparação do formato das organizações em rede com outras de formatos tradicionais e rigidamente hierarquizadas, o autor identifica algumas de suas vantagens:

• reúnem “estoque” de conhecimento e capital social;

• possibilitam o surgimento de iniciativas “descentralizadas” na medida em que os membros podem iniciar processos de comunicação e troca;

• têm maior flexibilidade frente a mudanças no meio ambiente;

• possibilitam acomodar diversidade e diferenças, favorecendo a inovação;

• propiciam situações para troca de conhecimento e construção coletiva;

• criam condições para produção de conhecimento conjunto;

• abrem múltiplos canais de comunicação que facilitam a transmissão de informações e idéias;

• são mais flexíveis, possibilitando a entrada e saída de membros e a adaptação a novos contextos.

Ao estudar os fatores que exercem influência no desempenho das redes de pequenas e médias empresas, Lagemann (2006, p. 16) observou as características das Redes de Cooperação, expostas à seguir:

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Participantes das Redes	Os participantes das Redes são todos donos ou sócios de empresas. Para representação da Rede, estes mesmos participantes são eleitos para os cargos de presidência, diretoria e conselhos. Os participantes que não possuem cargos e representação são chamados de associados. (I)
Porte	Microempresas, pequenas e médias empresas independentes. (II)
Mecanismo de Controle	Estatuto social e código de ética representam os contratos e conselhos fiscais e de ética são formados para a fiscalização dos associados. (I)
Ramos de Atuação	Redes formadas entre empresas de mesmo ramo de atuação.
Proximidade Geográfica	Não é pré-requisito (I)
Ano de Fundação	A partir dos anos 90 (redes do Rio Grande do Sul), com aceleração de crescimento nos últimos anos (IV)
Número de Empresas	Limitação feita individualmente pelas redes, podendo variar de menos de 10 até mais de 100 empresas. (IV)
Objetivos mais citados	Diminuição de custos (II e III)
Apoio Externo	Consultores ligados às Universidades e Faculdades do Estado, responsáveis pelo estímulo ao surgimento de novas redes, acompanhamento durante a formação e apoio às redes já existentes. (III)
Apoio Interno	Grupos de apoio formados entre associados; rodízio para negociação com fornecedores. (I)
Identificação	Cada rede possui denominação própria que identifica o grupo, com nome único para a associação e nome-fantasia, utilizado na padronização de fachadas, uniformes, propaganda, negociação conjunta, entre outros. (II)

Quadro 7 – Características das redes estudadas
Fonte: Lagemann (2004)

No Estado do Rio Grande do Sul, o Programa Redes de Cooperação teve início no ano 2000, e foi oficialmente instituído pelo Governo do Estado através do Decreto 42950 de 17 de março de 2004, onde:

> foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços, garantindo melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados", tendo como idéia central "reunir empresas com interesses comuns em Redes de Cooperação, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante. A formação de uma Rede permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis. As empresas integradas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias (SEDAI,/RS, 2006).

Inserido dentro das lógicas que norteiam todas as atividades da supramencionada secretaria de estado, Verschoore Filho (2003, p. 10), revela:

> O Programa Redes de Cooperação foi concebido com três pilares de sustentação: uma metodologia de formação, consolidação e expansão de redes entre empresas, uma estrutura regionalizada de suporte à implementação do modelo de rede proposto e uma coordenação estadual do Programa na SEDAI (Secretaria Estadual do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais), responsável pelos instrumentos de promoção, orientação e apoio. Cada pilar cumpre uma função imprescindível no desafio de criar e sustentar redes de empresas, evitando que os esforços

> empreendidos sejam desperdiçados pela falta de alguma ferramenta ou de algum elemento chave do processo.

Ressalta, ainda que a sua base operacional é a metodologia de formação de redes desenvolvida pela Secretaria Estadual de Desenvolvimento e dos Assuntos Institucionais (SEDAI/RS). Complementa, esta metodologia sistematiza os passos necessários para que empresas com características semelhantes consigam empreender ações conjuntas para atingir objetivos comuns, tendo algumas etapas que compreendem:

- exposição da idéia ao público alvo;
- disponibilização de instrumentos para a formação da rede;
- definição de um plano de atuação conjunta das empresas;
- apresentação da rede aos fornecedores e consumidores;
- execução das ações previstas no plano operacional da rede;
- análise dos objetivos alcançados; e,
- planejamento de longo prazo para o desenvolvimento da rede.

As duas redes pesquisadas nesta Dissertação foram criadas em conformidade com o modelo desenvolvido pela SEDAI/RS, sob acompanhamento, orientação e consultoria da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Este fato lhes confere similaridade na metodologia e semelhança na orientação por parte da equipe de consultores e professores da UFSM, emprestando similaridades importantes para a definição do foco da pesquisa de campo, cujos procedimentos metodológicos estão contidos no próximo capítulo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das considerações contidas na fundamentação teórico-empírica, foram estabelecidos procedimentos metodológicos apregoados pelos especialistas no assunto, que possibilitou estudar duas Redes de Cooperação Empresarial, uma do segmento do comércio varejista de material de construção e a outra no supermercadista.

As duas redes foram formatadas dentro dos aspectos estratégicos desenvolvidos pela SEDAI/RS, que possibilitou a comparação dos períodos anterior e posterior á criação de cada rede.

Este capítulo apresenta a Metodologia que embasa a presente dissertação, tendo por finalidade analisar a aplicação de ferramentas do *Marketing* de Relacionamento em 26 (vinte e seis) lojas pertencentes a duas Redes de Cooperação Empresarial situadas na região central do Estado do Rio Grande do Sul e avaliar seus possíveis efeitos sobre a estratégia empresarial predominante em um corte de tempo que abranja os períodos anterior e posterior às suas entradas para as respectivas redes.

3.1 Delimitação da pesquisa

O universo desta pesquisa foi delimitado às empresas de duas Redes de Cooperação Empresarial da região Centro do Rio Grande do Sul que atuam, respectivamente, nos segmentos de material de construção e supermercados.

Elas foram investigadas através do método de estudo de multicasos que, na acepção de Triviños (1987), possibilita estudar duas ou mais organizações sem a preocupação de comparação dos resultados obtidos em cada uma delas.

Yin (2001, p. 19), por sua vez, afirma que o estudo de multicasos é “apenas uma de muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais”, mas que “... representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por quê’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”

De acordo com Benbasat *et al*. (*apud* CONNOLY, 1999, p.195), o estudo de casos apresenta 11 as características-chave: o fenômeno é examinado em um cenário natural; os dados são coletados em múltiplos significados; uma ou poucas entidades (pessoa, grupo ou organização) são examinadas; a complexidade de uma unidade é estudada intensivamente; são mais adequados para exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses; não são envolvidos controles ou manipulações experimentais; o pesquisador não especifica um conjunto de variáveis dependentes e independentes antecipadamente; os resultados dependem fortemente do poder integrador do investigador; mudanças no local e métodos de coleta de dados podem levar o pesquisador a desenvolver novas hipóteses; é útil para estudar as questões de *por que* e *como* ao invés de freqüência ou incidência; o foco é em eventos contemporâneos. Yin (2001) avaliza que estudo de caso único e multicaso são duas variantes da metodologia de estudos de casos e que o estudo de caso único não deve ser concebido como um estudo completo, razão pela qual indica a utilização de um multicaso, já que a estrutura metodológica e os procedimentos adotados para um estudo de multicaso são virtualmente idênticos àqueles adotados para um estudo de caso único (YIN, 2001). Um estudo de caso envolvendo múltiplos casos - também denominado de casos comparados ou estudo de casos coletivos - propicia maior percepção que um estudo de caso único e é mais adequado em estudos descritivos (YIN, 2001).

Considerando-se que o Marketing de Relacionamento em redes de cooperação é um tema atual, relevante e ainda pouco explorado em profundidade, a abordagem do estudo de multicaso foi considerado o método de investigação mais adequado para este estudo e, portanto, a escolha metodológica para a presente

Dissertação. Foi também escolhido pelo interesse em se analisar as ações de *Marketing* de Relacionamento implementadas pelas duas redes empresariais sem a justaposição de seus resultados. Tratou-se de um estudo do tipo seccional com avaliação longitudinal e corte transversal que coincidiu com o lançamento de ambas as redes no mercado da região central do Estado do Rio Grande do Sul, uma vez que se examinou suas ações à luz do *Marketing* de Relacionamento implementadas em dois momentos distintos da vida organizacional, quais sejam: os períodos anterior e posterior à sua adesão à sua devida Rede de Cooperação Empresarial.

O caráter desta pesquisa foi o não-experimental, porque não houve a manipulação de variáveis ou designação de sujeitos e condições pré-estabelecidas (KERLINGER, 1979; SELLTIZ *et al*., 1987). A pesquisa do tipo não-experimental possibilitou, portanto, conhecer e interpretar os dados como eles estavam no momento de aplicação das entrevistas e pesquisas.

3.2 Especificação do problema

Com base nos objetivos específicos definidos na introdução deste trabalho, selecionou-se as questões de pesquisa. As perguntas que a nortearam são as seguintes:

3.2.1 Perguntas de pesquisa

- Quais os preceitos de *Marketing* de Relacionamento descritos por Vavra (1993) e Souza (1997) são apontados positivamente pelos entrevistados na comparação dos períodos anterior e posterior à sua entrada para a devida Rede?

- Quais os atributos do *Marketing* de Relacionamento implantados após a entrada para a devida Rede foram mais valorizadas pelos clientes?

- Quais dos atributos elencados na pesquisa foram predominantes na ótica dos entrevistados?

3.2.2 Configuração dos modelos de Vavra (1993) e Souza (1997)

A partir da configuração dos modelos descritos, respectivamente, em Vavra (1993) e Souza (1997), formulou-se como proposta de estudo para o desenvolvimento da dissertação fatores que possibilitem a simbiose: empreendedores, clientes internos e clientes externos das duas Redes de Cooperação Empresarial analisadas, visualizadas na Figura seguinte:

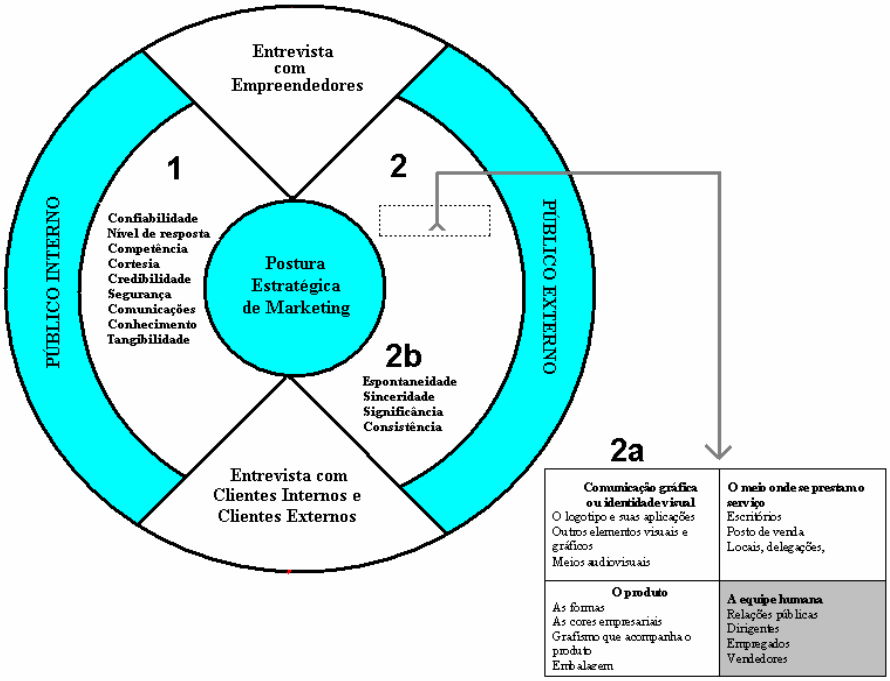

Figura 3: Postura Estratégica de *Marketing de Relacionamento*
Adaptado a partir dos modelos de Vavra (1993) e Souza (1997)

No quadrante número 1, as nove características relacionadas ao cliente interno foram condensadas sob o adjetivo “qualidade”. O quadrante número 2 foi subdividido em dois itens: 2a, abordando as características físicas e visuais das empresas pesquisadas e 2b, que condensa quatro características de cliente externo sob o adjetivo “qualidade”.

3.2.3 Relação entre as variáveis

Neste estudo, foi considerada variável independente os aspectos de *Marketing* definidas pelos empreendedores de cada empresa, e variável dependente a reação dos clientes internos e externos. Esta relação está apresentada de maneira esquemática a seguir:

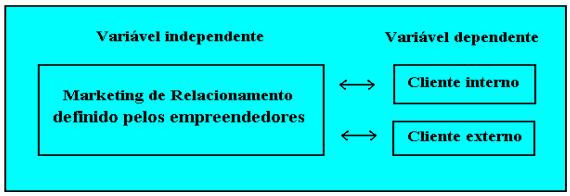

FIGURA 4 - Relação entre as variáveis
Criação do autor (2006).

3.2.4 Definição constitutiva das variáveis

O presente trabalho teve como definição constitutiva o conceito de *Marketing* de Relacionamento elaborado por Vavra (1993), para quem - a partir da perspectiva do cliente - a compra passa a ser encarada como um relacionamento onde ele deseja e/ou necessita uma interação continuada com a empresa vendedora. Desta forma, o objetivo do *Marketing* de Relacionamento é obter um pleno valor de duração de cada consumidor, aumentar esse valor e mantê-lo cada vez mais crescente, utilizando os lucros excedentes do sucesso para custear a conquista de novos clientes, naquilo que - afirma Libey (*apud.* VAVRA,1993), sinaliza seu objetivo a longo prazo: sobrevivência da empresa com crescimento rentável.

Fez-se uma compilação de autores como Britto (2002), Amato Neto (2000) e outros para definir Redes de Cooperação como arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas [...] contemplando combinação de competências e conhecimento técnico; divisão do ônus de pesquisas; partilhamento de custos de novas oportunidades; *upgrade,*

qualidade e diversidade; maior pressão sobre o mercado; fortalecimento do poder de compra, e; maior transferência de informação e tecnologia.

Para definir os associados foi buscada definição baseada na apresentação do programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, entendendo se tratarem de empresas de variados segmentos da indústria, comércio e serviços, com interesses comuns, que constituem uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento participante e permite a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades que isoladamente não seriam possíveis, beneficiando as empresas integradas com a redução e divisão de custos e riscos, conquista de novos mercados, qualificação dos produtos e serviços e acesso a novas tecnologias.

Para a definição constitutiva das variáveis foram relacionados os dois autores objeto da tipologia adotada nesta pesquisa: Vavra (1993, p. 295), que relaciona 9 (nove) fatores sinalizadores de qualidade dos serviços - aqui sintetizados no adjetivo ‘satisfação’ - definido pelo autor como “a extensão pela qual as expectativas dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem.” (p. 165). Em relação a Souza (1997), definiu-se que a veiculação de emissão de imagem empresarial é um processo bastante complexo, que abrange diversas variáveis e exige um alto grau de envolvimento e supervisão, pois a idéia de conjunto é decisiva e sem ela a imagem corporativa não pode ser denominada como tal. É necessário fazer bom uso de todas as variáveis contidas na Figura 3 (p. 54), gerenciando o processo de construção da imagem de maneira integrada – e nunca isoladamente.

3.2.5 Definição operacional das variáveis

A definição operacional foi feita através da mensuração de atributos em escalas do tipo Likert (1975). Para formatação da escala, foram levados em consideração atributos específicos para cada uma das perguntas do questionário pré-elaborado. Acredita-se que, assim, tenha sido possível aproximar de modo

considerável a fidelidade das informações que foram buscadas. Os atributos selecionados podem ser visualizados nos questionários aplicados (Anexos 1 a 6) .

3.3 População, nível e unidade de análise

A população desta pesquisa foi composta por empreendedores, público interno e clientes externos das Redes Mania Sul de supermercados e Rede Construmais de lojas de material de construção. Na Rede Mania Sul foram entrevistados os 8 (oito) proprietários dos supermercados, 84 (oitenta e quatro) empregados e 383 (trezentos e oitenta e três) clientes. Na Rede Construmais, foram ouvidos os 18 (dezoito) empreendedores das lojas de material de construção, 71 (setenta e um) integrantes do público interno e 393 (trezentos e noventa e três) compradores que se encontravam nas lojas quando da aplicação das entrevistas.

REDE MANIA SUL	ENTREVISTADOS	REDE CONSTRUMAIS	ENTREVISTADOS
Proprietários	8	Proprietários	18
Empregados	84	Empregados	71
Clientes	383	Clientes	393

QUADRO 8 - População da pesquisa
Fonte: criação do autor

Para definição do quantitativo de entrevistados foi traçada a meta de atingir a totalidade dos proprietários e o censo completo dos empregados. Para chegar à amostra ideal de público externo foi realizado um criterioso tratamento estatístico, com a definição do quantitativo de entrevistados sendo feita a partir da fórmula descrita na seqüência, que se refere ao tratamento estatístico de população finita ou estimada.

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2_{\alpha/2} \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

n ..... amostra mínima
Zα/2 ..... Valor tabelado (Dist. Normal Padrão)
α ..... nível de significância
p ..... percentual estimado
q = 1 – p ..... complemento de p
N ..... população
e ..... erro amostral

FIGURA 5 – Fórmula para cálculo de amostra
Fonte: Lopes, L.F.D. (2006)

O nível de análise da pesquisa foi organizacional e a unidade de análise foi composta por duas Redes de Cooperação Empresarial da região Centro do Estado do Rio Grande do Sul.

3.4 Dados: tipos, técnica de coleta e tratamento

3.4.1 Tipos de dados

Os dados foram coletados pela primeira vez pelo pesquisador através da aplicação de questionários específicos e devidamente pré-testados, pois, conforme Selltiz *et al*. (1987), a organização das condições para a coleta e análise de dados deve ser feita de maneira que procure combinar a significação para o objeto de pesquisa com a economia de processo.

3.4.2 Técnicas de coleta de dados

Os dados primários foram coletados por intermédio de questionários específicos aplicados para os empreendedores dos supermercados e lojas de material de construção; clientes internos que trabalham nas empresas das Redes e clientes externos de empresas participantes. Quivy & Campenhoudt (*apud* SCHULTZE, 2001, p. 67) consideram que os questionários são os instrumentos mais adequados quando seja necessário "interrogar um grande número de pessoas e em que se levanta um problema de representatividade." Também foram utilizados por apresentarem vantagens quanto à sua aplicação, tabulação e interpretação de dados e foco direcionado ao tipo de levantamento proposto pela pesquisa.

Os questionários passaram por uma fase de pré-teste para correção de eventuais erros e inconsistências, re-elaboração e acréscimo de outras proposições e questões. Mattar (1999) afirma que o pré-teste é de fundamental importância para o aperfeiçoamento do instrumento de coleta de dados, e que nenhuma pesquisa deveria se iniciar sem que o instrumento utilizado tivesse sido convenientemente

testado. Os pré-testes podem ser realizados em estágios diferentes de amadurecimento do instrumento. No estágio inicial, ele pode ser feito pelo próprio pesquisador através de entrevista pessoal. Depois, quando o instrumento já estiver no estágio final, deve ser aplicado da mesma forma que será feito na pesquisa.

Uma vez aprovado nos pré-testes, foram definidas as características físicas do questionário, como tipo e tamanho de letra, qualidade do papel, cor da tinta, qualidade de impressão e espaço entre perguntas e respostas, Witt (1973) entende que questionários ou formulários antiestéticos causam má impressão.

3.5 Tratamento dos dados

Os resultados de pesquisa foram inicialmente lançados em planilha Microsoft Office Excel 2006 e posteriormente foram tratados através do *software* SAS (*Statistical Analysis System*), versão 8.02.

3.6 Mapa de coleta de dados

O mapa de coleta de dados da presente Dissertação foi elaborado posteriormente à apresentação do projeto de pesquisa à Banca de qualificação. Inicialmente, foram mantidos contatos telefônicos com os presidentes das redes para apresentação do pesquisador e explanação das linhas básicas da pesquisa. Posteriormente, o pesquisador participou da reunião mensal de cada uma das sedes das redes nas cidades de Santa Maria/RS (Construmais) e São Vicente do Sul/RS (Mania Sul), visando à sensibilização destes públicos com vistas à aplicação das pesquisas de campo. Na etapa seguinte, foi elaborado um roteiro de viagem, que buscou racionalizar os deslocamentos do pesquisador e otimizar o tempo para alcançar o maior número possível de entrevistas durante a estada.

Do projeto de pesquisa à defesa da Dissertação, foi seguido o cronograma exposto abaixo:

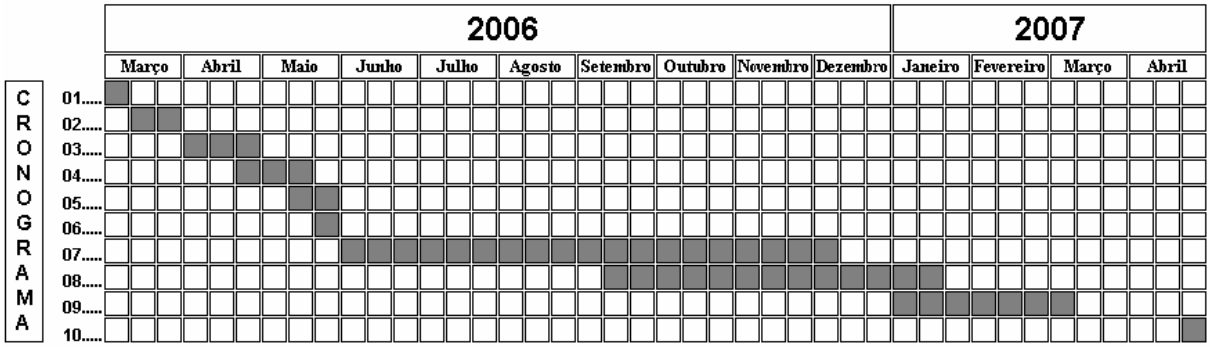

FIGURA 6 – Cronograma de pesquisa
Fonte: Criação do autor (2006).

01 – Entrega do projeto e agendamento da Banca de qualificação;

02 – Banca de qualificação;

03 – Ajustes ao projeto;

04 – Aperfeiçoamento dos instrumentos de coleta de dados;

05 – Pré-teste de entrevista e questionários;

06 – Organização de roteiro de aplicação da pesquisa;

07 – Aplicação de entrevistas e questionários;

08 – Tabulação de dados de pesquisa;

09 – Redação da Dissertação;

10 – Defesa da Dissertação.

3.7 Limitações do estudo

As limitações verificadas ao longo do trabalho foram basicamente de ordem financeira e operacional.

No âmbito financeiro, devido aos elevados custos de deslocamento, hospedagem e manutenção do pesquisador nos locais de pesquisa - em virtude da distância entre diversas empresas de ambas as redes - e da necessidade de consultar literatura nacional e internacional atualizadas em bibliotecas de instituições

da Capital e região metropolitana, suprindo assim as limitações verificadas nas Universidades locais.

No aspecto operacional, foram encontradas dificuldades de aplicação junto ao público interno, devido à necessidade de interrupção do trabalho em horário de expediente e junto ao público externo, onde as limitações estiveram relacionadas ao elevado quantitativo de questionários de cada amostra e à exigüidade de tempo alegada por muitos para justificar a negativa de participação.

Ambos os problemas foram sanados com a alteração do cronograma de trabalho inicialmente estabelecido – aumentando os prazos de aplicação anteriormente previstos - e a contratação de auxiliares locais devidamente treinados pelo pesquisador para auxiliar na realização das entrevistas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Como o título descreve, o presente capítulo foi reservado para a apresentação das redes analisadas e para a análise dos dados da pesquisa nelas realizadas. Para tanto, optou-se por estruturar o capítulo em duas partes. As primeiras partes fornecem ao leitor informações históricas da Rede Mania Sul de supermercados e da Rede Construmais de comércio de materiais de construção. As segundas partes oferecem a descrição dos dados referentes as estratégias de Marketing de Relacionamento implantados pelas redes supramencionadas, até o momento da coleta de dados, como já foi relatado no capítulo anterior. Vale salientar que para uma melhor compreensão dos dados da segunda parte da apresentação e análise dos dados, resolveu-se subdividir em quatro blocos para cada uma das redes.

Os primeiros blocos foram reservados à caracterização dos entrevistados, quais sejam: proprietários, clientes internos e clientes externos. Os dados que correspondem à posição exclusiva dos proprietários são descritos no segundo bloco. Os terceiros blocos descrevem e comparam as posições dos proprietários e dos clientes internos sobre o fatores comparativos de variáveis de Marketing nos períodos anterior e posterior à entrada de cada empresa na sua Rede de Cooperação. Os blocos que finalizam a apresentação dos dados de cada rede oferecem a triangulação das informações assinaladas pelos proprietários, clientes internos e os clientes externos, possibilitando um panorama completo sobre o que se definiu como problema de pesquisa e objetivos estabelecidos na introdução da dissertação.

4.1 A Rede Mania Sul de Supermercados

FIGURA 7 – Fachada do Supermercado De Bom – Nova Esperança do Sul / RS
Fonte: Foto do autor

A Rede Mania Sul de supermercados foi fundada em 01 de setembro de 2004 na cidade de São Vicente do Sul contando, na ocasião, com a adesão de 8 proprietários de supermercados situados nas cidades de Cacequi, Jaguari, Manoel Viana, Mata, Nova Esperança do Sul, São Francisco de Assis, São Pedro do Sul e São Vicente do Sul. Seu primeiro presidente foi Ilói Bataglin, supermercadista da cidade de Jaguari.

A criação da rede foi formalizada sob orientação da Universidade Federal de Santa Maria, conveniada pela Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul para expansão do Projeto Redes de Cooperação nas Regiões Centro e Fronteira Oeste.

Atualmente, a Rede Mania Sul ainda é composta por 8 supermercados (Quadro 9), sob a presidência de Enio Stangherlin, supermercadista da cidade de Cacequi. A composição original da rede foi alterada no ano de 2005, com a saída do Supermercado Bataglin, do município de Jaguari, e posterior associação do Supermercado Ruschel, da cidade de Alegrete.

Cidade	Nome-fantasia do supermercado
Alegrete	Supermercado Ruschel
Cacequi	Supermercado Stangherlin
Manoel Viana	Supermercado Guedes
Mata	Supermercado Simioni
Nova Esperança do Sul	De Bom Supermercado
São Francisco de Assis	Supermercado Maciel
São Pedro do Sul	Supermercado Bom Preço
São Vicente do Sul	Supermercado J Jota

QUADRO 9 – Composição atual da Rede Mania Sul
Fonte: Pesquisa do autor (2006)

4.1.1 Perfil dos entrevistados

A seguir, serão apresentados os perfis dos diferentes públicos entrevistados. O perfil dos proprietários foi traçado à partir de informações verbais e observações do entrevistador quando da visita para aplicação dos questionários de pesquisa. O perfil dos públicos interno e externo foi feito à partir das respostas aos questionários de pesquisa, com ênfase de análise para as questões que tiveram maior percentual de respostas.

4.1.1.1 Perfil dos proprietários

O perfil dos proprietários dos supermercados da Rede Mania Sul foi traçado com base em informações obtidas pelo entrevistador quando da aplicação dos questionários de pesquisa. Questões relacionadas a sexo, escolaridade e faixa etária foram coletados por meio de uma conversação informal em formato de entrevista não-estruturada. Este tipo de procedimento metodológico é respaldado por autores como Selltiz (1987) para quem "é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem... [ ]... bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes".

Foram realizadas 8 entrevistas, abrangendo todo o público-alvo da pesquisa. A totalidade dos proprietários é do sexo masculino, e somente um deles não possuía vínculos anteriores com a localidade onde se situa seu estabelecimento. Os outros 7

empreendedores nasceram ou vivem há muitos anos na própria localidade onde se situa o supermercado, tendo iniciado suas atividades comerciais com estabelecimentos de pequeno porte (bares, armazéns, fruteiras, etc) e estrutura eminentemente familiar, destinados ao atendimento da demanda de clientes dos bairros onde residiam. Com a realização de investimentos ao longo do tempo, ampliaram sua estrutura física e o leque de produtos ofertados, se transformando em supermercados compactos, caracterizados pelo auto-serviço, com caixas registradoras (entre 2 e 6) localizadas na saída da loja e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos clientes realizar o auto-serviço utilizando cestas ou carrinhos, à semelhança da maioria das unidades de auto-serviço do Brasil (PARENTE & KATO, 2001).

4.1.1.2 Perfil do público interno

O planejamento da aplicação dos questionários de pesquisa previa entrevistar todos os funcionários das empresas pertencentes a esta rede de cooperação. No entanto, por questões operacionais e de tempo, não foi possível se fazer o censo. Mesmo assim, foram entrevistados 84 empregados, perfazendo 86,60% do total de empregados dos supermercados da rede (Tabela 1).

TABELA 1 - Percentual de empregados entrevistados na Rede Mania Sul

Cidades	"Nome Fantasia"	Empregados por loja	Entrevistados por loja	%
Alegrete	Supermercado Ruschel	9	6	66,66
Cacequi	Supermercado Stangherlin	12	10	83,33
Manoel Viana	Supermercado Guedes	10	10	100,00
Mata	Supermercado Simioni	10	10	100,00
Nova Esperança do Sul	De Bom Supermercado	9	9	100,00
São Francisco de Assis	Supermercado Maciel	19	13	68,42
São Pedro do Sul	Supermercado Bom Preço	15	13	86,67
São Vicente do Sul	Supermercado J Jota	13	13	100,00
TOTAIS		**97**	**84**	**∑ 86,60**

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

A faixa etária predominante dos empregados varia de 20 a 40 anos, correspondendo a cerca de 83% do total de entrevistados. Os que possuem o segundo grau completo são em média 48,81% dos respondentes e todos residem na localidade em que trabalham. Entre os aspectos mais relevantes na análise das respostas dos entrevistados está o fato de 78,57% dos entrevistados trabalharem na

empresa desde antes da adesão à Rede Mania Sul. Este percentual enriquece a qualidade das respostas do questionário pela experiência vivenciada na transição do modelo individual para o associativismo cooperativo (Tabela 2).

TABELA 2 – Público interno Rede Mania Sul – Perfil sócio-laboral

	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Empregado trabalhava na empresa antes dela entrar para a Rede Mania Sul				
Sim	66	78,57	66	78.57
Não	18	21,43	84	100.00
Faixa etária do empregado				
20 - 30	39	46,43	39	46.43
31 – 40	30	35,71	69	82.14
41 – 50	13	15,48	82	97.62
51 – 60	2	2,38	84	100.00
Mais de 60	-	-	-	-
Grau de instrução do empregado				
Nenhum	-	-	-	-
1º grau incompleto	20	23,81	20	23.81
1º grau completo	7	8,33	27	32.14
2º grau incompleto	9	10,71	36	42.85
2º grau completo	41	48,81	77	91.66
Superior incompleto	3	3,57	80	95.23
3º grau	4	4,77	84	100.00
Pós-Graduação	-	-	-	-

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Ainda em relação ao perfil do público interno, é importante relatar a presença constante de familiares, tais como cônjuge, filhos, pais e irmãos dos proprietários atuando em funções administrativas sem vínculo empregatício direto, mostrando o caráter familiar que caracteriza a maior parte dos supermercados pesquisados.

4.1.1.3 Perfil do público externo

O público externo apresenta um perfil variado, sem predominância elevada de faixa etária ou grau de instrução, mas no tocante à renda pessoal se destaca um percentual de 52,48% no eixo entre 1 e 3 salários mínimos, compatível com o perfil de renda apontado pelo Censo 2000 do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) para os municípios da região. No tocante à faixa etária, a pesquisa demonstra que 73,37% dos entrevistados têm de 20 à 50 anos. Isso configura um elevado número desses entrevistados em idade compatível com o desenvolvimento de atividade laboral e, portanto, de decisão própria em relação à administração de seus recursos financeiros destinados ao consumo (Tabela 3).

TABELA 3 - Público externo Rede Mania Sul – Perfil sócio-econômico

	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Faixa etária do público cliente				
20 - 30	91	23,76	91	23.76
31 – 40	111	28,98	202	52.74
41 – 50	79	20,63	281	73.37
51 – 60	46	12,01	327	85.38
Mais de 60	56	14,62	383	100.00
Grau de instrução do público cliente				
Nenhum	6	1,57	6	1.57
1º grau incompleto	106	27,68	112	29.25
1º grau completo	44	11,49	156	40.74
2º grau incompleto	46	12,01	202	52.75
2º grau completo	114	29,77	316	82.52
Superior incompleto	29	7,57	345	90.09
3º grau	21	5,48	366	95.57
Pós-Graduação	17	4,43	383	100.00
Faixa de renda pessoal do público cliente				
Até 01 SM	59	15,40	59	15.40
01 a 3 SM	201	52,48	260	67.88
3 a 5 SM	99	25,85	359	93.73
Mais de 5 SM	24	6,27	383	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Observando os resultados de pesquisa diretamente ligados à relação cliente/supermercado (Tabela 4), se constata que mais de 85% dos entrevistados já era cliente do supermercado de sua cidade antes dele pertencer à Rede Mania Sul. Mais de um terço dos entrevistados afirma que sua freqüência de compra aumentou após a adesão dos supermercados à Rede Mania Sul, com gastos mensais de até 1 salário mínimo (76,76%).

TABELA 4 - Público externo Rede Mania Sul – Perfil de Consumo

	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
O cliente comprava no supermercado antes dele entrar para a Rede Mania Sul:				
Sim	336	87,73	336	87.73
Não	47	12,27	383	100.00
Freqüência de compras na Rede Mania Sul:				
Diariamente	78	20,37	78	20.37
1 a 3 vezes por semana	112	29,24	190	49.61
4 a 7 vezes por quinzena	18	4,70	208	54.31
8 a 12 vezes por mês	65	16,97	273	71.28
Esporadicamente	110	28,72	383	100.00
Após a entrada do supermercado para a Rede Mania Sul a freqüência de compra do cliente:				
Aumentou	140	36,55	140	36.55
Ficou estável	206	53,79	346	90.34
Diminuiu	7	1,83	353	92.17
NS / NR	30	7,83	383	100.00
O cliente faz suas compras na Rede Mania Sul porque:				
É próximo de casa	61	15,93	61	15.93
É mais barato	56	14,62	117	30.55
Pela variedade	31	8,09	148	38.64
Pela qualidade	74	19,32	222	57.96
Pelas promoções	153	39,95	375	97.91
Outros	8	2,09	383	100.00
Antes da entrada do supermercado para a Rede Mania Sul o cliente gastava em média:				
Até 01 SM	321	83,81	321	83.81
01 a 3 SM	62	16,19	383	100.00
3 a 5 SM	-	-	-	-
Mais de 5 SM	-	-	-	-
O cliente realiza um gasto médio atual em supermercado da Rede Mania Sul de:				
Até 01 SM	294	76,76	294	76.76
01 a 3 SM	87	22,72	381	99.48
3 a 5 SM	2	0,52	383	100.00
Mais de 5 SM	-	-	-	-

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Destaque-se ainda que aproximadamente 37% dos respondentes aumentou o consumo na empresa após a entrada na rede. Esse fenômeno pode estar aliado as políticas de marketing de relacionamento empregadas pelos associados que agora definem conjuntamente as políticas de marketing que melhor informa as promoções, sinalizações internas, mudança de postura no atendimento ao cliente externo da rede. Essa suposição pode ser confirmada com a sinalização dos respondente para o fatos da variedade, qualidade e promoções corresponderem juntas a mais de 65% das afirmativas de causas para a compra em cada estabelecimento da rede em questão.

4.1.2 Questões específicas para proprietários

O bloco inicial de questões apresentadas aos proprietários dos supermercados versaram sobre aspectos econômico-financeiros, e permitiram verificar que apesar das inovações trazidas pela formação da rede, somente os itens relacionados a fornecedores e variedade de produtos tiveram alteração positiva, ficando os demais estáveis em relação ao período anterior (Tabela 5).

Entre as hipóteses que podem justificar estes resultados, está o fato dos supermercados já estarem consolidados em suas comunidades, mesmo antes da existência rede, atenuando ou protelando os impactos positivos existentes neste tipo de associativismo, isto é quando a rede estiver inserida no contexto local.

Mesmo que a maioria dos resultados indiquem um quadro de estabilidade que, a princípio, poderia parecer preocupante, o aumento no número de fornecedores e do *mix* de produtos disponibilizados – quando interpretado sob a ótica do Marketing – é salutar, pois possibilita o acesso dos consumidores a uma gama maior e mais variada de opções de compra, com reflexos positivos na satisfação dos consumidores.

TABELA 5 - Proprietários Rede Mania Sul – Informações econômico-administrativas posteriores à entrada dos supermercados para a Rede Mania Sul

	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Faturamento bruto				
Aumentou	3	37.50	3	37.50
Não aumentou	5	62.50	8	100.00
Volume de compras				
Aumentou	2	25.00	2	25.00
Não aumentou	6	75.00	8	100.00
Número de fornecedores				
Aumentou	8	100.00	8	100.00
Não aumentou				
Variedade de produtos				
Aumentou	8	100.00	8	100.00
Não aumentou				
Circulação de clientes				
Aumentou	2	25.00	2	25.00
Não aumentou	6	75.00	8	100.00
Número de clientes				
Aumentou	2	25.00	2	25.00
Não aumentou	6	75.00	8	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

A Tabela 6, permite constatar as respostas dos proprietários relativas a diversas ações de marketing de relacionamento. Neste caso foi verificado que desde antes da entrada para a Rede Mania Sul a ampla maioria já realizava entregas gratuitas a domicílio, ofereciam facilidades de pagamento e tinham nas ofertas diárias um importante impulso de vendas. Por outro lado, boa parcela somente passou a uniformizar suas equipes de trabalho e investir na divulgação através de propaganda impressa (jornais, folders, encartes, etc.) após a entrada para a rede.

Constata-se também que alguns aspectos do Marketing de Relacionamento como SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), programas de fidelidade e cartão de crédito próprio ainda são emergentes, quando não inexistentes. Uma explicação

possível está no fato da maioria dos supermercados atuarem em municípios de pequeno porte, onde o contato proprietário/cliente se dá habitualmente de maneira direta e facilitada, tornando momentaneamente desnecessário o investimento em estruturas mais sofisticadas e onerosas.

Mesmo assim, é importante verificar que 25% dos supermercados já possuem cartão de crédito próprio, e 37,50% afirmam possuir algum tipo de programa de fidelidade, demonstrando que mesmo em empresas de pequeno porte é possível adotar ferramentas de Marketing de Relacionamento até recentemente restritas às grandes corporações.

TABELA 6 - Proprietários Rede Mania Sul – Avaliação opinativa de serviços prestados ao cliente[3]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Entregas gratuitas a domicílio									
Sim	8	100.00	8	100.00	Sim	8	100.00	8	100.00
Não	-	-	-	-	Não	-	-	-	-
Todos os empregados uniformizados									
Sim	3	37.50	3	37.50	Sim	7	87.50	7	87.50
Não	5	62.50	8	100.00	Não	1	12.50	8	100.00
Pedidos por telefone									
Sim	6	75.00	6	75.00	Sim	6	75.00	6	75.00
Não	2	25.00	8	100.00	Não	2	25.00	8	100.00
Facilidades no pagamento									
Sim	8	100.00	8	100.00	Sim	8	100.00	8	100.00
Não	-	-	-	-	Não	-	-	-	-
Descontos									
Sim	5	62.50	5	62.50	Sim	6	75.00	6	75.00
Não	3	37.50	8	100.00	Não	2	25.00	8	100.00
Serviço de Atendimento ao Cliente									
Sim	-	-	-	-	Sim	-	-	-	-
Não	8	100.00	8	100.00	Não	8	100.00	8	100.00
Banco de dados de clientes									
Sim	5	62.50	5	62.50	Sim	7	87.50	8	87.50
Não	3	37.50	8	100.00	Não	1	12.50	8	100.00
Programa de fidelidade									
Sim	3	37.50	3	37.50	Sim	3	37.50	3	37.50
Não	5	62.50	8	100.00	Não	5	62.50	8	100.00
Cartão de crédito próprio									
Sim	1	12.50	1	12.50	Sim	2	25.00	2	25.00
Não	7	87.50	8	100.00	Não	6	75.00	8	100.00
Mala direta (ofertas, aniversário, etc...)									
Sim	2	25.00	2	25.00	Sim	6	75.00	6	75.00
Não	6	75.00	8	100.00	Não	2	25.00	8	100.00
Propaganda impressa (jornais, folders, encartes, etc...)									
Sim	1	12.50	7	12.50	Sim	7	87.50	7	87.50
Não	7	87.50	8	100.00	Não	1	12.50	8	100.00
Ofertas diárias									
Sim	5	62.50	5	62.50	Sim	7	87.50	7	87.50
Não	3	37.50	8	100.00	Não	1	12.50	8	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

3 Os proprietários de supermercados da Rede Mania Sul avaliaram os serviços aos clientes abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

Deve-se destacar que nem todas ações estratégicas de marketing de relacionamento descritas na Tabela acima são sinônimos indispensáveis de sucesso da rede, pois, geralmente, são percebidas ao longo do tempo. Além disso, em muitos casos o proprietário não está familiarizado com essas técnicas de marketing, podendo subestimar os resultados positivos advindos.

4.1.3 Questões comuns a proprietários e público interno

Nos questionários aplicados a proprietários e público interno foram colocados dois blocos de perguntas similares, com a finalidade de mensurar a percepção de ambos em relação à qualidade dos relacionamentos da empresa com seus diferentes públicos e aspectos internos que abrangem quesitos como remuneração, instalações físicas e outros. No que tange ao relacionamento com fornecedores, clientes externos e comunidade na ótica dos pesquisados, pode-se perceber que ainda existe uma cautela em afirmarem que a melhoria tem sido positiva (Tabelas 7 e 8).

Supõe-se que em um curto espaço de tempo os resultados podem melhorar, através de um exercício profissionalizado de marketing de relacionamento empresarial e da rede em questão.

Mesmo sem a preocupação de cruzamento das respostas dos públicos pesquisados, os resultados de ambos os blocos (Tabelas 7 e 8) demonstram que os proprietários não observaram mudanças significativas entre o período anterior e posterior à entrada para a rede, ao passo que o público interno denuncia melhorias em ambos, principalmente no tocante a relacionamento com os clientes externos e a comunidade local.

A dissociação pode encontrar resposta no fato de que no caso de redes de cooperação, o público interno passar a atuar de maneira mais ativa, na busca de aprimoramento dos processos internos das empresas, como nas ações de *endomarketing*, positivas à motivação e valorização dos empregados.

TABELA 7 - Proprietários Rede Mania Sul – Percepção de qualidade de relacionamentos[4]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Clientes externos									
0	2	25.00	2	25.00	0	1	12.50	1	12.50
1	4	50.00	6	75.00	1	6	75.00	7	87.50
2	2	25.00	8	100.00	2	1	12.50	8	100.00
Fornecedores									
0	2	25.00	2	25.00	0	2	25.00	2	25.00
1	3	37.50	5	62.50	1	2	25.00	4	50.00
2	3	37.50	8	100.00	2	4	50.00	8	100.00
Comunidade									
1	7	87.50	7	87.50	1	7	87.50	7	87.50
3	1	12.50	8	100.00	3	1	12.50	8	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

TABELA 8 - Público interno Mania Sul – Percepção de qualidade de relacionamentos[5]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Clientes externos									
0	4	4.76	4	4.76	1	24	28.57	24	28.57
1	43	51.19	47	55.95	2	34	40.48	58	69.05
2	16	19.05	63	75.00	3	23	27.38	81	96.43
3	9	10.71	72	85.71	9	3	3.57	84	100.00
9	12	14.29	84	100.00					
Fornecedores									
0	1	1.19	1	1.19	1	38	45.24	38	45.24
1	40	47.62	41	48.81	2	17	20.24	55	65.48
2	15	17.86	56	66.67	3	19	22.62	74	88.10
3	8	9.52	64	76.19	9	10	11.90	84	100.00
9	20	23.81	84	100.00					
Comunidade									
0	1	1.19	1	1.19	0	1	1.19	1	1.19
1	36	42.86	37	44.05	1	28	33.33	29	34.52
2	20	23.81	57	67.86	2	32	38.10	61	72.62
3	14	16.67	71	84.52	3	20	23.81	81	96.43
9	13	15.48	84	100.00	9	3	3.57	84	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Na percepção dos aspectos internos onde existe vínculo direto patrão/empregado (Tabelas 9 e 10), os resultados também demonstram uma maior variação percentual positiva nas respostas do público interno. Enquanto os donos de supermercado apresentam percentuais de resposta estáveis para o bloco de

[4] Os proprietários de supermercados da Rede Mania Sul avaliaram a qualidade dos relacionamentos abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

[5] Os empregados de supermercados da Rede Mania Sul avaliaram a qualidade dos relacionamentos abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

perguntas relacionadas aos períodos anterior e posterior à entrada para a Rede Mania Sul, os empregados relatam pequenas melhorias, em relação ao fator salarial e instalações físicas. Pode-se perceber que a opção excelente variou de 11,90% para 34,52%, quando comparados os períodos anterior e posterior a entrada para a rede analisada.

TABELA 9 - Proprietários Rede Mania Sul – Percepção de qualidade de aspectos internos[6]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Salário									
1	6	75.00	6	75.00	0	1	12.50	1	12.50
2	1	12.50	7	87.50	1	5	62.50	6	75.00
9	1	12.50	8	100.00	2	1	12.50	7	87.50
					9	1	12.50	8	100.00
Comissões/bonificações									
0	1	12.50	1	12.50	1	6	75.00	6	75.00
1	7	87.50	8	100.00	2	2	25.00	8	100.00
Instalações físicas									
0	1	12.50	1	12.50	1	6	75.00	6	75.00
1	5	62.50	6	75.00	2	1	12.50	7	87.50
2	1	12.50	7	87.50	3	1	12.50	8	100.00
3	1	12.50	8	100.00					
Treinamentos									
-3	1	12.50	1	12.50	-1	1	12.50	1	12.50
-1	1	12.50	2	25.00	0	1	12.50	2	25.00
0	1	12.50	3	37.50	1	3	37.50	5	62.50
1	3	37.50	6	75.00	3	1	12.50	6	75.00
3	1	12.50	7	87.50	9	2	25.00	8	100.00
9	1	12.50	8	100.00					

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

[6] Os proprietários de supermercados da Rede Mania Sul avaliaram a qualidade dos aspectos internos abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

TABELA 10 – Público interno Rede Mania Sul – Percepção de qualidade de aspectos internos[7]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Salário									
-1	2	2.38	2	2.38	-1	3	3.57	3	3.57
0	18	21.43	20	23.81	0	14	16.67	17	20.24
1	36	42.86	56	66.67	1	35	41.67	52	61.90
2	7	8.33	63	75.00	2	20	23.81	72	85.71
3	4	4.76	67	79.76	3	12	14.29	84	100.00
9	17	20.24	84	100.00					
Comissões/bonificações									
-3	5	5.95	5	5.95	-3	5	5.95	5	5.95
-1	2	2.38	7	8.33	-1	2	2.38	7	8.33
0	10	11.90	17	20.24	0	5	5.95	12	14.29
1	11	13.10	28	33.33	1	20	23.81	32	38.10
3	1	1.19	29	34.52	2	1	1.19	33	39.29
9	55	65.48	84	100.00	3	1	1.19	34	40.48
					9	50	59.52	84	100.00
Instalações físicas									
-1	1	1.19	1	1.19	-1	1	1.19	1	1.19
0	5	5.95	6	7.14	1	29	34.52	30	35.71
1	41	48.81	47	55.95	2	24	28.57	54	64.29
2	10	11.90	57	67.86	3	29	34.52	83	98.81
3	10	11.90	67	79.76	9	1	1.19	84	100.00
9	17	20.24	84	100.00					
Treinamentos									
-3	7	8.33	7	8.33	-3	7	8.33	7	8.33
-1	12	14.29	19	22.62	-1	24	28.57	31	36.90
0	12	14.29	31	36.90	0	8	9.52	39	46.43
1	22	26.19	53	63.10	1	22	26.19	61	72.62
2	1	1.19	54	64.29	3	5	5.95	66	78.57
3	2	2.38	56	66.67	9	18	21.43	84	100.00
9	28	33.33	84	100.00					

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Relevante comentar ainda que o salário, fonte de descontentamentos e contradição freqüente entre patrões e empregados, tem uma aprovação que vai do bom ao excelente. Essas informações são similar nas respostas de patrões e empregados, com índices próximos a 75%. Estes resultados corroboram a análise anterior e sinalizam o comprometimento dos empregados para com as empresas, novamente com reflexos positivos na sua satisfação.

4.1.4 Questões comuns a proprietários, público interno e público externo

Os resultados de pesquisa relacionados a aspectos de estrutura física e atendimento (Tabelas 11, 12 e 13) foram objeto de pesquisa entre os três diferentes

[7] Os empregados de supermercados da Rede Mania Sul avaliaram a qualidade dos aspectos internos abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 –

grupos de pesquisados, e mais uma vez se pode observar que os proprietários demonstram uma maior estabilidade de respostas comparativas para os períodos anterior e posterior à entrada para a rede, ao passo que os outros dois segmentos respondentes demonstraram variação positiva mais elevada. Na avaliação dos empreendedores, quesitos como fachadas de prédio, iluminação interna, atendimento, propaganda impressa e variedade de produtos não tiveram modificação significativa no corte de tempo estipulado. Por outro lado, foi percebida uma variação positiva em relação à sinalização interna e externa, prateleiras e corredores, sacolas e embalagens. Esta avaliação sinaliza a importância da padronização dos supermercados sob o guarda-chuva "Mania Sul", que levou os associados a investir tanto exposição da marca quanto na reformatação de seus espaços internos, já que a construção de uma marca forte é um fator relevante para a associação de supermercados de vizinhança em redes de cooperação (Quental *et al.,* 2001) e a marca em si é "... um facilitador operacional, eliminando processos de decisão relativamente complexos a cada momento da existência; como um elemento catalisador, acelerando, de forma segura, esses processos decisórios; e como forma de expressão social, transformando essas decisões em fatos de interação social" (SAMPAIO, 1999, P. 5).

Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

TABELA 11 - Proprietários Rede Mania Sul – Estrutura física e de atendimento[8]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Fachada do prédio									
0	4	50.00	4	50.00	1	4	50.00	4	50.00
1	4	50.00	8	100.00	2	3	37.50	7	87.50
					3	1	12.50	8	100.00
luminação interna									
0	3	37.50	3	37.50	0	2	25.00	2	25.00
1	4	50.00	7	87.50	1	5	62.50	7	87.50
3	1	12.50	8	100.00	3	1	12.50	8	100.00
Sinalização interna									
0	1	12.50	1	12.50	1	5	62.50	5	62.50
1	5	62.50	6	75.00	2	2	25.00	7	87.50
2	1	12.50	7	87.50	3	1	12.50	8	100.00
3	1	12.50	8	100.00					
Sinalização externa									
-1	3	37.50	3	37.50	1	5	62.50	5	62.50
0	4	50.00	7	87.50	2	3	37.50	8	100.00
1	1	12.50	8	100.00					
Prateleiras e corredores									
-1	1	12.50	1	12.50	0	1	12.50	1	12.50
0	3	37.50	4	50.00	1	5	62.50	6	75.00
1	2	25.00	6	75.00	2	1	12.50	7	87.50
2	1	12.50	7	87.50	9	1	12.50	8	100.00
9	1	12.50	8	100.00					
Atendimento									
-1	1	12.50	1	12.50	-1	1	12.50	1	12.50
1	6	75.00	7	87.50	1	6	75.00	7	87.50
2	1	12.50	8	100.00	3	1	12.50	8	100.00
Propaganda impressa									
0	2	25.00	2	25.00	0	1	12.50	1	12.50
1	5	62.50	7	87.50	1	5	62.50	6	75.00
3	1	12.50	8	100.00	2	1	12.50	7	87.50
					3	1	12.50	8	100.00
Sacolas e embalagens									
-1	3	37.50	3	37.50	0	1	12.50	1	12.50
1	1	12.50	4	50.00	1	3	37.50	4	50.00
9	4	50.00	8	100.00	2	3	37.50	7	87.50
					3	1	12.50	8	100.00
Preços									
0	4	50.00	4	50.00	0	3	37.50	3	37.50
1	3	37.50	7	87.50	1	5	62.50	8	100.00
2	1	12.50	8	100.00					
Qualidade dos produtos									
0	2	25.00	2	25.00	0	1	12.50	1	12.50
1	5	62.50	7	87.50	1	6	75.00	7	87.50
2	1	12.50	8	100.00	2	1	12.50	8	100.00
Variedade de produtos									
1	6	75.00	6	75.00	0	1	12.50	1	12.50
2	1	12.50	7	87.50	1	5	62.50	6	75.00
3	1	12.50	8	100.00	2	1	12.50	7	87.50
					3	1	12.50	8	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

As respostas do público interno (Tabela 12) apresentam uma característica em comum: todos os itens de pesquisa tiveram significativa melhora no comparativo anterior e posterior, com a opção "Excelente" predominando nas respostas relacionadas ao período posterior à entrada do supermercado para a rede. Neste particular, se verifica que os itens relacionados à exposição da marca Mania Sul tiveram maior variação positiva, mas mesmo quesitos como Atendimento, Preços, Qualidade e Variedade de Produtos – que independem da marca em si, mas estão intrinsecamente relacionados a ela – também foram bem avaliados.

[8] Os proprietários de supermercados da Rede Mania Sul avaliaram a qualidade da estrutura física e de atendimento abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

TABELA 12 – Público interno Rede Mania Sul – Estrutura física e de atendimento[9]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Fachada do prédio									
-3	1	1.19	1	1.19	1	23	27.38	23	27.38
-1	5	5.95	6	7.14	2	29	34.52	52	61.90
0	15	17.86	21	25.00	3	30	35.71	82	97.62
1	43	51.19	64	76.19	9	2	2.38	84	100.00
2	6	7.14	70	83.33					
3	4	4.76	74	88.10					
9	10	11.90	84	100.00					
Iluminação interna									
0	7	8.33	7	8.33	-1	1	1.19	1	1.19
1	46	54.76	53	63.10	0	1	1.19	2	2.38
2	14	16.67	67	79.76	1	35	41.67	37	44.05
3	6	7.14	73	86.90	2	19	22.62	56	66.67
9	11	13.10	84	100.00	3	26	30.95	82	97.62
					9	2	2.38	84	100.00
Sinalização interna									
-1	11	13.10	11	13.10	0	2	2.38	2	2.38
0	17	20.24	28	33.33	1	31	36.90	33	39.29
1	34	40.48	62	73.81	2	27	32.14	60	71.43
2	3	3.57	65	77.38	3	22	26.19	82	97.62
3	2	2.38	67	79.76	9	2	2.38	84	100.00
9	17	20.24	84	100.00					
Sinalização externa									
-2	1	1.19	1	1.19	0	2	2.38	2	2.38
-1	2	2.38	3	3.57	1	33	39.29	35	41.67
0	13	15.48	16	19.05	2	15	17.86	50	59.52
1	34	40.48	50	59.52	3	22	26.19	72	85.71
2	6	7.14	56	66.67	9	12	14.29	84	100.00
3	4	4.76	60	71.43					
9	24	28.57	84	100.00					
Prateleiras e corredores									
-2	2	2.38	2	2.38	0	1	1.19	1	1.19
-1	8	9.52	10	11.90	1	26	30.95	27	32.14
0	8	9.52	18	21.43	2	25	29.76	52	61.90
1	34	40.48	52	61.90	3	30	35.71	82	97.62
2	15	17.86	67	79.76	9	2	2.38	84	100.00
3	6	7.14	73	86.90					
9	11	13.10	84	100.00					
Atendimento									
0	2	2.38	2	2.38	0	1	1.19	1	1.19
1	38	45.24	40	47.62	1	23	27.38	24	28.57
2	19	22.62	59	70.24	2	25	29.76	49	58.33
3	14	16.67	73	86.90	3	32	38.10	81	96.43
9	11	13.10	84	100.00	9	3	3.57	84	100.00
Propaganda impressa									
-3	1	1.19	1	1.19	0	1	1.19	1	1.19
-1	5	5.95	6	7.14	1	27	32.14	28	33.33
0	27	32.14	33	39.29	2	30	35.71	58	69.05
1	25	29.76	58	69.05	3	23	27.38	81	96.43
2	3	3.57	61	72.62	9	3	3.57	84	100.00
3	3	3.57	64	76.19					
9	20	23.81	84	100.00					
Sacolas e embalagens									
-1	3	3.57	3	3.57	-1	1	1.19	1	1.19
0	14	16.67	17	20.24	0	1	1.19	2	2.38
1	43	51.19	60	71.43	1	22	26.19	24	28.57
2	10	11.90	70	83.33	2	39	46.43	63	75.00
3	3	3.57	73	86.90	3	19	22.62	82	97.62
9	11	13.10	84	100.00	9	2	2.38	84	100.00
Preços									
-1	1	1.19	1	1.19	0	1	1.19	1	1.19
0	10	11.90	11	13.10	1	27	32.14	28	33.33
1	47	55.95	58	69.05	2	40	47.62	68	80.95
2	11	13.10	69	82.14	3	14	16.67	82	97.62
3	3	3.57	72	85.71	9	2	2.38	84	100.00
9	12	14.29	84	100.00					
Qualidade dos produtos									
0	4	4.76	4	4.76	0	1	1.19	1	1.19
1	41	48.81	45	53.57	1	26	30.95	27	32.14
2	16	19.05	61	72.62	2	30	35.71	57	67.86
3	12	14.29	73	86.90	3	25	29.76	82	97.62
9	11	13.10	84	100.00	9	2	2.38	84	100.00
Variedade de produtos									
0	6	7.14	6	7.14	0	1	1.19	1	1.19
1	38	45.24	44	52.38	1	18	21.43	19	22.62
2	16	19.05	60	71.43	2	34	40.48	53	63.10
3	12	14.29	72	85.71	3	29	34.52	82	97.62
9	12	14.29	84	100.00	9	2	2.38	84	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

[9] Os empregados de supermercados da Rede Mania Sul avaliaram a qualidade da estrutura física e de atendimento abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

Se nas análises anteriores o posicionamento dos respondentes diretamente vinculados aos supermercados oportunizaram descortinar a visão corporativa, a avaliação dos clientes externos - razão de existir dos negócios – torna possível obter um retrato claro e objetivo da percepção pública das mudanças acontecidas após a entrada dos supermercados para a Rede Mania Sul.

Os compradores pesquisados, em sua ampla maioria, sentiu positivamente o impacto da mudança dos supermercados, com elevada aprovação às mudanças. O somatório dos conceitos "Muito Bom" e "Excelente" predominaram em praticamente todas as avaliações posteriores, principalmente naquelas que identificam a padronização da rede, como sinalização interna e externa, prateleiras e corredores, propaganda impressa, sacolas e embalagens, emprestando valor e significância à marca Mania Sul e imprimindo memória, conteúdo, significado, associações e valor aos produtos, diferenciando-os dos demais (KAPFERER, 2003). Ainda em relação a este bloco de respostas, se observa que mesmo itens não diretamente relacionados à padronização, como atendimento, preços, qualidade e variedade dos produtos tiveram ampla predominância de avaliações positivas.

A Tabela 13 permite verificar estes posicionamentos:

TABELA 13 - Público externo Rede Mania Sul – Estrutura física e de atendimento[10]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Fachada do prédio									
-3	2	0.52	2	0.52	-3	1	0.26	1	0.26
-2	1	0.26	3	0.78	-1	2	0.52	3	0.78
-1	25	6.53	28	7.31	0	8	2.09	11	2.87
0	75	19.58	103	26.89	1	124	32.38	135	35.25
1	198	51.70	301	78.59	2	131	34.20	266	69.45
2	42	10.97	343	89.56	3	101	26.37	367	95.82
3	6	1.57	349	91.12	9	16	4.18	383	100.00
9	34	8.88	383	100.00					
Iluminação interna									
-1	2	0.52	2	0.52	-1	3	0.78	3	0.78
0	59	15.40	61	15.93	0	7	1.83	10	2.61
1	242	63.19	303	79.11	1	169	44.13	179	46.74
2	54	14.10	357	93.21	2	124	32.38	303	79.11
3	12	3.13	369	96.34	3	76	19.84	379	98.96
9	14	3.66	383	100.00	9	4	1.04	383	100.00
Sinalização interna									
-2	5	1.31	5	1.31	0	5	1.31	5	1.31
-1	34	8.88	39	10.18	1	127	33.16	132	34.46
0	82	21.41	121	31.59	2	150	39.16	282	73.63
1	187	48.83	308	80.42	3	95	24.80	377	98.43
2	49	12.79	357	93.21	9	6	1.57	383	100.00
3	9	2.35	366	95.56					
9	17	4.44	383	100.00					

[10] Os clientes externos de supermercados da Rede Mania Sul avaliaram a qualidade da estrutura física e de atendimento abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

TABELA 13 - Público externo Rede Mania Sul – Estrutura física e de atendimento (continuação)

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Sinalização externa									
-3	7	1.83	7	1.83	-3	6	1.57	6	1.57
-2	3	0.78	10	2.61	-2	2	0.52	8	2.09
-1	27	7.05	37	9.66	-1	8	2.09	16	4.18
0	79	20.63	116	30.29	0	32	8.36	48	12.53
1	179	46.74	295	77.02	1	152	39.69	200	52.22
2	48	12.53	343	89.56	2	95	24.80	295	77.02
3	8	2.09	351	91.64	3	65	16.97	360	93.99
9	32	8.36	383	100.00	9	23	6.01	383	100.00
Prateleiras e corredores									
-1	25	6.53	25	6.53	-1	1	0.26	1	0.26
0	58	15.14	83	21.67	0	5	1.31	6	1.57
1	217	56.66	300	78.33	1	150	39.16	156	40.73
2	54	14.10	354	92.43	2	121	31.59	277	72.32
3	17	4.44	371	96.87	3	103	26.89	380	99.22
9	12	3.13	383	100.00	9	3	0.78	383	100.00
Atendimento									
-1	7	1.83	7	1.83	0	12	3.13	12	3.13
0	38	9.92	45	11.75	1	89	23.24	101	26.37
1	128	33.42	173	45.17	2	127	33.16	228	59.53
2	134	34.99	307	80.16	3	153	39.95	381	99.48
3	64	16.71	371	96.87	9	2	0.52	383	100.00
9	12	3.13	383	100.00					
Propaganda impressa									
-3	7	1.83	7	1.83	-3	1	0.26	1	0.26
-2	6	1.57	13	3.39	-2	1	0.26	2	0.52
-1	45	11.75	58	15.14	-1	3	0.78	5	1.31
0	102	26.63	160	41.78	0	14	3.66	19	4.96
1	166	43.34	326	85.12	1	121	31.59	140	36.55
2	31	8.09	357	93.21	2	160	41.78	300	78.33
3	7	1.83	364	95.04	3	81	21.15	381	99.48
9	19	4.96	383	100.00	9	2	0.52	383	100.00
Sacolas e embalagens									
-2	3	0.78	3	0.78	0	8	2.09	8	2.09
-1	5	1.31	8	2.09	1	168	43.86	176	45.95
0	70	18.28	78	20.37	2	140	36.55	316	82.51
1	202	52.74	280	73.11	3	66	17.23	382	99.74
2	82	21.41	362	94.52	9	1	0.26	383	100.00
3	7	1.83	369	96.34					
9	14	3.66	383	100.00					
Preços									
-1	6	1.57	6	1.57	-1	1	0.26	1	0.26
0	86	22.45	92	24.02	0	52	13.58	53	13.84
1	190	49.61	282	73.63	1	133	34.73	186	48.56
2	78	20.37	360	93.99	2	137	35.77	323	84.33
3	9	2.35	369	96.34	3	59	15.40	382	99.74
9	14	3.66	383	100.00	9	1	0.26	383	100.00
Qualidade dos produtos									
-1	1	0.26	1	0.26	-3	1	0.26	1	0.26
0	25	6.53	26	6.79	-1	1	0.26	2	0.52
1	218	56.92	244	63.71	0	3	0.78	5	1.31
2	110	28.72	354	92.43	1	143	37.34	148	38.64
3	16	4.18	370	96.61	2	145	37.86	293	76.50
9	13	3.39	383	100.00	3	88	22.98	381	99.48
					9	2	0.52	383	100.00
Variedade de produtos									
-1	1	0.26	1	0.26	-1	1	0.26	1	0.26
0	45	11.75	46	12.01	0	10	2.61	11	2.87
1	203	53.00	249	65.01	1	119	31.07	130	33.94
2	102	26.63	351	91.64	2	150	39.16	280	73.11
3	18	4.70	369	96.34	3	101	26.37	381	99.48
9	14	3.66	383	100.00	9	2	0.52	383	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Para a obtenção de respostas mais pontuais e específicas sobre produtos habitualmente ofertados pelos supermercados da Rede Mania Sul, são apresentados agora os resultados do bloco de questões relacionadas à percepção de qualidade dos produtos (Tabelas 14, 15 e 16), que foram respondidas pelos três segmentos entrevistados.

Devido à abstração ensejada pelo termo “qualidade” e a necessidade de determinar um conceito que possibilite um mínimo entendimento da diretriz que norteou a avaliação deste quesito, optou-se por utilizar como base a conceituação de Juran & Gryna (1991, p. 17), para quem a qualidade consiste nas características de produtos que vão ao encontro das necessidades dos clientes e, desta forma, proporcionam satisfação em relação a eles.

Entre os proprietários, a percepção de melhoria nos blocos de produtos após a entrada para a rede acontece de maneira mais flagrante entre os artigos de higiene do lar e utilidades para o lar. O mesmo não ocorreu nas linhas de artigos de higiene pessoal e leite e derivados, cujas respostas indicaram a manutenção da mesma qualidade anterior à rede. Neste bloco, em específico, chama a atenção a grande diluição de respostas relacionadas a enlatados e conservas e bebidas. Uma ilação possível de ser feita para justificar tamanha diluição se respalda no fato de que os primeiros possuem grande variedade de marcas e fornecedores, indo do grande porte e abrangência nacional até os locais, que penetram em nichos menores como os municípios onde se situam os supermercados. Mesmo assim, em ambos os casos, a maior parte das respostas se situa no patamar positivo em relação ao período anterior à rede. Por fim, é importante salientar o item “Padaria”, que apresenta respostas mais positivas no período anterior à rede, uma vez que alguns dos supermercados deixaram de operar com produção própria neste setor.

TABELA 14 - Proprietários Rede Mania Sul – Percepção de qualidade de produtos[11]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Artigos de higiene pessoal									
0	1	12.50	1	12.50	0	1	12.50	1	12.50
1	4	50.00	5	62.50	1	5	62.50	6	75.00
2	2	25.00	7	87.50	3	2	25.00	8	100.00
3	1	12.50	8	100.00					
Artigos de higiene do lar									
0	3	37.50	3	37.50	1	7	87.50	7	87.50
1	4	50.00	7	87.50	2	1	12.50	8	100.00
2	1	12.50	8	100.00					
Utilidades para o lar									
0	3	37.50	3	37.50	1	6	75.00	6	75.00
1	4	50.00	7	87.50	2	2	25.00	8	100.00
2	1	12.50	8	100.00					
Frutas e verduras									
0	3	37.50	3	37.50	0	1	12.50	1	12.50
1	5	62.50	8	100.00	1	7	87.50	8	100.00
-1	1	12.50	1	12.50	-1	2	25.00	2	25.00
0	1	12.50	2	25.00	1	4	50.00	6	75.00
1	5	62.50	7	87.50	2	1	12.50	7	87.50
3	1	12.50	8	100.00	3	1	12.50	8	100.00
Massas e biscoitos									
1	7	87.50	7	87.50	0	2	25.00	2	25.00
2	1	12.50	8	100.00	1	6	75.00	8	100.00
Açougue e fiambreria									
0	1	12.50	1	12.50	0	1	12.50	1	12.50
1	6	75.00	7	87.50	1	6	75.00	7	87.50
2	1	12.50	8	100.00	2	1	12.50	8	100.00
Bebidas em geral									
0	3	37.50	3	37.50	-2	1	12.50	1	12.50
1	2	25.00	5	62.50	1	5	62.50	6	75.00
2	3	37.50	8	100.00	2	2	25.00	8	100.00
Leite e derivados									
0	2	25.00	2	25.00	0	1	12.50	1	12.50
1	4	50.00	6	75.00	1	6	75.00	7	87.50
2	2	25.00	8	100.00	2	1	12.50	8	100.00
Padaria									
-3	1	12.50	1	12.50	-3	2	25.00	2	25.00
1	5	62.50	6	75.00	-1	1	12.50	3	37.50
9	2	25.00	8	100.00	1	4	50.00	7	87.50
					9	1	12.50	8	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Entre o público interno - a exemplo do quadro anterior - predominam as avaliações positivas sobre os setores internos dos supermercados, com amplo predomínio de avaliações positivas (Bom, Muito Bom e Excelente) no período posterior à entrada para a Rede Mania Sul. Chama a atenção, no entanto, o freqüente e elevado índice de respostas "Não sabe/Não respondeu", talvez justificável pelo fato dos supermercados possuírem um organograma ainda rígido e setorizado, no qual cada empregado desempenha suas funções sem grande interação com os demais.

[11] Os proprietários de supermercados da Rede Mania Sul avaliaram a qualidade dos produtos abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

TABELA 15 – Público interno Rede Mania Sul – Percepção de qualidade de produtos[12]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Artigos de higiene pessoal									
0	9	10.71	9	10.71	1	27	32.14	27	32.14
1	44	52.38	53	63.10	2	34	40.48	61	72.62
2	16	19.05	69	82.14	3	21	25.00	82	97.62
3	4	4.76	73	86.90	9	2	2.38	84	100.00
9	11	13.10	84	100.00					
Artigos de higiene do lar									
0	8	9.52	8	9.52	1	22	26.19	22	26.19
1	39	46.43	47	55.95	2	36	42.86	58	69.05
2	19	22.62	66	78.57	3	24	28.57	82	97.62
3	7	8.33	73	86.90	9	2	2.38	84	100.00
9	11	13.10	84	100.00					
Utilidades para o lar									
0	9	10.71	9	10.71	0	1	1.19	1	1.19
1	40	47.62	49	58.33	1	31	36.90	32	38.10
2	16	19.05	65	77.38	2	26	30.95	58	69.05
3	5	5.95	70	83.33	3	20	23.81	78	92.86
9	14	16.67	84	100.00	9	6	7.14	84	100.00
Frutas e verduras									
-1	1	1.19	1	1.19	0	5	5.95	5	5.95
0	12	14.29	13	15.48	1	25	29.76	30	35.71
1	32	38.10	45	53.57	2	32	38.10	62	73.81
2	21	25.00	66	78.57	3	20	23.81	82	97.62
3	6	7.14	72	85.71	9	2	2.38	84	100.00
9	12	14.29	84	100.00					
Enlatados e conservas									
-1	1	1.19	1	1.19	1	26	30.95	26	30.95
0	4	4.76	5	5.95	2	35	41.67	61	72.62
1	38	45.24	43	51.19	3	21	25.00	82	97.62
2	24	28.57	67	79.76	9	2	2.38	84	100.00
3	6	7.14	73	86.90					
9	11	13.10	84	100.00					
Massas e biscoitos									
-1	1	1.19	1	1.19	0	1	1.19	1	1.19
0	3	3.57	4	4.76	1	27	32.14	28	33.33
1	43	51.19	47	55.95	2	30	35.71	58	69.05
2	20	23.81	67	79.76	3	24	28.57	82	97.62
3	6	7.14	73	86.90	9	2	2.38	84	100.00
9	11	13.10	84	100.00					
Açougue e fiambreria									
-1	7	8.33	7	8.33	1	17	20.24	17	20.24
0	2	2.38	9	10.71	2	30	35.71	47	55.95
1	30	35.71	39	46.43	3	35	41.67	82	97.62
2	19	22.62	58	69.05	9	2	2.38	84	100.00
3	13	15.48	71	84.52					
9	13	15.48	84	100.00					
Bebidas em geral									
-1	1	1.19	1	1.19	1	28	33.33	28	33.33
0	7	8.33	8	9.52	2	29	34.52	57	67.86
1	40	47.62	48	57.14	3	25	29.76	82	97.62
2	18	21.43	66	78.57	9	2	2.38	84	100.00
3	7	8.33	73	86.90					
9	11	13.10	84	100.00					
Leite e derivados									
0	11	13.10	11	13.10	0	5	5.95	5	5.95
1	36	42.86	47	55.95	1	31	36.90	36	42.86
2	20	23.81	67	79.76	2	28	33.33	64	76.19
3	6	7.14	73	86.90	3	18	21.43	82	97.62
9	11	13.10	84	100.00	9	2	2.38	84	100.00
Padaria									
-1	6	7.14	6	7.14	-1	6	7.14	6	7.14
0	5	5.95	11	13.10	0	1	1.19	7	8.33
1	26	30.95	37	44.05	1	25	29.76	32	38.10
2	8	9.52	45	53.57	2	14	16.67	46	54.76
3	3	3.57	48	57.14	3	11	13.10	57	67.86
9	36	42.86	84	100.00	9	27	32.14	84	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Novamente - apesar da importância da opinião de proprietários e empregados, é no público cliente que se busca o retrato mais efetivo da percepção

[12] *Os empregados de supermercados da Rede Mania Sul avaliaram a qualidade dos produtos abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.*

de qualidade dos produtos, já que sua satisfação tem o poder de interferir positiva ou negativamente nos negócios da empresa.

A análise dos resultados da Tabela 16 demonstra que os clientes dos supermercados apresentam elevado grau de satisfação com a qualidade dos produtos comercializados desde antes da entrada para a rede, quando os patamares positivos (somatório dos conceitos “Bom”, Muito Bom” e “Excelente”) já apresentavam percentuais acima de 60%, atingindo picos de 80%. Posteriormente à adesão dos supermercados à Rede Mania Sul os índices se mantiveram elevados, sendo alterada a distribuição dos conceitos, com migração relevante de respostas de conceito “Bom” para “Muito Bom” e “Excelente”, o que evoca uma satisfação ainda maior com a qualidade encontrada nos supermercados após a entrada para a rede. Mesmo no setor de Padaria a avaliação de qualidade é positiva, com crescimento dos índices de aprovação em relação ao período anterior, mesmo que em patamares inferiores aos demais.

TABELA 16 – Público externo Rede Mania Sul – Percepção de qualidade de produtos[13]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Artigos de higiene pessoal									
-1	4	1.04	4	1.04	-1	1	0.26	1	0.26
0	43	11.23	47	12.27	0	10	2.61	11	2.87
1	244	63.71	291	75.98	1	197	51.44	208	54.31
2	61	15.93	352	91.91	2	108	28.20	316	82.51
3	11	2.87	363	94.78	3	61	15.93	377	98.43
9	20	5.22	383	100.00	9	6	1.57	383	100.00
Artigos de higiene do lar									
-1	3	0.78	3	0.78	0	12	3.13	12	3.13
0	42	10.97	45	11.75	1	182	47.52	194	50.65
1	231	60.31	276	72.06	2	119	31.07	313	81.72
2	74	19.32	350	91.38	3	64	16.71	377	98.43
3	14	3.66	364	95.04	9	6	1.57	383	100.00
9	19	4.96	383	100.00					
Utilidades para o lar									
-1	7	1.83	7	1.83	-2	1	0.26	1	0.26
0	64	16.71	71	18.54	0	5	1.31	6	1.57
1	172	44.91	243	63.45	1	144	37.60	150	39.16
2	71	18.54	314	81.98	2	123	32.11	273	71.28
3	21	5.48	335	87.47	3	75	19.58	348	90.86
9	48	12.53	383	100.00	9	35	9.14	383	100.00
Frutas e verduras									
-1	8	2.09	8	2.09	-3	1	0.26	1	0.26
0	58	15.14	66	17.23	-2	3	0.78	4	1.04
1	179	46.74	245	63.97	-1	12	3.13	16	4.18
2	95	24.80	340	88.77	0	23	6.01	39	10.18
3	26	6.79	366	95.56	1	126	32.90	165	43.08
9	17	4.44	383	100.00	2	121	31.59	286	74.67
					3	93	24.28	379	98.96
					9	4	1.04	383	100.00
Enlatados e conservas									
-1	4	1.04	4	1.04	-1	1	0.26	1	0.26
0	46	12.01	50	13.05	0	9	2.35	10	2.61
1	227	59.27	277	72.32	1	174	45.43	184	48.04
2	72	18.80	349	91.12	2	123	32.11	307	80.16
3	16	4.18	365	95.30	3	67	17.49	374	97.65
9	18	4.70	383	100.00	9	9	2.35	383	100.00
Massas e biscoitos									
-2	1	0.26	1	0.26	-1	1	0.26	1	0.26
-1	5	1.31	6	1.57	0	10	2.61	11	2.87
0	35	9.14	41	10.70	1	180	47.00	191	49.87
1	233	60.84	274	71.54	2	109	28.46	300	78.33
2	72	18.80	346	90.34	3	76	19.84	376	98.17
3	19	4.96	365	95.30	9	7	1.83	383	100.00
9	18	4.70	383	100.00					
Açougue e fiambreria									
-2	5	1.31	5	1.31	-1	1	0.26	1	0.26
-1	25	6.53	30	7.83	0	10	2.61	11	2.87
0	48	12.53	78	20.37	1	118	30.81	129	33.68
1	169	44.13	247	64.49	2	121	31.59	250	65.27
2	78	20.37	325	84.86	3	124	32.38	374	97.65
3	39	10.18	364	95.04	9	9	2.35	383	100.00
9	19	4.96	383	100.00					
Bebidas em geral									
-1	6	1.57	6	1.57	-1	1	0.26	1	0.26
0	41	10.70	47	12.27	0	3	0.78	4	1.04
1	224	58.49	271	70.76	1	176	45.95	180	47.00
2	67	17.49	338	88.25	2	107	27.94	287	74.93
3	28	7.31	366	95.56	3	89	23.24	376	98.17
9	17	4.44	383	100.00	9	7	1.83	383	100.00
Leite e derivados									
-2	2	0.52	2	0.52	-2	2	0.52	2	0.52
-1	10	2.61	12	3.13	-1	1	0.26	3	0.78
0	30	7.83	42	10.97	0	8	2.09	11	2.87
1	231	60.31	273	71.28	1	179	46.74	190	49.61
2	66	17.23	339	88.51	2	100	26.11	290	75.72
3	23	6.01	362	94.52	3	82	21.41	372	97.13
9	21	5.48	383	100.00	9	11	2.87	383	100.00
Padaria									
-3	3	0.78	3	0.78	-3	3	0.78	3	0.78
-2	7	1.83	10	2.61	-2	5	1.31	8	2.09
-1	35	9.14	45	11.75	-1	13	3.39	21	5.48
0	53	13.84	98	25.59	0	34	8.88	55	14.36
1	154	40.21	252	65.80	1	133	34.73	188	49.09
2	23	6.01	275	71.80	2	56	14.62	244	63.71
3	20	5.22	295	77.02	3	59	15.40	303	79.11
9	88	22.98	383	100.00	9	80	20.89	383	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

[13] *Os clientes de supermercados da Rede Mania Sul avaliaram a qualidade dos produtos abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.*

4.1.5 Questões específicas para público externo

Na parte final do questionário de pesquisa, os clientes foram instados a responder sobre eventuais razões que lhe fariam deixar de comprar nos supermercados da Rede Mania Sul (Tabela 17), com o intuito de avaliar o grau de fidelização conquistado pelos supermercados pois, como afirma McKenna (1991, p. 46), "com um mundo onde os consumidores têm tantas opções, eles podem ser instáveis. Isso significa que o Marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente".

O aspecto mais relevante a destacar é que 45,95% dos entrevistados revela que não deixaria de comprar nos supermercados da rede. Por outro lado, é também importante salientar que 37,34% optaria por concorrentes que praticassem preços mais baratos. Estes dois dados ensejam oportunidades e ameaças típicas da alta competitividade que marca nosso tempo, e que se manifesta mesmo em mercados periféricos, já que fidelidade e satisfação são conceitos complementares e interdependentes. Brown (1998, p. 115), em estudo sobre a satisfação dos clientes da *British Telecommunications*, comprovou que consumidores meramente satisfeitos não são necessariamente clientes fiéis, pois a fidelidade é uma conquista de empresas que – mesmo diante de elevada aprovação – seguem agregando atributos atrativos a seus produtos e serviços.

Talvez este seja o maior desafio que os supermercados da Rede Mania Sul terão de enfrentar em futuro próximo.

TABELA 17 – Público externo Rede Mania Sul – Opções para mudança de supermercado

O cliente deixaria de comprar no supermercado se um outro:				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Fosse mais próximo	25	6.53	25	6.53
Vendesse mais barato	143	37.34	168	43.86
Tivesse mais variedade	13	3.39	181	47.26
Tivesse mais qualidade	26	6.79	207	54.05
Não deixaria de comprar	176	45.95	383	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Ao encerrar a análise dos dados relacionados aos supermercados da Rede Mania Sul, é importante dar destaque às considerações de Furuta (2002), para quem o pilar que sustenta as vantagens competitivas dos supermercados de vizinhança se encontra no fato de estar próximos ao mercado que atendem, detectando a cultura

local; conhecendo seus consumidores, oferecendo mais facilmente atendimento personalizado; conhecendo os gostos dos clientes e sabendo o que eles querem comprar, satisfazendo o desejo de conveniência na hora da compra.

Os resultados de pesquisa sinalizam claramente que os supermercados da Rede Mania Sul conseguem fazer uso positivo das características listadas por Furuta (2002) e implementam – seja de maneira ordenada ou intuitiva – grande parte do ferramental do Marketing de Relacionamento em suas ações cotidianas.

4.2 A Rede Construmais de Materiais de Construção

FIGURA 8 – Fachada da sede da Rede Construmais – Santa Maria / RS
Fonte: Foto do autor

A Rede Construmais de lojas de material de construção foi fundada no dia 8 de novembro de 2004, na cidade de Santa Maria. Inicialmente foi composta por 16 lojas, teve como primeiro presidente o empresário Itamar de Jesus da Rosa, da loja CIMACO, de Santa Maria.

A exemplo da rede anteriormente analisada, a formação da Rede Construmais teve o acompanhamento e supervisão da Universidade Federal de Santa Maria, em conformidade com a metodologia do Programa Redes de Cooperação da Secretaria do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

Atualmente, a rede é composta por 18 empresas associadas, com 8 delas (44,45%) situadas na cidade de Santa Maria. A presidência é ocupada pelo empresário Antonio Correia, proprietário da loja “A Nossa Casa”, de Santa Maria.

CIDADE	NOME-FANTASIA
Caçapava do Sul	KOMACO Materiais de Construção (filial)
Caçapava do Sul	KOMACO Materiais de Construção
Cacequi	Martiuce Materiais de Construção (filial)
Faxinal do Soturno	Zago Materiais de Construção
Jaguari	Cristofari Materiais de Construção
Santa Margarida do Sul	PRÁTIKO Centro de Compras
Santa Maria	CICCAPEL
Santa Maria	Ronaldo Borin
Santa Maria	Zanini Argamassas
Santa Maria	A Nossa Casa
Santa Maria	CIMACO
Santa Maria	Madeireira Medianeira
Santa Maria	JP Madeiras
Santa Maria	Furlan Materiais de Construção
São Sepé	INCOSEPE
São Vicente do Sul	Martiuce Materiais de Construção
Tupanciretã	CAZAROTTO
Vila Nova do Sul	INCOSEPE (filial)

QUADRO 10 - Composição atual da Rede Construmais
Fonte: Pesquisa do autor (2006)

4.2.1 Perfil dos entrevistados

Na seqüência é descrito o perfil dos diferentes públicos entrevistados na Rede Construmais de material de construção, começando pelos respondentes proprietários, seguindo com o público interno e finalizando com o público externo.

O perfil de empregados e clientes foi obtido na análise das respostas aos questionários de pesquisa específicos de cada segmento.

4.2.1.1 Perfil dos proprietários

A exemplo da Rede de Cooperação anteriormente apresentada, o perfil dos proprietários da Rede Construmais também foi traçado à partir de informações verbais obtidas pelo entrevistador à partir de entrevista não-estruturada realizada paralelamente à aplicação do questionário de pesquisa. Entre os 18 proprietários entrevistados, 14 são do sexo masculino e 4 do sexo feminino, com alta

concentração etária na faixa entre 30 e 50 anos, apesar de um empresário ter menos de 25 anos e outro estar acima dos 60 anos. Nas 3 filiais que fazem parte da rede, foram entrevistados os sócios e cônjuges responsáveis pela gestão do ponto de venda.

Um fato relevante observado é que mais da metade dos entrevistados teve experiência profissional anterior no ramo de materiais de construção, como empregados, antes de investir na abertura de seu próprio negócio.

Também foi verificado que – diferente da rede anteriormente analisada – a Rede Construmais é composta por lojas de diferentes *expertise*, abrangendo desde empresas cujo foco se concentra na comercialização de argamassa, tintas e madeiras até aquelas que contemplam a multiplicidade de itens que caracterizam as lojas de material de construção, como pisos, revestimentos, pedras e telhas, cal, cimento, argamassa, madeiras, portas e esquadrias, material hidráulico, material elétrico, metais, louças, pias, tanques e cubas, tintas, ferramentas e ferragens.

Finalizando, foi percebido que também na Rede Construmais é comum a participação de familiares sem vínculo empregatício formal na administração das empresas, conferindo um aspecto eminentemente familiar à gestão do negócio.

4.2.1.2 Perfil do público interno

Assim como na Rede Mania Sul, o cronograma de aplicação dos questionários de pesquisa previa entrevistar todos os funcionários das empresas pertencentes a esta rede de cooperação, mas novamente questões operacionais (férias, licença médica e atividades externas) impossibilitaram o cumprimento da meta. Cumpre também salientar que uma das empresas não utiliza mão-de-obra contratada, operando somente com os proprietários, e duas filiais de loja mantém somente um único empregado.

Mesmo assim, 71 empregados foram submetidos à aplicação do questionário, perfazendo 70,30% do total de empregados das lojas da rede.

O mapeamento de empregados entrevistados ficou assim distribuído:

TABELA 18 - Rede Construmais - Percentual de empregados entrevistados

CIDADE	NOME-FANTASIA	Empregados por loja	Entrevistados por loja	%
Caçapava do Sul	KOMACO Mat. Construção (Filial)	1	1	100
Caçapava do Sul	KOMACO Mat. de Construção	9	7	77,78
Cacequi	Martiuce Mat. Construção (Filial)	1	1	100
Faxinal do Soturno	Zago Mat. Construção	1	1	100
Jaguari	Cristofari Mat. Construção	5	3	60
Santa Margarida do Sul	PRÁTIKO Centro de Compras	0	0	0
Santa Maria	A Nossa Casa	7	5	71,43
Santa Maria	CICCAPEL	5	3	60
Santa Maria	CIMACO	19	12	63
Santa Maria	Furlan	5	5	100
Santa Maria	JP Madeiras	8	7	87,50
Santa Maria	Madeireira Medianeira	12	9	75
Santa Maria	Ronaldo Borin	2	2	100
Santa Maria	Zanini Argamassas	7	3	42,86
São Sepé	INCOSEPE	4	3	75
São Vicente do Sul	Martiuce Mat. Construção	8	5	62,50
Vila Nova do Sul	CAZAROTTO	2	1	50
Tupanciretã	INCOSEPE Filial	5	3	60
TOTAIS		**101**	**71**	**∑ 70,30**

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

O perfil do público interno (Tabela 19) traz como dado mais significativo o elevado percentual de empregados que trabalham nas empresas desde antes de sua entrada para a Rede Construmais (88,73%), sendo que somente 8 dos entrevistados foram admitidos após a entrada das respectivas lojas para a rede.

O bloco de respostas traz grande variedade de respostas, mas evidencia a predominância da faixa etária entre 20 e 40 anos (66,19 %) e com o segundo grau completo (61,98%).

TABELA 19 – Público interno Rede Construmais – Perfil sócio-laboral

	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Empregado trabalhava na empresa antes de entrar para a Rede Construmais				
Sim	63	88.73	63	88.73
Não	8	11.27	71	100.00
Faixa etária do empregado				
20 - 30	23	32.39	23	32.39
31 – 40	24	33.80	47	66.19
41 – 50	21	29.58	68	95.77
51 – 60	3	4.23	71	100.00
Mais de 60	-	-	-	-
Grau de instrução do empregado				
Nenhum	-	-	-	-
1º grau incompleto	8	11.27	8	11.27
1º grau completo	6	8.45	14	19.72
2º grau incompleto	9	12.68	23	32.40
2º grau completo	44	61.98	67	94.38
Superior incompleto	2	2.81	69	97.19
3º grau	2	2.81	71	100.00
Pós-Graduação	-	-	-	-

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Da mesma forma que se procurou identificar o perfil dos proprietários e do empregados, buscou-se também identificar o perfil dos respondentes clientes externos, como se pode constatar na seqüência.

4.2.1.3 Perfil do público externo

Aos clientes entrevistados na Rede Construmais inicialmente foi perguntado a faixa etária, o grau de escolaridade e a renda pessoal. A análise dos dados (Tabela 20) permite verificar que a faixa etária predominante (31,81%) compreende aqueles de idade entre 31 a 40 anos. Além disso, se pôde constatar que mais de 80% dos entrevistados tem mais que 31 anos. Este dado apresenta grande relevância, uma vez que a rede estudada comercializa materiais de construção, produtos geralmente destinados a um público que investe na construção, reforma ou manutenção de suas residências. O percentual de 18,32% de respondentes na faixa etária inferior a 30 anos permite supor que importante parcela deste segmento ainda não tenha entre suas prioridades o investimento em construção ou reforma residencial, seja pelo fato de ainda residirem com os pais ou se encontrarem em fase de consolidação profissional. Essa suposição é mais forte em municípios menores, onde o salário é um fator limitante de imobilizado pessoal. É lógico que essa suposição é mera especulação, porque não foi o fim deste estudo, mas parece ser relevante de ser descrita.

Os dados oportunizam ainda verificar que mais de 40% dos respondentes concluiu o ensino secundário, enquanto cerca de 10% sinalizaram não ter estudado ou completado o Ensino Básico.

Já a renda pessoal predominante entre os entrevistados oscilou de 1 a 3 salários mínimos (48,09%), coerente com o porte e perfil sócio-econômico da maioria dos municípios onde estão situadas as lojas pesquisadas. Mesmo assim, é possível verificar que mais de 26% dos entrevistados auferem mensalmente mais de 3 salários mínimos.

TABELA 20 – Público externo Rede Construmais – Perfil sócio-econômico

	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Faixa etária do público cliente				
20 - 30	72	18.32	72	18.32
31 – 40	125	31.81	197	50.13
41 – 50	94	23.92	291	74.05
51 – 60	65	16.54	356	90.59
Mais de 60	37	9.41	393	100.00
Grau de instrução do público cliente				
Nenhum	5	1.27	5	1.27
1º grau incompleto	30	7.63	35	8.90
1º grau completo	38	9.67	73	18.57
2º grau incompleto	65	16.54	138	35.11
2º grau completo	168	42.75	306	77.86
Superior incompleto	33	8.40	339	86.26
3º grau	38	9.67	377	95.93
Pós-Graduação	16	4.07	393	100.00
Faixa de renda pessoal do público cliente				
Até 01 SM	99	25.19	99	25.19
01 a 3 SM	89	48.09	288	73.28
3 a 5 SM	0	22.90	378	96.18
Mais de 5 SM	15	3.82	393	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Analisando o perfil de consumo do público externo da Rede Construmais (Tabela 21), é percebido que mais de 80% já eram clientes na loja antes da entrada para a rede, com amplo predomínio dos compradores esporádicas (83,21%). Este aspecto manteve um índice elevado mesmo após a entrada para a rede, com 54,96% dos entrevistados afirmando que sua freqüência de compra se manteve estável, com gastos na faixa de 1 a 3 salários-mínimos por mês (89,06% antes da rede, 90,07% depois da rede).

TABELA 21 – Público externo Rede Construmais – Perfil de consumo

	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
O cliente comprava na loja antes dela entrar para a Rede Construmais:				
Sim	325	82.70	325	82.70
Não	68	17.30	393	100.00
Freqüência de compras na Rede Construmais:				
Diariamente	8	2.03	8	2.03
1 a 3 vezes por semana	8	2.03	16	4.06
4 a 7 vezes por quinzena	10	2.54	26	6.60
8 a 12 vezes por mês	40	10.19	66	16.79
Esporadicamente	327	83.21	393	100.00
Após a entrada da loja para a Rede Construmais a freqüência de compra do cliente:				
Aumentou	56	14.25	56	14.25
Ficou estável	216	54.96	272	69.21
Diminuiu	6	1.53	278	70.74
NS / NR	115	29.26	393	100.00
O cliente faz suas compras na Rede Construmais porque:				
É próximo de casa	80	20.35	80	20.35
É mais barato	35	8.91	115	29.26
Pela variedade	58	14.76	173	44.02
Pela qualidade	87	22.14	260	66.16
Pelas promoções	85	21.63	345	87.79
Outros	48	12.21	393	100.00
Antes da entrada da loja para a Rede Construmais o cliente gastava em média:				
Até 01 SM	350	89.06	350	89.06
01 a 3 SM	41	10.43	391	99.49
3 a 5 SM	2	0.51	393	100.00
Mais de 5 SM	-	-	-	-
O cliente realiza um gasto médio atual em loja da Rede Construmais de:				
Até 01 SM	354	90.07	354	90.07
01 a 3 SM	37	9.42	391	99.49
3 a 5 SM	2	0.51	393	100.00
Mais de 5 SM	-	-	-	-

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Apresentado o perfil dos entrevistados, é o momento de se verificar o que apontam os proprietários, público interno e externo sobre aspectos mais específicos das mudanças ocorridas no período anterior e posterior a entrada da empresa na Rede Construmais. Mister destacar, novamente, que o foco do estudo é a confrontação das ferramentas de Marketing de relacionamento já empregadas e julgadas positivas pelos entrevistados.

4.2.2 Questões específicas para proprietários

Na análise dos resultados de pesquisa em questões específicas ao segmento dos proprietários de lojas da Rede Construmais (Tabela 22), as respostas sinalizam estabilidade em todos os quesitos, sem nenhuma alteração entre os períodos anterior e posterior à formação da rede.

Aparentemente, mesmo a adoção de inovações consolidadas em outras redes – como a criação de uma Central de Compras unificada, para realização de

compras conjuntas e economia de escala – não surtiram efeito. O resultado contradita uma das lógicas das redes de cooperação que - como destacado no capítulo dois da presente Dissertação - é a possibilidade das organizações aumentar de forma conjunta o número de pedidos e de fornecedores interessados em ver as suas marcas presentes em nichos de mercado antes pouco acionados (mas que congregam um número expressivo de clientes), visto que existem espaços "cativos" de atuação para pequenas empresas nos segmentos em que o grande capital não se sente atraído a competir (AMATO NETO, 2005).

TABELA 22 - Proprietários Rede Construmais – Informações sócio-administrativas posteriores à entrada das lojas para a Rede Construmais

	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Faturamento bruto				
Aumentou	12	66.67	12	66.66
Não aumentou	6	33.33	18	100.00
Volume de compras				
Aumentou	11	61.11	11	61.11
Não aumentou	7	38.89	18	100.00
Número de fornecedores				
Aumentou	11	61.11	11	61.11
Não aumentou	7	38.89	18	100.00
Variedade de produtos				
Aumentou	13	72.22	13	72.28
Não aumentou	5	27.78	18	100.00
Circulação de clientes				
Aumentou	11	61.11	11	61.11
Não aumentou	7	38.89	18	100.00
Quantidade de clientes				
Aumentou	13	72.22	13	72.22
Não aumentou	5	27.78	18	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

A tabela seguinte (Tabela 23) apresenta os resultados de outro bloco de perguntas no qual se buscou identificar a aplicação de técnicas de fidelização dos clientes através de ações estratégicas de rápida resposta para a imagem das organizações que integram redes de cooperação no modelo desenvolvido pela SEDAI/RS. As ações selecionadas no levantamento dos dados desse tipo de informação contemplam decisões gerenciais que são geralmente utilizadas por grandes organizações nacionais e multinacionais dos segmentos estudados. Da mesma forma, a teoria que versa sobre redes de cooperação sinaliza que as ações descritas neste estudo são indicadas nos primeiros passos de toda a rede de cooperação no segmento comercial, razões pelas quais se buscou informações, como: Entregas gratuitas a domicílio, uniformização dos funcionários, pedidos por

telefone, facilidade de pagamento, descontos programados, Serviço de Atendimento ao Cliente, banco de dados de clientes, programa de fidelidade, cartão de crédito próprio, mala direta em datas especiais e festivas, propaganda impressa, ofertas relâmpagos diárias.

A tabulação destes quesitos permite destacar o aumento significativo na uniformização das equipes de loja (de 33,33% para 61,11%) e na utilização de propaganda impressa (jornais, folders, encartes, etc.), que passou de 22,22% para 72,22%. Vale destacar que no segmento em que atuam as lojas esse tipo de ferramenta de divulgação é muito positivo, pois permite ao consumidor permanecer com a informação e até mesmo repassar a pessoas que estão construindo ou reformando seus imóveis. Da mesma forma, a propaganda impressa tem sido uma das ações apregoadas pelo modelo de redes de cooperação da SEDAI/RS por ser de fácil confecção e com custos de divulgação reduzido, pois os clientes podem recebê-los em ações de distribuição pública, por mala-direta em seu endereço residencial ou até mesmo quando de suas visitas às lojas para tomada de preços ou orçamento. Por outro lado, ações tradicionais como facilidades de pagamento e descontos se mantiveram estáveis e em patamares elevados, demonstrando que mesmo antes de entrar para a Rede Construmais as empresas já haviam se adequado – mesmo que de maneira intuitiva ou sob “efeito-manada” – às necessidades dos clientes. Também se pode destacar o fato de nenhuma das lojas aceitar pedidos por telefone e somente duas delas possuírem Serviço de Atendimento ao Cliente, enquanto a criação e utilização de banco de dados de clientes e a implementação de programa de fidelidade ainda seguem emergentes, o que demonstra a carência de uma maior relevância às inovações apregoadas pelo Marketing moderno. Mesmo assim, vale sublinhar que as políticas de Marketing que já estão sendo empregadas pela Rede Construmais são indicativos claros de que a filosofia de Redes de Cooperação Empresarial descrita pela Secretaria de Estado - já mencionada - está sendo seguida pelos empresários desta rede.

Finalizando, cumpre sugerir que seja estimulada a implementação de ofertas diárias (cujo percentual é de 44,44%), como forma de estimular a clientela, dar rotatividade aos estoques e oferecer proteção em relação a concorrentes estabelecidos, entrantes e mesmo grandes redes do segmento.

TABELA 23 - Proprietários Rede Construmais – Ações estratégicas de Marketing de Relacionamento[14]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Entregas gratuitas a domicílio									
Sim	11	61.11	11	61.11	Sim	12	66.67	12	66.67
Não	7	38.89	18	100.00	Não	6	33.33	18	100.00
Todos os empregados uniformizados									
Sim	6	33.33	6	33.33	Sim	11	61.11	11	61.11
Não	12	66.67	18	100.00	Não	7	38.89	18	100.00
Pedidos por telefone									
Sim	-	-	-	-	Sim	-	-	-	-
Não	18	100.00	18	100.00	Não	18	100.00	18	100.00
Facilidades no pagamento									
Sim	17	94.44	17	94.44	Sim	17	94.44	17	94.44
Não	1	5.56	18	100.00	Não	1	5.56	18	100.00
Descontos									
Sim	15	83.33	15	83.33	Sim	15	83.33	15	83.33
Não	3	16.67	18	100.00	Não	3	16.67	18	100.00
Serviço de Atendimento ao Cliente									
Sim	2	11.11	2	11.11	Sim	2	11.11	2	11.11
Não	16	88.89	18	100.00	Não	16	88.89	18	100.00
Banco de dados de clientes									
Sim	11	61.11	11	61.11	Sim	11	61.11	11	61.11
Não	7	38.89	18	100.00	Não	7	38.89	18	100.00
Programa de fidelidade									
Sim	4	22.22	4	22.22	Sim	4	22.22	4	22.22
Não	14	77.78	18	100.00	Não	14	77.78	18	100.00
Cartão de crédito próprio									
Sim	4	22.22	4	22.22	Sim	4	22.22	4	22.22
Não	14	77.78	18	100.00	Não	14	77.78	18	100.00
Mala direta (ofertas, aniversário, etc...)									
Sim	3	16.67	3	16.67	Sim	5	27.78	5	27.78
Não	15	83.33	18	100.00	Não	13	72.22	18	100.00
Propaganda impressa (jornais, folders, encartes, etc...)									
Sim	4	22.22	4	22.22	Sim	13	72.22	13	22.22
Não	14	77.78	18	100.00	Não	5	27.78	18	100.00
Ofertas todos os dias									
Sim	6	33.33	6	33.33	Sim	8	44.44	8	44.44
Não	12	66.67	18	100.00	Não	10	55.56	18	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

4.2.3 Questões comuns a proprietários e público interno

O bloco seguinte (Tabelas 24 e 25) apresenta os resultados de pesquisa de questões apresentadas exclusivamente a proprietários e empregados, como forma de avaliar o grau de compatibilidade das respostas sobre a qualidade dos relacionamentos com alguns dos públicos com os quais interagem.

Os proprietários demonstram pequena variação positiva quando instados a revelar sua percepção em relação à qualidade dos relacionamentos com os clientes, mas demonstram grande diluição quando instados a comparar empregados, fornecedores e a comunidade da cidade onde atuam.

[14] Os proprietários de lojas da Rede Construmais avaliaram as ações estratégicas de Marketing de Relacionamento abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

TABELA 24 - Proprietários Rede Construmais – Percepção de qualidade de relacionamentos[15]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Clientes externos									
0	1	5.56	1	5.56	0	2	11.11	2	11.11
1	13	72.22	14	77.78	1	11	61.11	13	72.22
2	4	22.22	18	100.00	2	5	27.78	18	100.00
Funcionários									
0	2	11.11	2	11.11	0	3	16.67	3	16.67
1	10	55.56	12	66.67	1	10	55.56	13	72.22
2	5	27.78	17	94.44	2	4	22.22	17	94.44
3	1	55.56	18	100.00	3	1	5.56	18	100.00
Fornecedores									
0	2	11.11	2	11.11	0	3	16.67	3	16.67
1	7	38.89	9	50.00	1	6	33.33	9	50.00
2	6	33.33	15	83.33	2	7	38.89	16	88.89
3	3	16.67	18	100.00	3	2	11.11	18	100.00
Comunidade									
0	1	5.56	1	5.56	0	3	16.67	3	16.67
1	8	44.44	9	50.00	1	8	44.44	11	61.11
2	6	33.33	15	83.33	2	5	27.78	16	88.89
3	2	11.11	17	94.44	3	1	5.56	17	94.44
9	1	5.56	18	100.00	9	1	5.56	18	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Situação diferente é percebida entre os empregados (Tabela 25), que demonstram melhor avaliação em todos os quesitos, principalmente no relacionamento com os clientes, onde a avaliação positiva (somatório dos conceitos Bom, Muito Bom e Excelente) passou de 59,16% para 94,38%. Esta elevação significativa em índices já anteriormente relevantes sinaliza que a associação das lojas à Rede Construmais se refletiu na auto-valorização dos empregados e na sua relação com os clientes, tanto que – informalmente – muitos deles se identificam como “consultores de venda” e não mais como vendedores ou atendentes.

[15] Os proprietários de lojas da Rede Construmais avaliaram a qualidade dos produtos abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

TABELA 25 – Público interno Rede Construmais – Percepção de qualidade de relacionamentos[16]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Clientes externos									
0	26	36.62	26	36.62	0	4	5.63	4	5.63
1	34	47.89	60	84.51	1	48	67.61	52	73.24
2	7	9.86	67	94.37	2	16	22.54	68	95.77
3	1	1.41	68	95.77	3	3	4.23	71	100.00
9	3	4.23	71	100.00					
Funcionários									
0	3	4.23	3	4.23	0	2	2.82	2	2.82
1	48	67.61	51	71.83	1	45	63.38	47	66.20
2	12	16.90	63	88.73	2	15	21.13	62	87.32
3	5	7.04	68	95.77	3	8	11.27	70	98.59
9	3	4.23	71	100.00	9	1	1.41	71	100.00
Fornecedores									
-1	1	1.41	1	1.41	0	7	9.86	7	9.86
0	8	11.27	9	12.68	1	51	71.83	58	81.69
1	53	74.65	62	87.32	2	10	14.08	68	95.77
2	6	8.45	68	95.77	3	3	4.23	71	100.00
9	3	4.23	71	100.00					
Comunidade									
0	9	12.68	9	12.68	0	2	2.82	2	2.82
1	46	64.79	55	77.46	1	51	71.83	53	74.65
2	6	8.45	61	85.92	2	10	14.08	63	88.73
3	6	8.45	67	94.37	3	7	9.86	70	98.59
9	4	5.63	71	100.00	9	1	1.41	71	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Em outro bloco específico da percepção de qualidade dos aspectos internos (Tabelas 26 e 27), os proprietários avaliam positivamente a remuneração paga a seus empregados, considerando bons (66,67%) os salários (habitualmente dentro da faixa definida pelo dissídio da categoria) e as comissões (55,56%). As instalações físicas também são bem avaliadas, mas no quesito Treinamento se revela a necessidade de maiores investimentos, pois a avaliação negativa – que superava o percentual de 40% na fase anterior à Rede – se demonstra elevado mesmo no período posterior, com avaliação próxima à faixa de 30% no somatório dos conceitos Ruim e Muito Ruim. Cabe aqui buscar aval nas palavras de Campos Filho (2004), para quem:

> O treinamento tem grande importância para as empresas, na medida que se cria comportamentos e atitudes positivos na produtividade do trabalho. Além disso, o treinamento representa fator de auto-satisfacão, que se constitui num agente motivador significativo, pois possibilita a continuidade da educação no que diz respeito ao preparo para exercer melhor as funções profissionais (CAMPOS FILHO, 2003, p. 7).

[16] Os empregados de lojas da Rede Construmais avaliaram a qualidade dos relacionamentos abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

TABELA 26 - Proprietários Rede Construmais – Percepção de qualidade de aspectos internos[17]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Salário									
0	4	22.22	4	22.22	0	3	16.67	3	16.67
1	11	61.11	15	83.33	1	12	66.67	15	83.33
2	3	16.67	18	100,00	2	3	16.67	18	100,00
Comissões/bonificações									
-3	1	5.56	1	5.56	-3	1	5.56	1	5.56
-1	1	5.56	2	11.11	0	2	11.11	3	16.67
0	2	11.11	4	22.22	1	10	55.56	13	72.22
1	9	50.00	13	72.22	2	1	5.56	14	77.78
2	1	5.56	14	77.78	9	4	22.22	18	100,00
9	4	22.22	18	100,00					
Instalações físicas									
Instalações físicas					**Instalações físicas**				
-1	1	5.56	1	5.56	0	1	5.56	1	5.56
0	2	11.11	3	16.67	1	10	55.56	11	61.11
1	11	61.11	14	77.78	2	6	33.33	17	94.44
2	3	16.67	17	94.44	3	1	5.56	18	100,00
3	1	5.56	18	100,00					
Treinamentos									
-2	1	5.56	1	5.56	-2	1	5.56	1	5.56
-1	7	38.89	8	44.44	-1	4	22.22	5	27.78
0	3	16.67	11	61.11	0	3	16.67	8	44.44
1	4	22.22	15	83.33	1	5	27.78	13	72.22
2	1	5.56	16	88.89	2	2	11.11	15	83.33
9	2	11.11	18	100,00	3	1	5.56	16	88.89
					9	2	11.11	18	100,00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Junto ao público interno (Tabela 27), a avaliação de salários e comissões/bonificações se situam em patamares positivos (na faixa entrede 60% e 70% em ambos), demonstrando satisfação com a remuneração recebida. A avaliação das instalações físicas apresentou ligeira oscilação positiva depois da entrada das lojas para a Rede Construmais, mas novamente o quesito Treinamento destoa dos demais, mesmo que a avaliação negativa tenha diminuído no período posterior, interferindo negativamente na auto-satisfação dos empregados, sendo entendido por Campos Filho (2004, p. 15) como um agente motivador significativo, pois "... possibilita a continuidade da educação no que diz respeito ao preparo para exercer melhor a função profissional".

[17] Os proprietários de lojas da Rede Construmais avaliaram a qualidade dos aspectos internos abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

TABELA 27 – Público interno Rede Construmais – Percepção de qualidade de aspectos internos[18]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Salário									
-1	2	2.82	2	2.82	-1	2	2.82	2	2.82
0	17	23.94	19	26.76	0	17	23.94	19	26.76
1	43	60.56	62	87.31	1	42	59.15	61	85.92
2	5	7.04	67	94.35	2	8	11.27	69	97.18
3	1	1.41	68	95.76	3	2	2.82	71	100.00
9	3	4.23	71	100.00					
Comissões/bonificações									
-1	9	12.68	9	12.68	-1	8	11.27	8	11.27
0	10	14.08	19	26.76	0	8	11.27	16	22.54
1	34	47.89	53	74.65	1	36	50.70	52	73.24
2	8	11.27	61	85.92	2	9	12.68	61	85.92
3	1	1.41	62	87.32	3	3	4.23	64	90.14
9	9	12.68	71	100.00	9	7	9.86	71	100.00
Instalações físicas									
0	14	19.72	14	19.72	0	8	11.27	8	11.27
1	42	59.15	56	78.87	1	44	61.97	52	73.24
2	7	9.86	63	88.73	2	11	15.49	63	88.73
3	4	5.63	67	94.37	3	8	11.27	71	100.00
9	4	5.64	71	100.00					
Treinamentos									
-1	20	28.17	20	28.17	-1	17	23.94	17	23.94
0	17	23.94	37	52.11	0	14	19.72	31	43.66
1	24	33.80	61	85.92	1	29	40.85	60	84.51
2	6	8.45	67	94.37	2	9	12.68	69	97.18
9	4	5.63	71	100.00	3	2	2.82	71	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

4.2.4 Questões comuns a proprietários, público interno e clientes externos

A exemplo da rede anteriormente abordada, também aqui foram instituídos blocos de questões comuns aos três segmentos do público objeto desta pesquisa (Tabelas 28, 29 e 30), abordando itens que o pesquisador considera relevantes para a observação da aplicação do ferramental de Marketing de Relacionamento.

Entre os proprietários, foi constatado que a maior parte dos quesitos teve crescimento na avaliação positiva após a entrada para a rede, mesmo que alguns deles ainda não tivessem – à época da pesquisa – realizado os investimentos necessários à padronização dos espaços físicos em consonância com o modelo definido para a rede.

---

[18] Os empregados de lojas da Rede Construmais avaliaram a qualidade dos aspectos internos abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 –

Mesmo assim, os percentuais positivos de resposta são destaque nos quesitos fachada de loja, prateleiras e corredores, sacolas e embalagens. Estes resultados se justificam, em parte, pelo fato de ser nos aspectos visuais que a aplicação do ferramental do Marketing de Relacionamento instituído pelo Programa Redes de Cooperação da SEDAI/RS se mostra mais visível.

TABELA 28 - Proprietários Rede Construmais – Estrutura física e de atendimento[19]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Fachada do prédio									
-1	2	11.11	2	11.11	-1	1	5.56	1	5.56
0	4	22.22	6	33.33	0	3	16.67	4	22.22
1	12	66.67	18	100,00	1	5	27.78	9	50.00
					2	7	38.89	16	88.89
					3	2	11.11	18	100,00
Iluminação interna									
-1	2	11.11	2	11.11	-1	1	5.56	1	5.56
0	5	27.78	7	38.89	0	4	22.22	5	27.78
1	11	61.11	18	100,00	1	11	61.11	16	88.89
					3	2	11.11	18	100,00
Sinalização interna									
-1	4	22.22	4	22.22	-1	3	16.67	3	16.67
0	5	27.78	9	50,.00	0	6	33.33	9	50.00
1	9	50.00	18	100,00	1	7	38.89	16	88.89
					2	2	11.11	18	100,00
Sinalização externa									
-1	2	11.11	2	11.11	-1	2	11.11	2	11.11
0	6	33.33	8	44.44	0	6	33.33	8	44.44
1	7	38.89	15	83.33	1	4	22.22	12	66.67
2	3	16.67	18	100,00	2	6	33.33	18	100,00
Prateleiras e corredores									
-1	1	5.56	1	5.56	0	4	22.22	4	22.22
0	5	27.78	6	33.33	1	9	50.00	13	72.22
1	10	55.56	16	88.89	2	4	22.22	17	94.44
2	2	11.11	18	100,00	3	1	5.56	18	100,00
Atendimento									
-1	1	5.56	1	5.56	-1	1	5.56	1	5.56
0	1	5.56	2	11.11	1	7	38.89	8	44.44
1	12	66.67	14	77.78	2	9	50.00	17	94.44
2	4	22.22	18	100,00	3	1	5.56	18	100,00
Propaganda impressa									
-2	1	5.56	1	5.56	-2	1	5.56	1	5.56
-1	4	22.22	5	27.78	-1	1	5.56	2	11.11
0	4	22.22	9	50.00	0	2	11.11	4	22.22
1	6	33.33	15	83.33	1	9	50.00	13	72.22
9	3	16.67	18	100,00	2	4	22.22	17	94.44
					3	1	5.56	18	100,00
Sacolas e embalagens									
-1	1	5.56	1	5.56	0	2	11.11	2	11.11
0	4	22.22	5	27.78	1	13	72.22	15	83.33
1	9	50.00	14	77.78	2	3	16.67	18	100,00
2	2	11.11	16	88.89					
9	2	11.11	18	100,00					
Preços									
-2	1	5.56	1	5.56	-2	1	5.56	1	5.56
1	16	88.89	17	94.44	1	10	55.56	11	61.11
2	1	5.56	18	100,00	2	7	38.89	18	100,00
Qualidade de produtos									
1	15	83.33	15	83.33	1	12	66.67	12	66.67
2	3	16.67	18	100,00	2	6	33.33	18	100,00
Variedade de produtos									
0	3	16.67	3	16.67	0	2	11.11	2	11.11
1	11	61.11	14	77.78	1	8	44.44	10	55.56
2	4	22.22	18	100,00	2	8	44.44	18	100,00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular *(-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.*

[19] Os proprietários de lojas da Rede Construmais avaliaram a estrutura física e de atendimento abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular.

Entre o público interno (Tabela 29) foi observado um aumento significativo na avaliação de todos os itens em mais este bloco de perguntas comparativas, com ênfase para aqueles onde a exposição da marca Rede Construmais se deu de maneira explícita. Assim, as fachadas de prédio tiveram aprovação superior a 90%, enquanto sinalização interna e externa, propaganda impressa e sacolas e embalagens, tiveram aprovação média superior a 70%. A destacar, a pequena variação nas respostas relacionadas ao item Atendimento, que mesmo apresentando crescimento de avaliação, sinaliza ser este quesito um dos destaques das empresas já desde antes da entrada na rede.

(-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu

TABELA 29 – Público interno Rede Construmais – Estrutura física e de atendimento[20]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Fachada do prédio									
-1	5	7.04	5	7.04	-1	2	2.82	2	2.82
0	36	50.70	41	57.75	0	4	5.63	6	8.45
1	23	32.39	64	90.14	1	43	60.56	49	69.01
2	3	4.23	67	94.37	2	13	18.31	62	87.32
3	1	1.41	68	95.77	3	9	12.68	71	100.00
9	3	4.23	71	100.00					
Iluminação interna									
-3	1	1.41	1	1.41	-1	1	1.41	1	1.41
-1	3	4.23	4	5.63	0	8	11.27	9	12.68
0	33	46.48	37	52.11	1	52	73.24	61	85.92
1	28	39.44	65	91.55	2	9	12.68	70	98.59
2	3	4.23	68	95.77	3	1	1.41	71	100.00
9	3	4.23	71	100.00					
Sinalização interna									
-1	2	2.82	2	2.82	-1	1	1.41	1	1.41
0	33	46.48	35	49.30	0	13	18.31	14	19.72
1	26	36.62	61	85.92	1	44	61.97	58	81.69
2	2	2.82	63	88.73	2	7	9.86	65	91.55
3	1	1.41	64	90.14	3	2	2.82	67	94.37
9	7	9.86	71	100.00	9	4	5.63	71	100.00
Sinalização externa									
-1	2	2.82	2	2.82	-1	1	1.41	1	1.41
0	31	43.66	33	46.48	0	15	21.13	16	22.54
1	30	42.25	63	88.73	1	46	64.79	62	87.32
2	2	2.82	65	91.55	2	5	7.04	67	94.37
9	6	8.45	71	100.00	3	1	1.41	68	95.77
					9	3	4.23	71	100.00
Prateleiras e corredores									
-1	3	4.23	3	4.23	0	14	19.72	14	19.72
0	31	43.66	34	47.89	1	44	61.97	58	81.69
1	27	38.03	61	85.92	2	10	14.08	68	95.77
2	5	7.04	66	92.96	3	2	2.82	70	98.59
3	1	1.41	67	94.37	9	1	1.41	71	100.00
9	4	5.63	71	100.00					
Atendimento									
-1	1	1.41	1	1.41	0	2	2.82	2	2.82
0	8	11.27	9	12.68	1	41	57.75	43	60.56
1	34	47.89	43	60.56	2	21	29.58	64	90.14
2	21	29.58	64	90.14	3	7	9.86	71	100.00
3	4	5.63	68	95.77					
9	3	4.23	71	100.00					
Propaganda impressa									
-1	19	26.76	19	26.76	-3	2	2.82	2	2.82
0	31	43.66	50	70.42	-1	6	8.45	8	11.27
1	14	19.72	64	90.14	0	23	32.39	31	43.66
2	2	2.82	66	92.96	1	27	38.03	58	81.69
3	1	1.41	67	94.37	2	9	12.68	67	94.37
9	4	5.63	71	100.00	3	4	5.63	71	100.00
Sacolas e embalagens									
-1	10	14.08	10	14.08	-3	1	1.41	1	1.41
0	30	42.25	40	56.34	0	23	32.39	24	33.80
1	24	33.80	64	90.14	1	34	47.89	58	81.69
2	3	4.23	67	94.37	2	10	14.08	68	95.77
3	1	1.41	68	95.77	3	3	4.23	71	100.00
9	3	4.23	71	100.00					
Preços									
-1	1	1.41	1	1.41	0	5	7.04	5	7.04
0	16	22.54	17	23.94	1	53	74.65	58	81.69
1	46	64.79	63	88.73	2	10	14.08	68	95.77
2	4	5.63	67	94.37	3	3	4.23	71	100.00
3	1	1.41	68	95.77					
9	3	4.23	71	100.00					
Qualidade de produtos									
0	13	18.31	13	18.31	0	3	4.23	3	4.23
1	46	64.79	59	83.10	1	50	70.42	53	74.65
2	7	9.86	66	92.96	2	15	21.13	68	95.77
3	2	2.82	68	95.77	3	3	4.23	71	100.00
9	3	4.23	71	100.00					
Variedade de produtos									
-1	1	1.41	1	1.41	0	6	8.45	6	8.45
0	15	21.13	16	22.54	1	43	60.56	49	69.01
1	42	59.15	58	81.69	2	17	23.94	66	92.96
2	9	12.68	67	94.37	3	5	7.04	71	100.00
3	1	1.41	68	95.77					
9	3	4.23	71	100.00					

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

[20] Os empregados de lojas da Rede Construmais avaliaram a qualidade da estrutura física e de atendimento abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

Apesar de um número ainda emergente de empresas haver realizado modificações físicas relevantes quando da realização da pesquisa, as respostas dos consumidores ouvidos (Tabela 30) sinalizam um elevado grau de satisfação.

Mais uma vez – a exemplo de proprietários e empregados – os temas que apresentam vínculo direto com a aplicação da marca Rede Construmais tiveram desempenho positivo quando comparados ao período anterior à rede, com crescimento no índice de respostas do patamar positivo (Bom, Muito Bom e Excelente) para fachadas, sinalização interna e externa, propaganda impressa e sacolas e embalagens, ensejando reflexos um decorrente reflexo positivo na avaliação de itens como qualidade e variedade de produtos, que apesar de não identificarem a marca da rede (mesmo que alguns associados sejam os produtores de seus itens de venda) certamente foram avaliados sob a ótica do "guarda-chuva" de marca. O mesmo comportamento se verifica no quesito Atendimento, que subiu a índices positivos superiores a 90%, posicionamento não verificado em relação ao item Preços, que apesar de situar-se em positividade não teve alterações tão consistentes.

TABELA 30 - Público externo Rede Construmais – Estrutura física e de atendimento[21]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Fachada do prédio									
-3	1	0.25	1	0.25	-1	17	4.33	17	4.33
-2	1	0.25	2	0.51	0	33	8.40	50	12.72
-1	22	5.60	24	6.11	1	193	49.11	243	61.83
0	99	25.19	123	31.30	2	96	24.43	339	86.26
1	232	59.03	355	90.33	3	53	13.49	392	99.75
2	27	6.87	382	97.20	9	1	0.25	393	100.00
3	2	0.51	384	97.71					
9	9	2.29	393	100.00					
Iluminação interna									
-1	8	2.04	8	2.04	-1	9	2.29	9	2.29
0	112	28.50	120	30.53	0	54	13.74	63	16.03
1	237	60.31	357	90.84	1	227	57.76	290	73.79
2	25	6.36	382	97.20	2	85	21.63	375	95.42
3	2	0.51	384	97.71	3	17	4.33	392	99.75
9	9	2.29	393	100.00	9	1	0.25	393	100.00
Sinalização interna									
-2	1	0.25	1	0.25	-1	17	4.33	17	4.33
-1	10	2.54	11	2.80	0	76	19.34	93	23.66
0	128	32.57	139	35.37	1	222	56.49	315	80.15
1	210	53.44	349	88.80	2	55	13.99	370	94.15
2	26	6.62	375	95.42	3	17	4.33	387	98.47
3	3	0.76	378	96.18	9	6	1.53	393	100.00
9	15	3.82	393	100.00					

[21] Os clientes de lojas da Rede Construmais avaliaram a qualidade da estrutura física e de atendiimento abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

TABELA 30 - Público externo Rede Construmais – Estrutura física e de atendimento (continuação)

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Sinalização externa									
-2	1	0.25	1	0.25	-2	1	0.25	1	0.25
-1	9	2.29	10	2.54	-1	15	3.82	16	4.07
0	123	31.30	133	33.84	0	65	16.54	81	20.61
1	215	54.71	348	88.55	1	202	51.40	283	72.01
2	29	7.38	377	95.93	2	85	21.63	368	93.64
3	3	0.76	380	96.69	3	22	5.60	390	99.24
9	13	3.31	393	100.00	9	3	0.76	393	100.00
Prateleiras e corredores									
-2	1	0.25	1	0.25	-1	12	3.05	12	3.05
-1	11	2.80	12	3.05	0	78	19.85	90	22.90
0	122	31.04	134	34.10	1	219	55.73	309	78.63
1	217	55.22	351	89.31	2	52	13.23	361	91.86
2	25	6.36	376	95.67	3	23	5.85	384	97.71
3	2	0.51	378	96.18	9	9	2.29	393	100.00
9	15	3.82	393	100.00					
Atendimento									
0	54	13.74	54	13.74	-1	1	0.25	1	0.25
1	172	43.77	226	57.51	0	22	5.60	23	5.85
2	120	30.53	346	88.04	1	167	42.49	190	48.35
3	37	9.41	383	97.46	2	145	36.90	335	85.24
9	10	2.54	393	100.00	3	57	14.50	392	99.75
					9	1	0.25	393	100.00
Propaganda impressa									
-2	2	0.51	2	0.51	-2	1	0.25	1	0.25
-1	50	12.72	52	13.23	-1	30	7.63	31	7.89
0	117	29.77	169	43.00	0	54	13.74	85	21.63
1	137	34.86	306	77.86	1	197	50.13	282	71.76
2	22	5.60	328	83.46	2	76	19.34	358	91.09
3	4	1.02	332	84.48	3	7	1.78	365	92.88
9	61	15.52	393	100.00	9	28	7.12	393	100.00
Sacolas e embalagens									
-1	6	1.53	6	1.53	-1	5	1.27	5	1.27
0	136	34.61	142	36.13	0	36	9.16	41	10.43
1	217	55.22	359	91.35	1	279	70.99	320	81.42
2	17	4.33	376	95.67	2	61	15.52	381	96.95
3	6	1.53	382	97.20	3	11	2.80	392	99.75
9	11	2.80	393	100.00	9	1	0.25	393	100.00
Preços									
-1	2	0.51	2	0.51	0	86	21.88	86	21.88
0	117	29.77	119	30.28	1	221	56.23	307	78.12
1	228	58.02	347	88.30	2	56	14.25	363	92.37
2	28	7.12	375	95.42	3	29	7.38	392	99.75
3	7	1.78	382	97.20	9	1	0.25	393	100.00
9	11	2.80	393	100.00					
Qualidade de produtos									
0	55	13.99	55	13.99	0	16	4.07	16	4.07
1	269	68.45	324	82.44	1	244	62.09	260	66.16
2	42	10.69	366	93.13	2	97	24.68	357	90.84
3	15	3.82	381	96.95	3	35	8.91	392	99.75
9	12	3.05	393	100.00	9	1	0.25	393	100.00
Variedade de produtos									
-1	1	0.25	1	0.25	-1	2	0.51	2	0.51
0	56	14.25	57	14.50	0	15	3.82	17	4.33
1	267	67.94	324	82.44	1	231	58.78	248	63.10
2	43	10.94	367	93.38	2	100	25.45	348	88.55
3	16	4.07	383	97.46	3	44	11.20	392	99.75
9	10	2.54	393	100.00	9	1	0.25	393	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Ao abordarmos a percepção de qualidade dos produtos (Tabelas 31, 32 e 33), se faz necessário explicar que, dado o perfil heterogêneo dos associados, muitas das empresas atuam de maneira tímida com alguns dos itens relacionados no bloco de perguntas, sendo que algumas, inclusive, optaram pela resposta “Não Sabe/Não Respondeu” (opção 9) quando instados a avaliar alguns deles.

Analisando os dados, percebe-se que os proprietários, em sua maioria, consideram oferecer itens de elevada qualidade, com os percentuais de aprovação

situando-se sempre acima de 60% já desde antes da entrada para a Rede Construmais, mas que mesmo assim houve avanços qualitativos no período posterior à entrada para a rede.

TABELA 31 - Proprietários Rede Construmais – Percepção de qualidade de produtos[22]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Pisos, revestimentos, pedras e telhas									
0	3	16.67	3	16.67	0	2	11.11	2	11.11
1	10	55.56	13	72.22	1	7	38.89	9	50.00
2	4	22.22	17	94.44	2	8	44.44	17	94.44
3	1	5.56	18	100,00	3	1	5.56	18	100,00
Cal, cimento e argamassa									
0	1	5.56	1	5.56	0	2	11.11	2	11.11
1	12	66.67	13	72.22	1	8	44.44	10	55.56
2	4	22.22	17	94.44	2	7	38.89	17	94.44
3	1	5.56	18	100,00	3	1	5.56	18	100,00
Madeiras, portas e esquadrias									
0	3	16.67	3	16.67	0	3	16.67	3	16.67
1	10	55.56	13	72.22	1	7	38.89	10	55.56
2	2	11.11	15	83.33	2	5	27.78	15	83.33
3	1	5.56	16	88.89	3	1	5.56	16	88.89
9	2	11.11	18	100,00	9	2	11.11	18	100,00
Material hidráulico									
0	1	5.56	1	5.56	0	1	5.56	1	5.56
1	11	61.11	12	66.67	1	9	50.00	10	55.56
2	5	27.78	17	94.44	2	7	38.89	17	94.44
3	1	5.56	18	100,00	3	1	5.56	18	100,00
Material elétrico									
-1	1	5.56	1	5.56	0	2	11.11	2	11.11
1	13	72.22	14	77.78	1	10	55.56	12	66.67
2	2	11.11	16	88.89	2	4	22.22	16	88.89
3	1	5.56	17	94.44	3	1	5.56	17	94.44
9	1	5.56	18	100,00	9	1	5.56	18	100,00
Metais, louças, pias e cubas									
0	2	11.11	2	11.11	0	3	16.67	3	16.67
1	9	50.00	11	61.11	1	5	27.78	8	44.44
2	4	22.22	15	83.33	2	7	38.89	15	83.33
3	1	5.56	16	88.89	3	1	5.56	16	88.89
9	2	11.11	18	100,00	9	2	11.11	18	100,00
Tintas									
0	4	22.22	4	22.22	0	3	16.67	3	16.67
1	9	50.00	13	72.22	1	8	44.44	11	61.11
2	2	11.11	15	83.33	2	5	27.78	16	88.89
3	1	5.56	16	88.89	3	1	5.56	17	94.44
9	2	11.11	18	100,00	9	1	5.56	18	100,00
Ferramentas e ferragens									
0	1	5.56	1	5.56	0	1	5.56	1	5.56
1	11	61.11	12	66.67	1	7	38.89	8	44.44
2	5	27.78	17	94.44	2	8	44.44	16	88.89
3	1	5.56	18	100,00	3	2	11.11	18	100,00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Entre o público interno (Tabela 32) as respostas apresentam grande diluição, mas ainda assim prevalecem os índices positivos, com maior avaliação para os produtos comuns a todos os estabelecimentos, como pisos, revestimentos, pedras e telhas, material hidráulico, metais, louças, pias, tanques e cubas e tintas, entre outros.

[22] Os proprietários de lojas da Rede Construmais avaliaram a qualidade dos produtos abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

TABELA 32 – Público interno Rede Construmais – Percepção de qualidade de produtos[23]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Pisos, revestimentos, pedras e telhas									
-1	1	1.41	1	1.41	-1	1	1.41	1	1.41
0	10	14.08	11	15.49	0	3	4.23	4	5.63
1	47	66.20	58	81.69	1	48	67.61	52	73.24
2	9	12.68	67	94.37	2	13	18.31	65	91.55
9	4	5.63	71	100.00	3	6	8.45	71	100.00
Cal, cimento e argamassa									
-1	1	1.41	1	1.41	0	3	4.23	3	4.23
0	10	14.08	11	15.49	1	51	71.83	54	76.06
1	47	66.20	58	81.69	2	11	15.49	65	91.55
2	8	11.27	66	92.96	3	5	7.04	70	98.59
3	1	1.41	67	94.37	9	1	1.41	71	100.00
9	4	5.63	71	100.00					
Madeiras, portas e esquadrias									
-1	1	1.41	1	1.41	-1	1	1.41	1	1.41
0	11	15.49	12	16.90	0	7	9.86	8	11.27
1	42	59.15	54	76.06	1	43	60.56	51	71.83
2	8	11.27	62	87.32	2	14	19.72	65	91.55
3	2	2.82	64	90.14	3	4	5.63	69	97.18
9	7	9.86	71	100.00	9	2	2.82	71	100.00
Material hidráulico									
-1	4	5.63	4	5.63	-1	1	1.41	1	1.41
0	12	16.90	16	22.54	0	4	5.63	5	7.04
1	42	59.15	58	81.69	1	47	66.20	52	73.24
2	8	11.27	66	92.96	2	16	22.54	68	95.77
3	1	1.41	67	94.37	3	3	4.23	71	100.00
9	4	5.63	71	100.00					
Material elétrico									
-1	4	5.63	4	5.63	-1	1	1.41	1	1.41
0	11	15.49	15	21.13	0	3	4.23	4	5.63
1	43	60.56	58	81.69	1	47	66.20	51	71.83
2	5	7.04	63	88.73	2	14	19.72	65	91.55
3	1	1.41	64	90.14	3	3	4.23	68	95.77
9	7	9.86	71	100.00	9	3	4.23	71	100.00
Metais, louças, pias, tanques e cubas									
-1	1	1.41	1	1.41	0	4	5.63	4	5.63
0	9	12.68	10	14.08	1	50	70.42	54	76.06
1	48	67.61	58	81.69	2	11	15.49	65	91.55
2	6	8.45	64	90.14	3	4	5.63	69	97.18
3	1	1.41	65	91.55	9	2	2.82	71	100.00
9	6	8.45	71	100.00					
Tintas									
-1	1	1.41	1	1.41	-1	1	1.41	1	1.41
0	26	36.62	27	38.03	0	4	5.63	5	7.04
1	33	46.48	60	84.51	1	46	64.79	51	71.83
2	6	8.45	66	92.96	2	14	19.72	65	91.55
3	1	1.41	67	94.37	3	4	5.63	69	97.18
9	4	5.63	71	100.00	9	2	2.82	71	100.00
Ferramentas e Ferragens									
0	13	18.31	13	18.31	0	5	7.04	5	7.04
1	49	69.01	62	87.32	1	51	71.83	56	78.87
2	5	7.04	67	94.37	2	12	16.90	68	95.77
3	1	1.41	68	95.77	3	3	4.23	71	100.00
9	3	4.23	71	100.00					

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

Finalizando este bloco, mais uma vez abordamos o posicionamento da clientela (Tabela 33), desta vez em relação à percepção de qualidade do *mix* de produtos oferecidos pelas lojas da Rede Construmais.

Mais uma vez urge definir as bases para interpretação do conceito de qualidade que nortearão a abordagem avaliativa deste bloco de respostas, posto

[23] Os empregados de lojas da Rede Construmais avaliaram a qualidade dos produtos abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

que a adjetivação do termo varia de acordo com cada pessoa. Assim sendo, e dado o direcionamento específico das questões, o pesquisador optou pela concisão e objetividade de Linguanotto, Grandi & Sampaio (2001), para quem “embora com variações, os conceitos de qualidade giram em torno da conformidade, adequação ao uso e satisfação do cliente", (LINGUANOTTO, GRANDI & SAMPAIO, 2001, p.7).

Estabelecido o foco e com base nele, a primeira conclusão que se observa, por parte dos consumidores, é a satisfação com a qualidade dos produtos anterior à entrada das lojas para a rede, chegando neste período posterior a percentuais próximos ou superiores a 80% na totalidade dos setores. Este dado se torna ainda mais significativo quando se observa que tais resultados se dão em um universo heterogêneo de 393 entrevistados dos mais variados perfis sócio-econômicos.

TABELA 33 – Público externo Rede Construmais – Percepção de qualidade de produtos[24]

COMPARATIVO ANTERIOR E POSTERIOR À ENTRADA DAS LOJAS NA REDE MANIA SUL									
ANTES DA REDE					DEPOIS DA REDE				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*		*Frequency*	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Pisos, revestimentos, pedras e telhas									
-3	1	0.25	1	0.25	-2	1	0.25	1	0.25
0	42	10.69	43	10.94	0	18	4.58	19	4.83
1	280	71.25	323	82.19	1	266	67.68	285	72.52
2	39	9.92	362	92.11	2	65	16.54	350	89.06
3	11	2.80	373	94.91	3	34	8.65	384	97.71
9	20	5.09	393	100.00	9	9	2.29	393	100.00
Cal, cimento e argamassa									
0	39	9.92	40	10.18	0	14	3.56	14	3.56
1	256	65.14	296	75.32	1	246	62.60	260	66.16
2	56	14.25	352	89.57	2	80	20.36	340	86.51
3	10	2.54	362	92.11	3	29	7.38	369	93.89
9	31	7.89	393	100.00	9	24	6.11	393	100.00
Madeiras, portas e esquadrias									
-3	1	0.25	1	0.25	-1	1	0.25	1	0.25
-1	1	0.25	2	0.51	0	27	6.87	28	7.12
0	55	13.99	57	14.50	1	252	64.12	280	71.25
1	255	64.89	312	79.39	2	69	17.56	349	88.80
2	37	9.41	349	88.80	3	15	3.82	364	92.62
3	8	2.04	357	90.84	9	29	7.38	393	100.00
9	36	9.16	393	100.00					
Material hidráulico									
-2	1	0.25	1	0.25	-3	1	0.25	1	0.25
-1	1	0.25	2	0.51	0	19	4.83	20	5.09
0	62	15.78	64	16.28	1	252	64.12	272	69.21
1	252	64.12	316	80.41	2	89	22.65	361	91.86
2	48	12.21	364	92.62	3	25	6.36	386	98.22
3	9	2.29	373	94.91	9	7	1.78	393	100.00
9	20	5.09	393	100.00					
Material elétrico									
-3	1	0.25	1	0.25	0	19	4.83	19	4.83
-1	1	0.25	2	0.51	1	249	63.36	268	68.19
0	56	14.25	58	14.76	2	94	23.92	362	92.11
1	260	66.16	318	80.92	3	24	6.11	386	98.22
2	45	11.45	363	92.37	9	7	1.78	393	100.00
3	9	2.29	372	94.66					
9	21	5.34	393	100.00					
Metais, louças, pias, tanques e cubas									
-1	1	0.25	1	0.25	-2	1	0.25	1	0.25
0	48	12.21	49	12.47	-1	1	0.25	2	0.51
1	264	67.18	313	79.64	0	20	5.09	22	5.60
2	38	9.67	351	89.31	1	244	62.09	266	67.68
3	12	3.05	363	92.37	2	81	20.61	347	88.30
9	30	7.63	393	100.00	3	26	6.62	373	94.91
					9	20	5.09	393	100.00
Tintas									
-2	2	0.51	2	0.51	-3	1	0.25	1	0.25
-1	2	0.51	4	1.02	-2	3	0.76	4	1.02
0	108	27.48	112	28.50	-1	5	1.27	9	2.29
1	188	47.84	300	76.34	0	29	7.38	38	9.67
2	40	10.18	340	86.51	1	212	53.94	250	63.61
3	13	3.31	353	89.82	2	70	17.81	320	81.42
					3	35	8.91	355	90.33
					9	38	9.67	393	100.00
Ferramentas e Ferragens									
-3	1	0.25	1	0.25	0	37	9.41	37	9.41
-1	1	0.25	2	0.51	1	256	65.14	293	74.55
0	60	15.27	62	15.78	2	54	13.74	347	88.30
1	261	66.41	323	82.19	3	21	5.34	368	93.64
2	37	9.41	360	91.60	9	25	6.36	393	100.00
3	7	1.78	367	93.38					
9	26	6.62	393	100.00					

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

[24] Os clientes de lojas da Rede Construmais avaliaram a qualidade dos produtos abordando os períodos anterior e posterior à entrada para a rede utilizando os conceitos 3 – Excelente 2 - Muito bom 1 – Bom 0 – Regular (-1) – Ruim (-2) - Muito Ruim (-3) – Péssimo (9) - NS/NR = Não sabe/Não respondeu.

4.2.5 Questões específicas para clientes externos

Finalizando a abordagem dos dados deste bloco, foi inserida uma questão opinativa (Tabela 34) que permitisse buscar eventuais motivos que pudessem colocar em risco a fidelidade dos clientes à Rede Construmais, como forma de antecipar cenários futuros capazes de trazer riscos aos negócios dos associados.

A avaliação opinativa dos clientes revelou um elevado posicionamento de aprovação à entrada da loja de seu município para a rede, expressa no índice de 37,40% de entrevistados que afirmam não deixar de realizar suas compras nas lojas da Rede Construmais mesmo diante de outras possibilidades supostamente mais atrativas. Por outro lado, 25,45% dos respondentes afirmam que deixariam de comprar nas lojas da rede se um eventual concorrente praticasse preços mais baixos, o que representa um fator de risco considerável, principalmente em um segmento altamente competitivo.

TABELA 34 – Público externo Rede Construmais – Opções para mudança de loja

O cliente deixaria de comprar na Rede Construmais se outra loja fosse:				
	Frequency	*Percent*	*Cumulative Frequency*	*Cumulative Percent*
Fosse mais próximo	18	4.58	18	4.58
Vendesse mais barato	100	25.45	118	30.03
Tivesse mais variedade	38	9.67	156	39.70
Tivesse mais qualidade	54	13.74	210	53.44
Não deixaria de comprar	147	37.40	357	90.84
Outro	36	9.16	393	100.00

Fonte: Pesquisa do autor (2006)

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A última etapa desta Dissertação consiste na apresentação das Conclusões do autor, que são apresentadas tendo por referência as Perguntas de pesquisa (p. 35) e sua relação com os resultados obtidos e nas Recomendações para trabalhos futuros, contendo sugestões que possibilitem aprofundar o estudo do Marketing de Relacionamento em Redes de Cooperação Empresarial e venham a agregar valor aos negócios das empresas que participam deste tipo de organização.

5.1 Conclusão

A primeira pergunta de pesquisa buscou avaliar quais dos preceitos de Marketing de Relacionamento descritos por Vavra (1993) e Souza (1997), apresentados na Figura 3 (Postura Estratégica de Marketing de Relacionamento, p.54), são apontados positivamente pelos entrevistados na comparação dos períodos anterior e posterior à entrada das empresas para a respectiva rede.

Os resultados de pesquisa permitem concluir que as características apontadas no quadrante número 1 (confiabilidade, nível de resposta, competência, cortesia, credibilidade, segurança, comunicações, conhecimento e tangibilidade) tiveram elevado índice de aprovação por parte dos entrevistados em ambas as redes. Entre os clientes externos, o quesito “Atendimento” contempla as características listadas e expressa esta aprovação em relação à Equipe Humana (quadrante 2a), ampliando índices de positividade (conceitos Bom, Muito Bom e Excelente) se feita a comparação com o passado em ambas as redes. Este resultado é superior inclusive à própria avaliação de proprietários e público interno,

evidenciando um grau de exigência intra-empresarial que pode transformar-se em poderosa ferramenta de proatividade no relacionamento com seus públicos-alvo.

Também se conclui, à partir dos resultados de pesquisa, que a Comunicação Gráfica ou Identidade Visual (quadrante 2a) foram muito bem avaliados, com ênfase para o segmento supermercadista, demonstrando inclusive que o impacto da padronização alavancou a positividade de aspectos distintos como preços, qualidade e variedade de produtos que – na visão dos empreendedores - não sofreram mudanças significativas em relação ao período anterior à entrada para a rede.

A segunda pergunta de pesquisa busca descobrir quais os atributos do Marketing de Relacionamento implantados após a entrada das empresas para as redes foram mais valorizados pelos clientes. Neste item se verifica que, de maneira geral, as empresas de ambos os segmentos apresentavam conceituação positiva (somatório dos conceitos Bom, Muito Bom e Excelente) já desde antes da entrada para a respectiva rede mas, com a realização de investimentos de padronização em fachadas de prédio, sinalização interna e externa, propaganda impressa, sacolas e embalagens, os índices positivos apresentaram não só aumento quantitativo direto, mas também flagrante migração de conceitos mais baixos para outros mais elevados. Este resultado sinaliza que os atributos relacionados à Comunicação Gráfica ou Identidade Visual foram os atributos mais valorizados pelos clientes externos, e surtiram efeito direto sobre o grau de satisfação dos clientes, permitindo entender – a exemplo da pergunta de pesquisa anterior - como decorrência colateral a elevação também observada nos quantitativos de positividade verificados em itens não diretamente atingidos pela mudança da marca, como preços, qualidade de produtos e variedade de produtos.

A terceira e última questão busca determinar quais dos atributos elencados na pesquisa foram predominantes na ótica dos entrevistados. Novamente se verifica que os aspectos relacionados à Comunicação Gráfica e Identidade Visual predominaram na avaliação dos três diferentes públicos das duas redes pesquisadas. No segmento supermercadista esta predominância é mais flagrante, certamente determinada pelo fato da totalidade dos supermercados haver investido na padronização de fachadas, sinalização interna e externa, propaganda impressa, sacolas, embalagens e uniformização de equipes de trabalho, situação que não se repete no segmento de lojas de material de construção, onde – à época da pesquisa

– a padronização era percebida somente na propaganda impressa, sacolas e embalagens e na aplicação secundária da logomarca da rede, complementar ao nome-fantasia da loja.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Para abrir este último item da presente Dissertação, é importante retornar a Manuel Castells e relembrar um de seus mais objetivos conceitos de rede, qual seja:

> Redes são instrumentos apropriados para a economia capitalista baseada na inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise a suplantação do espaço e invalidação do tempo."(CASTELLS, 1999, p. 498)

As recomendações para pesquisas futuras são feitas considerando-se que os resultados de pesquisa podem contribuir para ampliar o conhecimento do tema em foco, ou seja, o Marketing de Relacionamento em Redes de Cooperação.

A primeira recomendação é feita no sentido de aprofundar o estudo do Marketing de Relacionamento em outras Redes de Cooperação, independentemente da similaridade ou não com aqueles ora pesquisados, como forma de obter maiores e melhores subsídios sobre o posicionamento dos diversos públicos em relação a esta modalidade de associativismo empresarial, contribuindo para o aprimoramento dos negócios das empresas participantes e da tecnologia utilizada pelos órgãos governamentais atualmente envolvidos na disseminação deste tipo de organização.

A segunda recomendação é feita no sentido de buscar um aprofundamento se refere à necessidade de aprofundamento das pesquisas futuras através do cruzamento de dados, em busca de eventuais pontos de convergência e divergência que possam sinalizar maior sinergia e contribuir para uma maior compreensão dos posicionamentos dos diferentes públicos relacionados aos segmentos pesquisados.

Finalizando, sugere-se ainda que outros aspectos do Marketing de Relacionamento sejam estudados para buscar evidências que possam complementar ou questionar os resultados alcançados na presente pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADULIS, Dalberto. **O desafio das redes**. Disponível em <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_fev2005> Acesso em: 22.ago.2005.

AMARAL, S. A. do. Abordagem mercadológica em bibliotecas e serviços de informação. In: SILVEIRA, A. AMARAL, S. A do. ***Marketing* em unidades de informação**: estudos brasileiros. Brasília: IBICT; SENAI, 1993.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters empresariais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

AXELROD, Joel N. Induced moods and attitudes toward products. **Journal of Advertising Research***,* v. 3, n. 1, p. 19-24. 1963.

BARTELS, Robert. **El desarrollo del pensamiento en mercadotecnia**. México: Compañia Continental. 1964. Disponível em: <http://www.metabase.net/docs/fce-usac/00858.html.> Acesso em: 02.out.2005.

BAUER, R. A. Hidden Persuaders in Britt, S.H. **Consumer behavior in theory and in action**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1966. pp. 6-8.

BAUMAN, Zygmunt. **A sociological theory of postmodernity.** MIT Press: Cambridge, pop 149-62, 1992.

BENNETT, P. D.; KASSARJIAN, H. H. **O comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 1975.

BERRY, Leonard B. **Relationship *Marketing* in emerging perspectives in services *Marketing*.** Chicago: AMA, 1983.

_____, Leonard B. Relationship Marketing of services: growing interest emerging perspectives. **Journal of Academy of *Marketing* Science**, v. 23, n. 4, p.236-45, Chicago, sept. 1995.

_____, Leonard B. Relationship *Marketing* of Services: perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship *Marketing***, Chicago, jan. 2002.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BRETZKE, Miriam. ***Marketing* de Relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRITT, S.H. The consumer is king. In: BRITT, S. H. **Consumer behavior in theory and in action**. Nova York: John Wiley & Sons Inc., 1966.

BRITTO, J. Cooperação industrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial:** fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 345-388.

BROWN, M. **Customer service**: the key to satisfaction and loyalty. Inglaterra: British Telecommunications Engineering*,* 1999. p. 114-119.

CAMARGO, Mauro A. de. **Redes de Empresas**. Entrevistadora: Letícia Lagemann. Porto Alegre: Escola de Administração, 24 de setembro, 2003.

CÂNDIDO, Gesinaldo. Ataíde; ABREU, Aline França de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacinais: um estudo exploratório. In: ENANPAD, 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 1996.

CAREY, Charles C., Customers become customers... again! the direct *marketing* opportunity. **Directions**, vol. 11, n. 2. March/April, 1989.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**: A era da informação: economia, sociedade e cultura – vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____, Manuel. **O poder da identidade**: aA era da informação: economia, sociedade e cultura – vol. 2. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

_____, Manuel. **Fim de milênio**: A era da informação: economia, sociedade e cultura – vol. 3. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

_____, Manuel. **La galaxia internet**. Areté, 2001.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. ***Marketing*:** criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de *Marketing***. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços:** lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Antonio R.; CRESCITELLI, Edson. ***Marketing* promocional para mercados competitivos**. São Paulo: Atlas, 2003.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis; EL-ANSARY, Adeli. **Canais de *marketing* e distribuição.** 6. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

COVA, B. Comunity and consumption: towards a definition of the linking value of products or services**. European Journal of *Marketing***, v. 31, n 3/4, pp. 297-316, 1997.

_____, Bernard e COVA, Véronique. Tribal *Marketing*: the tribalisation of society and its impact on the conduct of *Marketing***. European Journal of *Marketing*,** v. 36, n. 5/6, pp. 595-620, 2002.

CRAVENS, D. W., PIERCY, N. F. Relationship Marketing and colaborative network in service organizations. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 39-53. Books, 1994.

CROSBY, Lawrence A. Exploding some myths about customer relationship management. **Managing Service Quality**, v. 12, n. 5, p. 271-277. 2002.

FEATHERSTONE, Mike. **Cultura de consumo e pós-modernismo.** São Paulo: Studio Nobel, 1995.

_____, Mike. **O desmanche da cultura.** São Paulo: Studio Nobel, 1997.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio século XXI:** o dicionário da Língua Portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor:** o *Marketing* de Relacionamento como vantagem competitiva das empresas. São Paulo: Gente, 2000.

FERROLI, Régis Heitor. **Aplicação de instrumentos estatísticos no levantamento de dados estratégicos para gestão de *Marketing* e imagem empresarial.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002,

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLACK, Dan; EVANS, Pam. *Marketing* on costumer terms. **Management *Marketing***, p. 21-23. December, 2001.

FURUTA, É. C. **Razões de escolha de supermercados de vizinhança como ponto de compra**. 2002. 97 f. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/ tcc/trabalhos/TCC_ErikaFuruta%20.pdf>. Acesso em: 23.nov.2006.

GADE, C. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. São Paulo: EPU, 1998.

GIANESI; Irineu G.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIGLIO, E. **O Comportamento do consumidor e a gerência de *Marketing***. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, I. ***Marketing*** de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1999.

GRÖNROSS, C. ***Marketing*:** gerenciamento e serviços; competição por services na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HAVLENA, William J. HOLBROOK, Morris B. The varieties of consumption experience: comparing two typologies of emotion in consumer behaviour. **Journal of Consumer Research,** v.13, December, 1986. p. 394-404.

HIRSCHMAN, Elizabeth C. HOLBROOK, Morris B. Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. **Journal of *Marketing***, v. 46, Summer, p. 92-101. 1982.

HOBSBAWM, E. J.. **Da revolução industrial inglesa ao imperialismo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1983.

HOLLENBECK, John A. & WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de *Marketing* e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

HOWARD, J. A. SHETH, J.N. **A theory of buyer behavior, in changing *Marketing* systems.** Consumer, Corporate and Government Interfaces: Proceedings of the Winter Conference of the *Marketing* Association, American *Marketing* Association, 1967.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Brasília, 2007. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home> Acesso em 26.fev.2006.

IZARD, C. E. Emotions and facial expressions: A perspective from Differential Emotions Theory. In: RUSSEL, J. A. R& FERNANDÉZ-DOLS, J. M. (Orgs.), **The psychology of facial expression**. New York: Cambridge University Press, 1997. pp. 57-77.

JURAN, J.M. & GRYNA, F.M. **Controle da Qualidade**. Conceitos, políticas e filosofias da qualidade. V.I, São Paulo: Makron Books-Mc Graw-Hill, 1991.

JUTTNER, Uta; WEHRLI, Hans Peter. Relashionship *Marketing* from a value system perspective. International **Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p.54-73, Dec. 1994.

KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais:** um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

KOTLER, P. Behavioral models for analyzing buyers**.** In: BRITT, S. H**. Consumer behavior in theory and in action**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1970.

_____. What consumerism means for marketers. **Harvard business review**, v. 50, n. 3, pp. 48-57. may/june 1972.

_____. A generic concept of *Marketing*. **Journal of *Marketing***, v. 36, p. 46-54, Apr. 1972.

_____. **Administração de *Marketing***: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de *marketing***. 7. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. ***Marketing* estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadening the concept of *Marketing*. **Journal of *Marketing***, v. 33, n. 1, p. 10-15. jan.1969.

KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R.. **Elementos de psicologia**. 2. Vol. São Paulo: Pioneira, 1974.

LAGEMANN, Letícia. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

CAMPOS FILHO, A. S. **Treinamento a distância para mão-de-obra na construção civil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, A. L. ***Marketing***: conceitos, exercícios, casos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, A. L. **Qualidade total de serviços:** conceitos, exercícios e casos práticos. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

_____, A. L. ***Marketing* de serviços.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de *Marketing*.** São Paulo: Atlas, 1990.

LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas; 1975.

LINGUANOTTO, A. R. J.; GRANDI, M. E. G.; SAMPAIO, M. I. C. **Indicadores de qualidade para o serviço de referência**: uma proposta de aplicação às bibliotecas do SIBi/USP. São Paulo, Serviço de Biblioteca e Documentação/Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas/Universidade de São Paulo, 2001.

LINNEMAN, Robert. ***Marketing* de nichos**. São Paulo: Makron Books, 1993.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOVELOCK, Cristopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços, *marketing* e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de *Marketing*:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANO, Haim; OLIVER, Richard L. Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. **Journal of Consumer Research,** v. 20, p. 451-466. Dec. 1993.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper and Row, 1970.

MATTAR, Fauza Najib. **Pesquisa de *Marketing*:** execução e análise. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, F. N. **Pesquisa de *Marketing*:** metodologia e planejamento. v. 2. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

_____, F. N. **Pesquisa de *Marketing*:** metodologia e planejamento. v.1. 5.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

McCARTHY, E. Jerome ; PERREAULT Jr., William D. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

McKENNA, Regis. ***Marketing* em tempos de crise.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____, Regis. ***Marketing* de Relacionamento:** estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MIGUELETTO, Danielle C. R. **Organizações em rede**. (Dissertação de mestrado em administração pública). Escola Brasileira de Administração Pública, FGV. Rio de Janeiro, 2001.

MIQUEL, Salvador et al. **Investigación de mercados.** Madrid: McGrawHill, 1997.

MOREIRA, José Carlos Teixeira. ***Marketing* industrial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____, José Carlos Teixeira. ***Marketing* é a razão de ser da empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

MOREIRA, Júlio César Tavares. **Dicionário de termos de *marketing*.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship *Marketing*. **Journal of *Marketing***, v. 58, p. 20-38. jul. 1994.

NAISBITT, John. **Paradoxo global.** São Paulo: Campus, 1999.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial:** como as organizações e as pessoas podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. ***Marketing***: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTc, 1999.

OHMAE, Kenich**.** Pesquisa qualitativa em educação. **Hsm Management**, n. 11, Ano II, nov./dez., 1998. São Paulo: Atlas, 1987. p. 6.

OLIVER, R.L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**, New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

OLIVIERI, Laura. A importância histórico-social das Redes. **Revista do Terceiro Setor**, Rio de Janeiro, jan. 2003. Disponível em: <http// www.rits.org.br>. Acesso em: 27.jun.2006.

PADILHA, Ênio. ***Marketing* pessoal e imagem pública.** Curitiba: Ed. do Autor, 1999.

PANTOJA, José Luiz Niederauer. **Imagem organizacional**: um estudo sobre a congruência entre imagem interna e externa de uma organização. 1989. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1989.

PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. Área de influência: um estudo no varejo de supermercados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 46-53, São Paulo, Abr/Jun, 2001.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, **Anais**. Foz de Iguaçu: ANPAD, 1999.

PEDRON, Cristiane Drebes. **Estratégia de CRM:** em direção à identificação de indicadores de desempenho. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2003.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. Relacionamento duradouro. **HSM Management**, v. 1, n. 4, p. 82-86. set./out. 1997.

PEREIRA, Breno A. D. e PEDROZO, Eugênio A. Modelo de análise do comportamento das redes interorganizacionais sob o prisma organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27º, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003.

QUENTAL, Camilla M.; SILVA, Gilberto F. da; LEITE, Juliana S. Canais de Distribuição: associação de pequenos varejistas. **Cadernos Discentes COPPEAD**, n. 10, p. 5-27. Rio de Janeiro, 2001.

RAMOS, Ricardo. **Propaganda.** 4. ed. São Paulo: Global, 1998.

RAPP, Stan & COLLINS, Thomas L.. **Maxi*Marketing***. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

RASSULI, K.M.. Evidence of *marketing* strategy In the early printed bood trade: an application of hollander's historical approach. In: NEVETT, T & FULLERTON, R.A. (eds.). **Historical perspectives in *marketing*. essays In Honor Of Stanley C. Hollander.** Massachussetts: Lexington Books, 1988. p. 91-107.

RICHERS, Raimar e LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação**. São Paulo: Nobel, 1991.

ROBERTSON, T. S. **Consumer behavior.** Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1970.

RUBIM, Antonio A. C. **Dos sentidos do *marketing* cultural**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de *marketing*:** conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1994.

SAMPAIO, Rafael. As marcas são o principal patrimônio das empresas. ***About,*** 16. ago. 1999. p. 5.

SANDHUSEN, R. L. ***Marketing* básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SANTOS, C. E. S. **Agricultura familiar, *marketing* e inserção nos mercados**: o sonho possível? Lavras: UFLA, 1999.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J.; FRANÇA, S. H.A. **Cooperação entre micro e pequenas empresas:** uma estratégia para o aumento da competitividade. São Paulo: SEBRAE, 1994.

SCHULTZE, José Paulo Sacco. **Mineração e a questão ambiental:** estudo de caso da mina de carvão de Candiota (RS). 2001. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E DOS ASSUNTOS INTERNACIONAIS. SEDAI/RS. **Folheto de informações sobre redes de cooperação**, 2001.

_____. **Lista de redes de cooperação**, 2003.

_____. **Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais.** Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.sedai.rs.gov.br/programas21.html> Acesso em: 22.fev. 2006.

SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1987.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de *Marketing*:** uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1996.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MICRO-EMPRESAS. SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em: 17.fev. 2006.

_____. **Associativismo na comercialização**. Brasília: SEBRAE Nacional, 2002, 34 p.

SHETH, Jadish e SOBEL, Andrew. **Clientes para toda a vida**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____, Jadish; MITTAL, Banwari e NEWMAN, Bruce. **Comportamento do cliente**. São Paulo: Atlas, 2001.

SIMÕES, Roberto. ***Marketing* básico**. São Paulo:Saraiva, 1976.

_____, Roberto. **Iniciação ao *marketing***. São Paulo: Atlas, 1977.

SIMONSEN JUNIOR, Harry. *Marketing*. In: FIGUEIRÊDO, Ney de Lima (org.), **Comunicação: as funções da propaganda**. São Paulo: Publinform, 1970.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano.** 10. ed. São Paulo: Martins Fontes 1998.

SLATER, D. **Cultura do consumo e modernidade**. São Paulo: Nobel, 2002.

SOLOMON, Michael R. **Consumer behavior.** 2. ed. Needham Heights: Allyn and Bacaon, 1994.

_____, Michael R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo**.** 5. ed. Bookman: Porto Alegre, 2002.

SOUZA, Francisco M. **Manual de gestão e design.** Portugal: Bloco gráfico, 1997.

STONE, Merlin, & WOODCOCK, Neil. ***Marketing* de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 2001.

_____, Merlin, WOODCOCK, Nei, MACHTYNGER, Liz. **CRM *Marketing* de Relacionamento com os clientes**, São Paulo: Futura, 2001.

TAVARES, Mauro Calixto. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TENA, M. A. M. & TAULET, A. C.. **Historia y teoria del *marketing*:** origen y evolución del concepto de *Marketing.* Documento base 1, Curso 2004/2005. Disponível em: <http://www.dpr.uji.es/asignatura/obtener.php?> Acesso em: 26.mai. 2005.

_____. **Historia y teoria del *Marketing***: últimas evoluciones del concepto de *Marketing*. Documento base 2, Curso 2004-2005. Disponível em: <http://www.dpr.uji.es/asignatura/obtener.php?> Acesso em: 26.mai.2005.

_____. Historia y teoria del *Marketing*. **Escuelas de pensamiento em *Marketing*.** Documento base 3, Curso 2004/2005. Disponível em: <http://www.dpr.uji.es/asignatura/obtener.php?> Acesso em: 26.mai.2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

_____, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1992.

UNRUH, James. **Bons clientes ótimos negócios, relações duradouras com seus clientes*.*** Tradução Ricardo Inojoso, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VAVRA, T.G. ***Marketing* de relacionamento: after*Marketing***. São Paulo: Atlas, 1993.

VERSCHOORE F., Jorge Renato de Souza. **O programa redes de cooperação**: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócioeconômico. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047518.pdf#search=%22verschoore%20filho%22> Acesso em: 22.ago.2006.

VIANTE, Jociane Rigoni. ***Marketing* de serviços:** Curso de aperfeiçoamento. Disponível em: <http://www.abbra.eng.br/resumos7.doc> Acesso em: 10.mar.2004.

WEINSTEIN, A. **A segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WESTBROOK, Robert A; Oliver, Richard L. The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. **Journal of consumer research.** v. 18, pp. 84-91. Jun. 1991.

WORLD HEALTH ORGANISATION. **Health Promotion Glossary**. WHO/HPR/HEP/98.1, Geneva, 1998.

WITT, Aracy. **Metodologia de pesquisa:** questionários e formulário. 2. ed. São Paulo: Resenha Tributária, 1973.

WYKROTA, Irociê. **Você tem qualidade na prestação dos seus serviços?** Disponível em: <http://www.ric.com.br/artigos_detail.asp> Acesso em: 10.nov.2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZALTMAN, Gerald. ***Marketing* management.** New York: Dryden Press, 1987.

ANEXOS

ANEXO 1

Questionários aplicados aos Proprietários de supermercados da Rede Mania Sul

Supermercado pesquisado: _____
Data: ___/___/2006 Hora: ___:___

QUESTIONÁRIO PARA PROPRIETÁRIOS

1 DADOS DA EMPRESA PESQUISADA

1.1 Razão social: _____

1.2 Nome-fantasia: _____

1.3 Endereço: Rua/Av. _____ **nº** _____ **Bairro:** _____

1.4 Telefone: (_____) _____ **1.5 E-mail:** _____

2 QUESTÕES DE PESQUISA

2.1 Após a entrada para a Rede "Y":

2.1.1	O faturamento bruto aumentou?	☐ Não	☐ Sim
2.1.2	O volume de compras aumentou?	☐ Não	☐ Sim
2.1.3	Ampliou o número de fornecedores?	☐ Não	☐ Sim
2.1.4	Ampliou a variedade de produtos?	☐ Não	☐ Sim
2.1.5	Aumentou a circulação de clientes?	☐ Não	☐ Sim
2.1.6	Ampliou o número de clientes?	☐ Não	☐ Sim

2.2 O Supermercado "X" possui/utiliza:

		Antes da Rede "Y"		**Depois da Rede "Y"**	
2.2.1	Entregas gratuitas a domicílio	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.2	Todos os funcionários uniformizados	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.3	Pedidos por telefone	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.4	Facilidades no pagamento	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.5	Descontos	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.6	SAC	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.7	Banco de dados de clientes	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.8	Programa de fidelidade	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.9	Cartão do Supermercado	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim	☐ Não
2.2.10	Mala direta (ofertas, aniversário, etc...)	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.11	Folheteria (jornais, folders, encartes, etc...)	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.12	Ofertas todos os dias	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim	☐ Não

2.3 Dê sua opinião sobre os aspectos abaixo relacionados comparando a situação de antes e depois que o Supermercado "X" passou a fazer parte da Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Fachada do prédio	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Iluminação interna	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sinalização interna	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sinalização externa	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Prateleiras e corredores	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Atendimento	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Encartes promocionais	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sacolas e embalagens	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Preços	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Qualidade dos produtos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Variedade de produtos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.4 Dê sua opinião sobre os setores abaixo relacionados comparando a situação anterior e posterior à entrada do Supermercado "X" para Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Artigos de higiene pessoal	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Artigos de higiene do lar	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Utilidades para o lar	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Frutas e verduras	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Enlatados e conservas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Massas e biscoitos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Açougue e fiambreria	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Bebidas em geral	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Leite e derivados	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Padaria	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.5 Avalie o relacionamento do Supermercado "X" com diferentes públicos comparando a situação anterior e posterior à sua entrada para a Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Clientes externos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Fornecedores	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Comunidade	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.6 Avalie os itens abaixo comparando sua situação dos empregados do Supermercado "X" após a entrada para a Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Salário	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Comissões/bonificações	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Instalações físicas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Treinamentos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.7 Em relação à tomada de decisões na Rede "Y", você considera que:
(*marque quantas opções desejar*)

- São democráticas
- São burocráticas
- São excessivamente centralizadas
- Geram descontentamento
- Trazem inovação
- Habitualmente geram mais custos
- Outras.

2.8 Em relação à sua participação nas reuniões da Rede "Y":
(*marque quantas opções desejar*)

- Participo de todas
- Apresento sugestões
- Não gosto de participar
- São cansativas
- Habitualmente geram mais custos
- Outras.

ANEXO 2

Questionários aplicados ao Público Interno de supermercados da Rede Mania Sul

Supermercado pesquisado: _____
Data: ___/___/2006 Hora: ___:___

QUESTIONÁRIO PARA PÚBLICO INTERNO

1 DADOS DO(A) ENTREVISTADO(A):

1.1 Você trabalha no Supermercado "Y" desde antes dele entrar para a Rede "X"?
☐ Não * ☐ Sim.

1.2 Faixa etária (em anos):
☐ 20 a 30 ☐ 31 a 40 ☐ 41 a 50 ☐ 51 a 60 ☐ mais de 60

1.3 Grau de instrução:
☐ Nenhum ☐ 1º grau incompleto ☐ 1º grau completo ☐ 2º grau incompleto
☐ 2º grau completo ☐ Superior incompleto ☐ 3º grau ☐ Pós-graduado

2 QUESTÕES DE PESQUISA

2.1 Dê sua opinião sobre os aspectos abaixo relacionados comparando a situação de antes e depois que o Supermercado "X" passou a fazer parte da Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Fachada do prédio	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Iluminação interna	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	2	-3	Sinalização interna	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sinalização externa	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Prateleiras e corredores	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Atendimento	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Encartes promocionais	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sacolas e embalagens	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Preços	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Qualidade dos produtos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Variedade de produtos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.2 Avalie o relacionamento do Supermercado "X" com diferentes públicos comparando a situação anterior e posterior à sua entrada para a Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Clientes externos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Fornecedores	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Comunidade	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.3 Dê sua opinião sobre os setores abaixo relacionados comparando a situação anterior e posterior à entrada do Supermercado "X" para Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Artigos de higiene pessoal	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Artigos de higiene do lar	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Utilidades para o lar	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Frutas e verduras	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Enlatados e conservas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Massas e biscoitos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Açougue e fiambreria	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Bebidas em geral	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Leite e derivados	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Padaria	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.4 Avalie os itens abaixo comparando sua situação pessoal no Supermercado "X" após a entrada para a Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Salário	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Comissões/bonificações	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Instalações físicas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Treinamentos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

ANEXO 3

Questionários aplicados ao Público Interno de supermercados da Rede Mania Sul

Supermercado pesquisado:
Data: ___/___/2006 Hora: ___:___

QUESTIONÁRIO PARA PÚBLICO CLIENTE

1 DADOS DO(A) ENTREVISTADO(A):

1.1 Faixa etária (em anos):

☐ 20 a 30 ☐ 31 a 40 ☐ 41 a 50 ☐ 51 a 60 ☐ mais de 60

1.2 Grau de instrução:

☐ Nenhum ☐ 1º grau incompleto ☐ 1º grau completo ☐ 2º grau incompleto
☐ 2º grau completo ☐ Superior incompleto ☐ 3º grau ☐ Pós-graduado

1.3 Faixa de renda pessoal* (em R$) ☐ Até 01 SM ☐ 01 a 3 SM ☐ 3 a 5 SM ☐ Mais de 5 SM
*Base: R$ 350,00 - Salário-mínimo nacional a partir de 05/2006.

2 QUESTÕES DE PESQUISA

2.1.1 Você era cliente do Supermercado "X" antes dele fazer parte da Rede "Y"?

☐ Sim ☐ Não

2.1.2 Você faz compras no Supermercado "X":

☐ Diariamente ☐ 1 a 3 vezes por semana ☐ 4 a 7 vezes por quinzena
☐ 8 a 12 vezes por mês ☐ Esporadicamente

2.1.3 Depois que o Supermercado "X" entrou para a Rede "Y" sua freqüência de compra:

☐ Aumentou ☐ Ficou estável ☐ Diminuiu
☐ Não sabe ou não quer informar ☐ Por quê?_____

2.1.4 Você faz suas compras no Supermercado "X" por quê?

☐ É próximo de casa ☐ É mais barato ☐ Pela variedade
☐ Pela qualidade ☐ Pelas promoções ☐ Outros.

2.1.5 Qual era sua média de gasto mensal no Supermercado "X", antes dele fazer parte da rede Y?

☐ Até 01 SM ☐ 01 a 3 SM ☐ 3 a 5 SM ☐ Mais de 5 SM
*Base: R$ 350,00 - Salário-mínimo nacional a partir de 05/2006.

2.1.6 Qual o seu gasto mensal atual no Supermercado "X"?

☐ Até 01 SM ☐ 01 a 3 SM ☐ 3 a 5 SM ☐ Mais de 5 SM
*Base: R$ 350,00 - Salário-mínimo nacional a partir de 05/2006.

2.2 Dê sua opinião sobre os aspectos abaixo relacionados comparando a situação de antes e depois que o Supermercado "X" passou a fazer parte da Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Fachada do prédio	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Iluminação interna	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sinalização interna	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sinalização externa	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Prateleiras e corredores	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Atendimento	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Encartes promocionais	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sacolas e embalagens	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Preços	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Qualidade dos produtos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Variedade de produtos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

Dê sua opinião sobre os setores abaixo relacionados comparando a situação anterior e posterior à entrada do Supermercado "X" para Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Artigos de higiene pessoal	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Artigos de higiene do lar	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Utilidades para o lar	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Frutas e verduras	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Enlatados e conservas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Massas e biscoitos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Açougue e fiambreria	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Bebidas em geral	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Leite e derivados	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Padaria	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.5.4 Você deixaria de comprar no Supermercado "X" se um outro supermercado:

☐ Fosse mais próximo de casa ☐ Vendesse mais barato ☐ Tivesse mais variedade
☐ Tivesse mais qualidade ☐ Não deixaria de comprar ☐ Outro.

ANEXO 4

Questionários aplicados aos Proprietários de lojas da Rede Construmais

Loja pesquisada:
Data: ___/___/2006 Hora: ___:___

QUESTIONÁRIO PARA PROPRIETÁRIOS

1 DADOS DA EMPRESA PESQUISADA

1.1 Nome-fantasia: _____

1.2 Endereço: Rua/Av. _____ **nº** _____

Bairro: _____ **Cidade:** _____

1.3 Telefone: (_____) _____ **1.4 E-mail:**

2 QUESTÕES DE PESQUISA

2.1 Após a entrada para a Rede "Y":

2.1.1	O faturamento bruto aumentou?	☐ Não	☐ Sim
2.1.2	O volume de compras aumentou?	☐ Não	☐ Sim
2.1.3	Ampliou o número de fornecedores?	☐ Não	☐ Sim
2.1.4	Ampliou a variedade de produtos?	☐ Não	☐ Sim
2.1.5	Aumentou a circulação de clientes?	☐ Não	☐ Sim
2.1.6	Ampliou o número de clientes?	☐ Não	☐ Sim

2.2 A Loja "X" possui/utiliza:

		Antes da Rede "Y"		**Depois da Rede "Y"**	
2.2.1	Entregas gratuitas a domicílio	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.2	Todos os funcionários uniformizados	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.3	Pedidos por telefone	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.4	Facilidades no pagamento	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.5	Descontos	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.6	SAC	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.7	Banco de dados de clientes	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.8	Programa de fidelidade	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.9	Cartão de crédito próprio	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim	☐ Não
2.2.10	Mala direta (ofertas, aniversário, etc...)	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.11	Folheteria (jornais, folders, encartes, etc...)	☐ Não	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim
2.2.12	Ofertas todos os dias	☐ Sim	☐ Não	☐ Sim	☐ Não

2.3 Dê sua opinião sobre os aspectos abaixo relacionados comparando a situação de antes e depois que a Loja "X" passou a fazer parte da Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Fachada do prédio	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Iluminação interna	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sinalização interna	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sinalização externa	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Prateleiras e corredores	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Atendimento	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Encartes promocionais	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sacolas e embalagens	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Preços	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Qualidade dos produtos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Variedade de produtos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.4 Avalie o relacionamento da Loja "X" com diferentes públicos comparando a situação anterior e posterior à sua entrada para a Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Clientes externos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Funcionários	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Fornecedores	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Comunidade	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.5 Dê sua opinião sobre os setores abaixo relacionados comparando a situação anterior e posterior à entrada da Loja "X" para Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Pisos, revestimentos, pedras e telhas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Cal, cimento e argamassa	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Madeiras, portas e esquadrias	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Material hidráulico	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Material elétrico	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Metais, louças, pias, tanques e cubas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Tintas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Ferramentas e Ferragens	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.6 Avalie os itens abaixo comparando sua situação dos empregados da Loja "X" após a entrada para a Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Salário	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Comissões/bonificações	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Instalações físicas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Treinamentos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.7 Em relação à tomada de decisões na Rede "Y", você considera que:
(*marque quantas opções desejar*)

- ☐ São democráticas
- ☐ São burocráticas
- ☐ São excessivamente centralizadas
- ☐ Geram descontentamento
- ☐ Trazem inovação
- ☐ Habitualmente geram mais custos
- ☐ Outras.

2.8 Em relação à sua participação nas reuniões da Rede "Y":
(*marque quantas opções desejar*)

- ☐ Participo de todas
- ☐ Apresento sugestões
- ☐ Não gosto de participar
- ☐ São cansativas
- ☐ Habitualmente geram mais custos
- ☐ Outras.

ANEXO 5

Questionários aplicados ao Público Interno de lojas da Rede Construmais

Loja pesquisada: _____ – Cidade: _____
Data: ___/___/2006 Hora: ___:___

QUESTIONÁRIO PARA PÚBLICO INTERNO

1 DADOS DO(A) ENTREVISTADO(A):

1.1 Você trabalha na Loja "Y" desde antes dele entrar para a Rede "X"?
☐ Não * ☐ Sim.

1.4 Faixa etária (em anos):

☐ 20 a 30 ☐ 31 a 40 ☐ 41 a 50 ☐ 51 a 60 ☐ mais de 60

1.5 Grau de instrução:

☐ Nenhum ☐ 1º grau incompleto ☐ 1º grau completo ☐ 2º grau incompleto
☐ 2º grau completo ☐ Superior incompleto ☐ 3º grau ☐ Pós-graduado

2 QUESTÕES DE PESQUISA

2.1 Dê sua opinião sobre os aspectos abaixo relacionados comparando a situação de antes e depois que a Loja "X" passou a fazer parte da Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Fachada do prédio	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Iluminação interna	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sinalização interna	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sinalização externa	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Prateleiras e corredores	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Atendimento	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Encartes promocionais	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sacolas e embalagens	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Preços	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Qualidade dos produtos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Variedade de produtos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.2 Avalie o relacionamento da Loja "X" com diferentes públicos comparando a situação anterior e posterior à sua entrada para a Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Clientes externos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Funcionários	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Fornecedores	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Comunidade	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.3 Dê sua opinião sobre os setores abaixo relacionados comparando a situação anterior e posterior à entrada da Loja "X" para Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Pisos, revestimentos, pedras e telhas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Cal, cimento e argamassa	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Madeiras, portas e esquadrias	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Material hidráulico	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Material elétrico	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Metais, louças, pias, tanques e cubas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Tintas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Ferramentas e Ferragens	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.4 Avalie os itens abaixo comparando sua situação pessoal no Supermercado "X" após a entrada para a Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Salário	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Comissões/bonificações	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Instalações físicas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Treinamentos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

ANEXO 6

Questionários aplicados ao Público Interno de lojas da Rede Construmais

Loja pesquisada:
Data: ___/___/2006 Hora: ___:___

QUESTIONÁRIO PARA PÚBLICO CLIENTE

1 DADOS DO(A) ENTREVISTADO(A):

1.3 Faixa etária (em anos):

☐ 20 a 30 ☐ 31 a 40 ☐ 41 a 50 ☐ 51 a 60 ☐ mais de 60

1.4 Grau de instrução:

☐ Nenhum ☐ 1º grau incompleto ☐ 1º grau completo ☐ 2º grau incompleto
☐ 2º grau completo ☐ Superior incompleto ☐ 3º grau ☐ Pós-graduado

1.5 Faixa de renda pessoal* (em R$) ☐ Até 01 SM ☐ 01 a 3 SM ☐ 3 a 5 SM ☐ Mais de 5 SM

*Base: R$ 350,00 Salárioomínimo nacional a partir de 05/2006.

2 QUESTÕES DE PESQUISA

2.1.7 Você era cliente da Loja "X" antes dele fazer parte da Rede "Y"?

☐ Sim ☐ Não

2.1.8 Você faz compras na Loja "X":

☐ Diariamente ☐ 1 a 3 vezes por semana ☐ 4 a 7 vezes por quinzena
☐ 8 a 12 vezes por mês ☐ Esporadicamente

2.1.9 Depois que a Loja "X" entrou para a Rede "Y" sua freqüência de compra:

☐ Aumentou ☐ Ficou estável ☐ Diminuiu
☐ Não sabe ou não quer informar

2.1.10 Você faz suas compras na Loja "X" por quê?

☐ É próximo de casa ☐ É mais barato ☐ Pela variedade
☐ Pela qualidade ☐ Pelas promoções ☐ Outros.

2.1.11 Qual era sua média de gasto mensal na Loja "X", antes dele fazer parte da rede "Y"?

☐ Até 01 SM ☐ 01 a 3 SM ☐ 3 a 5 SM ☐ Mais de 5 SM

*Base: R$ 350,00 Salárioomínimo nacional a partir de 05/2006.

2.1.12 Qual o seu gasto mensal atual na Loja "X"?

☐ Até 01 SM ☐ 01 a 3 SM ☐ 3 a 5 SM ☐ Mais de 5 SM

*Base: R$ 350,00 Salárioomínimo nacional a partir de 05/2006.

2.2 Dê sua opinião sobre os aspectos abaixo relacionados comparando a situação de antes e depois que a Loja "X" passou a fazer parte da Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Fachada do prédio	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Iluminação interna	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sinalização interna	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sinalização externa	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Prateleiras e corredores	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Atendimento	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Encartes promocionais	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Sacolas e embalagens	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Preços	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Qualidade dos produtos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Variedade de produtos	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.3 Dê sua opinião sobre os setores abaixo relacionados comparando a situação anterior e posterior à entrada da Loja "X" para Rede "Y":

ANTES									DEPOIS							
*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim	Péssimo	*NS/NR = Não sabe/Não respondeu	*NS/NR	Excelente	Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	Péssimo
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Pisos, revestimentos, pedras e telhas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Cal, cimento e argamassa	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Madeiras, portas e esquadrias	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Material hidráulico	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Material elétrico	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Metais, louças, pias, tanques e cubas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Tintas	9	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	3	2	1	0	-1	-2	-3	Ferramentas e Ferragens	9	3	2	1	0	-1	-2	-3

2.5.4 Você deixaria de comprar na Loja "X" se uma outra:

☐ Fosse mais próxima de casa ☐ Vendesse mais barato ☐ Tivesse mais variedade
☐ Tivesse mais qualidade ☐ Não deixaria de comprar ☐ Outro.

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo