

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**CONTRIBUIÇÕES DA ABORDAGEM DE REDE E DO
MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA O
MARKETING: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE
CERÂMICA BRANCA PARA REVESTIMENTOS**

THAÍS CEREDA RAVASI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para obtenção do título de Mestre em Administração.

SÃO PAULO

2013

UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**CONTRIBUIÇÕES DA ABORDAGEM DE REDE E DO
MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA O
MARKETING: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE
CERÂMICA BRANCA PARA REVESTIMENTOS**

THAÍS CEREDA RAVASI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli

Linha de Pesquisa: Gestão em Redes de Negócios

SÃO PAULO

2013

Ravasi, Thaís Cereda.

Contribuições da abordagem de rede e do marketing de relacionamento para o marketing : um estudo de caso no setor de cerâmica branca para revestimentos / Thaís Cereda Ravasi - 2013.
107 f. : il. color. + CD-ROM.

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2013.

Área de Concentração: Gestão em Redes de Negócios.
Orientador: Prof. Celso Augusto Rimoli.

1. Redes de negócios. 2. Marketing de relacionamento.
3. Cerâmica branca para revestimento. I. Título. II. Rimoli, Celso Augusto (orientador).

**CONTRIBUIÇÕES DA ABORDAGEM DE REDE E DO
MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA O
MARKETING: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE
CERÂMICA BRANCA PARA REVESTIMENTOS**

THAÍS CEREDA RAVASI

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Paulista – UNIP para obtenção
do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Celso Augusto Rimoli
Universidade Paulista – UNIP

Prof. Dr. João Paulo Lara Siqueira
Universidade Nove de Julho – Uninove

Prof. Dr. Francisco Antônio Serralvo
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais e a todos os mestres que passaram em minha vida e me ensinaram o valor do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por ter me dado força e coragem para a caminhada.

Ao meu anjo da guarda, fiel amigo de todas as horas.

A minha mãezinha do céu, Nossa Senhora, que me cobriu com seu manto protetor e consolador nas minhas dificuldades e que fez a minha fé continuar viva.

Aos meus pais e a minha avó que souberam entender a minha ausência e o meu humor oscilante nesse período e me deram todo o apoio nessa empreitada.

Ao meu irmão, que sempre torceu pelo meu sucesso e abriu portas para o meu futuro profissional.

Às A.M.I.G.A.S que sempre estiveram presentes, mesmo a distância, me apoiando e vibrando com cada conquista.

Aos queridos colegas de jornada: Valdecir, Ricardo, Fábio, Cláudio e Helber pelos sorrisos, pela amizade e pelo profissionalismo.

Aos professores do mestrado, em especial ao meu orientador Celso que soube me ouvir, me compreender e me incentivar com seus conhecimentos.

Às colegas de trabalho e amigas: Luciana, Ceres, Cybele que tornaram meu caminho mais suave com o compartilhamento das alegrias e dos percalços.

À Marcia Nunes, por toda sua atenção e profissionalismo e a todos os funcionários da Secretaria Acadêmica.

Ao Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares - PROSUP fomentado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pelo incentivo a pesquisa através da bolsa de estudos.

Ao Formícola pela simpatia e profissionalismo e por tornar possível o acesso às informações na empresa Cerâmica Porto Ferreira.

E a todos que direta ou indiretamente ajudaram nessa etapa tão importante e tão sonhada.

“Uma longa viagem
começa com um único
passo.”

(Lao Tsé)

RESUMO

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar as contribuições da abordagem de redes e do marketing de relacionamento para os melhores resultados de marketing. Os elementos de rede analisados, baseados nas relações sociais entre os atores, foram a intensidade das relações, a reciprocidade, a multiplexidade e a clareza das expectativas. Quanto ao marketing de relacionamento, foram aplicadas dinâmicas do modelo KMV das variáveis-chaves mediadoras. O tipo de pesquisa foi exploratória e qualitativa, e utilizou-se o método estudo de caso único, tendo como objeto a empresa Cerâmica Porto Ferreira. Indicaram o estudo de caso único para esta pesquisa as singularidades da história da empresa, que ressaltam aspectos de relacionamentos nas ações de marketing determinantes para a recuperação da empresa no mercado. A coleta de dados ocorreu por meio de três fontes de evidência: análise de documentos, observação participante com promotores de venda e entrevistas com os atores: gerente de marketing, promotores de vendas, representante comercial, associações do setor e lojistas. Com base nos dados foi possível mostrar que a combinação dos elementos de rede e do marketing de relacionamento, em especial a confiança e o comprometimento, estão presentes no marketing de forma sutil mas essencial para os melhores resultados das ações desenvolvidas.

Palavras chave: Redes. Marketing de relacionamento. Cerâmica branca para revestimentos.

ABSTRACT

This research is aimed at identifying the contributions of both network and relationship marketing fields for obtaining the best marketing results. The network elements analyzed took the social approach and were the following: intensity of relations, reciprocity, multiplexity and clarity of expectations. As for relationship marketing, the dynamics of the key mediating variables (KMV) model were applied. The research conducted was exploratory and qualitative, and the research strategy used was single case study, having as an object of study the Brazilian company Cerâmica Porto Ferreira. The choice of this company as a single case for the research is due to singularities of its history, highlighting the importance of relationships inside marketing strategies that favored its recovery from bankruptcy. Data collection was performed according to three sources of evidence: document analysis, participant observation with sales promoters and interviews with the following actors: marketing manager, sales representative, sales promoters, industry associations and shopkeepers. The results showed that the combination of network elements and relationship marketing attributes, especially trust and commitment are present in marketing activities in a subtle but essential way for achieving the best results.

Key-words: Networks. Relationship marketing. White ceramic coating.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Adaptação dos 4Ps para relacionamentos, rede e interação.....	29
Figura 2 - Modelo KMV - Modelo das variáveis-chave mediadoras	35
Figura 3 - Trocas relacionais em marketing de relacionamento	37
Figura 4 - Etiqueta utilizada nos pontos de venda.....	54
Figura 5 - Universidade de Varejo – Gerentes Telha Norte/ São Paulo	61
Figura 6 - Universidade de Varejo – Revenda Vimezer/Roraima	61
Figura 7 - Universidade de Varejo – Representantes 1.....	62
Figura 8 - Universidade de Varejo – Representantes 2.....	62
Figura 9 - Complementaridades do marketing de relacionamento e de redes	89
Figura 10 - Complementaridades do marketing de relacionamento e de redes para os melhores resultados das ações de marketing	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Mercado de cerâmica de base branca para revestimentos.....	50
Tabela 2 - Variáveis de rede x atores em relação às ações de marketing	84
Tabela 3 - Análise das variáveis antecedentes do modelo KMV nos atores	88
Tabela 4 - Análise das variáveis consequentes do modelo KMV nos atores	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - 30 Rs do Marketing de Relacionamento	29
Quadro 2 - Tipos de comprometimento	34
Quadro 3 - Métricas de Marketing	38
Quadro 4 - Métricas de marketing utilizadas na dissertação	39
Quadro 5 - Sujeitos da pesquisa	44
Quadro 6 - Guia para coleta e análise de dados primários	44
Quadro 7 - Resultados e métricas de marketing	91

LISTA DE ABREVIATURAS

Anamaco -	Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção
Anfacer -	Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento
Aspacer -	Associação Paulista das Cerâmicas de Revestimento
B2B –	<i>Business to business</i>
BNDES-	Banco Nacional do Desenvolvimento
KMV –	<i>Key Mediating Variables</i>
MR –	Marketing de Relacionamento
PDV –	Ponto de Venda
SWOT -	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Questão da pesquisa	18
1.2. Objetivo geral	18
1.3. Objetivos específicos	18
1.4. Justificativa	18
1.5. Delimitação e escopo da pesquisa.....	19
2. REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1. Redes.....	20
2.1.1. Abordagens de rede	22
2.1.2. Elementos estruturais de rede	23
2.1.3. Tipos de redes	25
2.2. Marketing de relacionamento.....	26
2.2.1. Os 30 Rs do relacionamento.....	29
2.3. Marketing de relacionamento e a sociedade em rede.....	32
2.3.1. Modelo KMV - Modelo das variáveis-chave mediadoras	34
2.4. Métricas de marketing.....	37
3. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	40
3.1. Tipo de pesquisa.....	40
3.2. Estratégia de pesquisa.....	40
3.3. Coleta de dados	43
3.4. Análise dos dados.....	47
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	48
4.1. Caracterização do negócio	48
4.2. Gestão atual.....	50

4.3.	Início da mudança.....	51
4.4.	Ações de marketing desenvolvidas pela empresa	52
4.4.1.	Projeto Onda Azul.....	52
4.4.2.	Contratação e treinamento de promotores de venda.....	56
4.4.3.	Criação de produtos.....	58
4.4.4.	Universidade de Varejo.....	58
4.5.	Entrevistas	62
4.5.1.	Gerente de marketing	62
4.5.2.	Promotores de venda.....	67
4.5.3.	Representante comercial	72
4.5.4.	Revenda (lojista)	74
4.5.5.	Representante da Anamaco	75
4.6.	Observação participante	76
5.	ANÁLISE DOS DADOS.....	82
5.1.	Análise das variáveis de rede.....	82
5.2.	Análise das variáveis do marketing de relacionamento segundo o modelo KMV	84
5.2.1.	Variáveis antecedentes do marketing de relacionamento segundo o modelo KMV.....	84
5.2.1.1.	Relação baseada em custos.....	84
5.2.1.2.	Benefícios do relacionamento.....	85
5.2.1.3.	Valores compartilhados	85
5.2.1.4.	Comunicação	85
5.2.1.5.	Comportamento oportunista	86
5.2.2.	Variáveis consequentes do marketing de relacionamento segundo o modelo KMV.....	86
5.2.2.1.	Consentimento.....	86

5.2.2.2. Propensão para sair.....	87
5.2.2.3. Cooperação	87
5.2.2.4. Conflito funcional	87
5.2.2.5. Incerteza	88
5.3. Complementaridades e discrepâncias do marketing de relacionamento e de redes para os melhores resultados das ações de marketing.....	89
5.4. Resultados.....	90
6. CONCLUSÃO	92
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICE A	102
APÊNDICE B	105
APÊNDICE C	106
APÊNDICE D	107

1. INTRODUÇÃO

Existe a tendência crescente na maioria dos setores industriais de as empresas competirem, em maior ou menor grau, por meio de ações cooperativas. Os formatos possíveis de associações variam, como *joint ventures* entre grandes empresas, cooperativas e redes de negócios. Porém, nem sempre foi esse o cenário de cooperação como forma de ajudar na competitividade. Ele é fruto do advento da sociedade em redes que emergiu nos últimos 20 anos (NOHRIA, 1992; CASTELLS, 2000).

A Revolução Industrial, que teve início na Inglaterra no século XVIII e se expandiu pelo mundo a partir do século XIX, propiciou a ocorrência de grandes transformações na ordem estrutural das empresas e da sociedade (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997). Além das mudanças na sociedade, na economia e na política, a Revolução Industrial fez surgir e favoreceu o crescimento da competitividade entre as indústrias. Mesmo atuando de forma a complementar os valores internos e as adaptações às influências do ambiente externo, as empresas não estavam imunes à concorrência, que continuava a crescer vertiginosamente.

A globalização, que emergiu no final dos anos 1990 e se consolidou na primeira década do século XXI, contribuiu para a formação de empresas e aumentou a competitividade, pois, por meio do avanço tecnológico, as barreiras geográficas, que antes poderiam deter o avanço de empresas fora de seu país de origem, não mais existem. Conforme alertaram Hunt e Morgan (1995), a proximidade favoreceu as parcerias e a atuação conjunta por meio de alianças ou de redes estratégicas, com a finalidade de gerar níveis de qualidade, eficiência e eficácia difíceis de serem conseguidos no modelo de competição empresa-empresa.

O novo paradigma que surge é que se um ganha todos podem ganhar. A atuação começa a ocorrer por meio da cooperação e da interdependência (NORHIA, 1992; HUNT; MORGAN, 1995; EBERS; JARILLO, 1998; GULATI; GARGIULO, 1999).

Nessa linha, as transformações que ocorreram no mundo no final do século XX, com bastante expressividade para o avanço tecnológico que facilitou o acesso e a disseminação da informação, foram pontos de análise utilizados por

Brandenburguer e Nalebuff (1999) e por Castells (2000), sob o argumento de que propiciam o surgimento de conexões de diferentes naturezas entre pessoas, empresas e sociedade, baseadas em interesses comuns. As conexões favorecem a atuação em conjunto e levam a uma estrutura social que Castells (2000) chama de sociedade em rede. Atuando no mundo globalizado, sem barreiras para a interação, toda sociedade está em rede, o que significa que, consciente ou não, toda empresa está em rede. Na sociedade em rede apresentada por Castells (2000), há a conexão entre pessoas e ambiente, e por meio da produção e do consumo, experiências e poder são compartilhados, contribuindo para se instalar uma nova ordem social e para as transformações do mundo serem vivenciadas de forma mais produtiva.

Cooperar, ou seja, atuar em rede em um contexto marcado por mudanças frequentes e impactantes - de ordem tecnológica, social ou econômica, como comentado, significa ter mais acesso a recursos e a informações que a forma isolada, ou seja, apenas competindo, não permitiria. Ou, se permitisse, o processo seria mais longo e mais custoso para a empresa. Ao atuar em rede, as empresas aprendem a trabalhar com o poder de forma distinta, buscando usar sua posição na rede para ter acesso a informações ou recursos que serão de utilidade para a rede, logo para todos (NORHIA, 1992).

Embora soe como algo contemporâneo, o conceito de redes é usado desde a década de 1930, em áreas distintas do conhecimento, entre elas a antropologia, psicologia, sociologia, saúde mental e biologia molecular. No campo do comportamento organizacional data da década de 1930, quando Roethlisberger e Dickson (1939) descreveram e enfatizaram a importância das redes de relacionamento entre as organizações (NOHRIA, 1992).

Com o passar do tempo, cresceram a consciência e a relevância do fenômeno rede. As conexões formadas pelas relações sociais entre os atores já eram temas estudados nas redes de negócios bem antes das teorias competitivas da década de 1980 (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979). Essas ideias ganharam força e visibilidade com a situação atual, marcada por diversas mudanças, de diferentes naturezas, favorecendo a emergência das redes.

As mudanças ocorreram na sociedade ao longo dos anos, e foram marcantes para o desenvolvimento da administração e formação de uma estrutura social baseada nas conexões, a sociedade em rede. Elas impactaram, entre outros processos empresariais, as ações de marketing de empresas pertencentes a diversos setores econômicos, entre eles o de cerâmica, examinado nesta dissertação.

Considerada material quase tão antigo quanto a descoberta do fogo, a cerâmica evoluiu do sistema artesanal para técnicas, gradativamente incorporadas, que facilitam o processo e permitem a produção com maior qualidade. Com a Revolução Industrial, a indústria cerâmica adotou a produção em massa, investindo em equipamentos e utilizando técnicas de gestão para controle de processos, matéria-prima e produtos fabricados (ANFACER, 2011).

Empresas italianas e espanholas, líderes mundiais do setor de cerâmica para revestimento, utilizam-se da elevada concentração geográfica e das fortes relações inter e intrassetoriais para obter vantagem competitiva (BNDES, 2006). As demais empresas no mercado internacional competem por especialização de produto, tecnologia na produção, investimento conjunto para a preparação da massa, gestão participativa e de qualidade total.

A indústria brasileira de cerâmica para revestimentos compete por meio da qualidade e da diferenciação de produto, variando entre a estratégia de liderança de custo e a liderança pela diferenciação de produto. O preço, o grau tecnológico e a qualidade do produto nas grandes empresas são mais ou menos equiparados. No entanto, a paridade não ocorre entre as pequenas e médias empresas produtoras do setor, de acordo com o Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDES (2006), por razões como o baixo investimento, ou por questões estruturais.

Aparentemente é um setor da economia que compete tradicionalmente, ou seja, empresa-empresa, mas suspeita-se que as trocas por meio dos relacionamentos entre fornecedores, compradores, vendedores, consumidor final etc, sejam aspectos de competitividade fundamentais para as empresas. Nesta dissertação os aspectos são examinados e estudados por meio do caso da

Cerâmica Porto Ferreira, que passou por duas concordatas e, posteriormente, recuperou seu desempenho no mercado.

Surge a questão de pesquisa da dissertação, definida a seguir.

1.1. Questão da pesquisa

Como a abordagem de rede e o marketing de relacionamento contribuem para os melhores resultados das ações de marketing?

1.2. Objetivo geral

O objetivo geral desta dissertação é identificar as contribuições da abordagem de redes e do marketing de relacionamento para os melhores resultados das ações de marketing.

1.3. Objetivos específicos

- a) Relacionar similaridades e complementaridades e colisões ou discrepâncias da abordagem de redes e do marketing de relacionamento.
- b) Identificar os elementos e variáveis de rede nos relacionamentos entre os atores.
- c) Identificar como os elementos e as variáveis de rede e o marketing de relacionamento contribuem para a efetividade das ações de marketing.

1.4. Justificativa

A pesquisa busca o entendimento relativo às contribuições da abordagem de redes e do marketing de relacionamento para os melhores resultados do marketing a partir da perspectiva da sociedade em rede, identificando aspectos de rede, como confiança, comprometimento, cooperação, em que se baseiam as ações de marketing de relacionamento. Para isso, examina o caso da Cerâmica Porto Ferreira e os reais motivos que permitiram sua recuperação no mercado.

Além disso, a pesquisa está alinhada ao projeto do orientador deste estudo, voltado para a contribuição de redes e inovação para o marketing. Porém, o trabalho se limita às contribuições de redes para marketing.

1.5. Delimitação e escopo da pesquisa

O período analisado está compreendido de 2007 a 2011, fase em que a empresa mudou sua gestão e filosofia de trabalho, e começaram a ser executadas as ações de marketing, melhorando consideravelmente a posição em vendas no mercado de cerâmica branca para revestimentos.

Além da Introdução, no trabalho há a Revisão da Literatura como capítulo 2, no qual são apresentados trabalhos relacionados ao tema e exposto o referencial teórico que baseará as análises, discorrendo sobre a teoria de redes e sobre marketing de relacionamento. No capítulo 3 é descrita a abordagem metodológica utilizada. Nos capítulos 4 e 5, respectivamente, são apresentados e analisados os dados, seguidos da conclusão e das referências.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentadas as bases da teoria de redes, os elementos de redes escolhidos para este estudo, a análise do marketing de relacionamento e sua ligação com a sociedade em rede e as métricas utilizadas para medir os resultados do marketing.

2.1. Redes

Embora o termo rede esteja sendo bastante utilizado na atualidade, em virtude da popularidade das redes sociais, como o *Facebook* e o *Twitter*, o conceito de redes é usado desde a década de 1930, em diferentes áreas do conhecimento, como a antropologia, a psicologia, a sociologia, a saúde mental e a biologia molecular. No campo do comportamento organizacional, o conceito remonta a década de 1930, quando Roethlisberger e Dickson (1939) descreveram e enfatizaram a importância das redes de relacionamento entre as organizações (NOHRIA, 1992).

Tichy, Tushman e Fombrun (1979) atribuem as origens do termo à sociologia, à antropologia e à Teoria da Interpretação de Katz e Kahn (1966), que definiram as organizações como agrupamentos sociais com padrões de interação ao longo do tempo. Os mesmos autores definem a abordagem de redes sociais como um sistema de objetos ou atores formado por pessoas, grupos ou organizações unidos por relacionamentos variados.

O termo rede se refere a um conjunto de “nós” e relações que os unem (FOMBRUN, 1982), usado em grande variedade de ciências, incluindo não apenas a teoria das organizações, mas as neurociências, pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria de grupos pequenos (GRANDORI; SODA, 1995). Wasserman e Faust (2007) complementam que uma rede social consiste em um conjunto de atores e das relações definidas entre eles. Garton, Haythornthwaite e Wellman (1997 apud TOMAÉL, 2005) definem redes sociais como um conjunto de pessoas (ou organizações ou outras entidades sociais) conectadas por um conjunto de relacionamentos sociais, motivadas pela amizade, relações de trabalho ou troca de informação.

Assim, a abordagem de redes sociais entende as organizações como um sistema de objetos, que podem ser pessoas, grupos, empresas, ligados por relacionamentos variados. Nem todos os pares estão ligados, e alguns têm múltiplas relações. “A análise de redes diz respeito à estrutura e padronização dessas relações e procura identificar tanto as suas causas como as consequências” (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979, p. 507). A influência social pode ser recíproca, incluindo elementos de liderança e de autoridade entre empresas e relações interpessoais (GRANDORI; SODA, 1995).

De acordo com Nohria (1992), existem cinco premissas básicas para a perspectiva de redes:

- 1) Todas as organizações são redes sociais e precisam ser abordadas e analisadas como tal. Para que isso aconteça, ele sugere que o centro da análise deve estar nos relacionamento entre os atores;
- 2) O ambiente consiste em um campo de relações sociais entre as organizações. Ou seja, as organizações mantêm relações sociais com fornecedores e até concorrentes, o que seria benéfico para todas as partes envolvidas;
- 3) As ações (atitudes e comportamentos) dos atores nas organizações podem ser mais bem explicadas em termos de sua posição nas redes de relacionamentos. Compreendendo quem é quem em uma rede e seus papéis, é possível entender mais a fundo as ações e buscar melhores resultados;
- 4) Redes determinam ações e são determinadas por elas. Novas relações são formadas e há um jogo de poder infinito. Isso implica uma estrutura e processo que se intercambiam por meio de relações sistêmicas;
- 5) A análise comparativa das organizações deve levar em consideração as características da rede. Neste caso, ao comparar uma organização com outra pela abordagem de redes, a identidade dos atores pouco importa. Devem ser consideradas as características do relacionamento, os laços formados. Esses laços garantirão o sucesso ou o fracasso da rede.

2.1.1. Abordagens de rede

A interpretação e a compreensão das redes podem ocorrer do ponto de vista de duas abordagens principais: a abordagem econômica e a abordagem social.

Na abordagem econômica, as redes são planejadas com uma finalidade específica, centrada no aspecto econômico e processual (produção, comercialização e captação de recursos). Como exemplos, podem ser citadas as alianças que Gulati e Gargiulo (1999) propõem.

Por outro lado, a abordagem social direciona-se às relações sociais que se estabelecem entre os atores, marcadas por elementos como confiança e comprometimento. Mas não são todos os atores que estão ligados, e alguns se unem por múltiplas relações (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979). Uma ligação mais próxima, ou de laços fortes, como Granovetter (1983) denominou, traria benefícios à rede no que se refere ao comprometimento dos atores, gerando maior confiança, por exemplo. Mas há a possibilidade de implicar o surgimento de problemas, como a falta de abertura a novas ideias.

Com o passar do tempo, cresceram a consciência e a importância do fenômeno rede. As conexões formadas pelas relações sociais entre os atores eram temas estudados nas redes de negócios anteriormente às teorias competitivas da década de 1980 (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979). As ideias ganharam força e visibilidade com a situação atual, marcada por mudanças de diferentes naturezas.

Em meio às transformações, principalmente tecnológicas e comportamentais, a atuação conjunta e associada é favorecida, o que contribui para a atuação em redes. Conectadas por objetivos comuns, empresas ou atores compartilham ideias, recursos e conhecimento. Por isso, as redes representam uma forma de obter vantagem competitiva e de sobrevivência.

Independentemente do tipo de abordagem, a atuação em redes proporciona vantagens às empresas, como poder e influência, acesso a novas informações e maior competitividade. “A retórica de redes como uma forma de organização é uma tentativa de atenção no centro totalmente distinto da ação coletiva [em redes], que permite a cooperação a ser sustentada em longo prazo” (POWELL, 1990, p. 301).

2.1.2. Elementos estruturais de rede

Segundo Barbosa, Byington e Struchiner (2000), os padrões de interação originam a estrutura das redes. A análise estrutural de redes, como argumenta Villasante (2002), inspirada na teoria dos sistemas e na análise de grafos entre os anos 1960 e 1970, mostra a análise macro e micro de redes e está dividida em redes completas e redes pessoais. A análise das redes completas permite uma análise macro da rede, pois tem como objetivo o estudo da relação estrutural da rede formada entre grupos sociais. Já o estudo das redes pessoais busca analisar os papéis representados pelos atores que fazem parte dos diversos grupos sociais, constituindo uma análise micro.

Tichy, Tushman e Fombrun (1979) argumentam que uma rede possui três propriedades fundamentais:

1. **Conteúdo transacional:** O que é trocado pelos atores sociais, podendo ser afeto (gosto, amizade), influência ou poder, informações ou bens e serviços.
2. **Natureza das ligações:** Refere-se à força qualitativa da natureza da relação entre dois atores sociais. As ligações entre pares de indivíduos são descritas em termos de várias características:
 - Intensidade - a intensidade da relação, indicada pelo grau em que os indivíduos honram ou não obrigações, em contrapartida aos custos pessoais ou pelo número de contatos em uma unidade de tempo;
 - Reciprocidade - o grau em que uma relação é comumente percebida e acordada por todas as partes da relação, ou seja, o grau de simetria; esta é compreendida como a mesma capacidade de influência que todos os participantes da rede possuem, não havendo um fator diferenciador. O poder de influenciar é o mesmo entre todos os atores da rede, e a coordenação dessas trocas ocorre por meio de mecanismos informais (GRANDORI; SODA, 1995).
 - Clareza de expectativas - o grau em que indivíduos concordam sobre o comportamento adequado nas relações que mantêm uns com os outros;

- Multiplexidade - ter múltiplas funções, como, por exemplo, a pessoa que é trabalhador, marido, membro da comunidade e membro do grupo; em uma rede, os atores podem assumir e estar ligados por vários papéis.

3. Características estruturais: essa propriedade serve como referência para o padrão geral de relações entre os atores. A característica estrutural é dividida em quatro níveis:

- Rede externa - quando a rede tem alguma ligação externa, de que forma essa rede externa está ligada ao conjunto de atores;
- Rede interna total - dado um conjunto de atores que compõem a rede, são as formas como estes estão ligados.
- Clusters dentro da rede - são as áreas do trabalho nas quais os atores estão mais estreitamente ligados uns aos outros do que para o resto da rede. Há vários tipos de clusters, formalmente denominados como grupos de trabalho, coalizões emergentes, e as “panelinhas”.
- Indivíduos como “nós” especiais dentro da rede - nem todos os indivíduos são igualmente importantes nas redes sociais. Existem “nós” que são chaves para ligar uma unidade central a outras áreas dentro da organização (ligação), como para áreas fora da organização (porteiro). É possível também os indivíduos estarem dissociados do restante da rede (isolados).

Para Wasserman e Faust (2007), os “nós”, as posições, as ligações e os fluxos são os elementos fundamentais na análise de redes. Compreendem-se os “nós” como os atores que compõem a rede; a posição se refere à localização de um nó ou de ator na rede; as ligações correspondem à difusão de informações entre os atores ou ao grau de densidade e os fluxos sendo entendidos como a troca de recursos, como contatos, bens, serviços e informações.

Os elementos de rede aplicados nesta dissertação seguiram a abordagem teórica de Tichy, Tushman e Fombrun (1979), delimitando o atributo da natureza das ligações, sendo analisadas intensidade, reciprocidade, clareza das expectativas e multiplexidade das relações, além da rede interna e externa, que fazem parte da

natureza das ligações, ou seja, o tipo de relacionamento, identificando o conteúdo transacional.

2.1.3. Tipos de redes

Os relacionamentos que se formam entre os atores membros de uma mesma empresa ou empresas diferentes, se configuram em redes interorganizacionais e redes intraorganizacionais.

De forma simples, o termo “redes interorganizacionais” é entendido como um conjunto de organizações que mantêm relações entre si. Para Grandori e Soda (1995), uma rede interorganizacional é a maneira como é gerenciada a interdependência entre as empresas. Os autores acreditam que a coordenação de interdependência é variável e se relaciona a fatores de mercado, como preços, movimentos estratégicos, acordos etc. Para Gulatti e Gargiulo (1999), a interdependência é a explicação mais comum para a formação de redes interorganizacionais que levam a alianças estratégicas. Segundo o autor, a cooperação interorganizacional é um meio pelo qual as organizações têm acesso a recursos essenciais para atingir seus objetivos, mas que estão, pelo menos em parte, sob o controle de outras organizações.

Balestrin e Vargas (2002) também constataam que a dependência de recursos, materiais ou imateriais, é possível determinante para formação de redes interorganizacionais.

Empresas que cooperam entre si, com base em uma rede de relacionamentos, são independentes, mas economicamente interdependentes. Esses relacionamentos viabilizam elos que são a base para que a empresa, por meio da cooperação, tenha acesso a recursos de variadas naturezas, que de outra forma dificilmente conseguiria (CASTELLS, 2000).

Newell e Swan (2000) ressaltam que, dentro de uma rede interorganizacional, a confiança é muito importante para o seu bom funcionamento e pode ser desenvolvida em diferentes tipos dentro dela.

Redes intraorganizacionais consistem na ligação entre pessoas dentro de uma organização. Nelas são criadas “malhas de múltiplos fios unidos por vínculos que podem inclusive ultrapassar os limites físicos da organização” (BASTOS; SANTOS, 2007, p. 30). Os vínculos são formados por elos de amizade e confiança, por exemplo.

As redes intraorganizacionais são formais ou informais. A formal é constituída por várias ligações entre posições sociais, formais ou padronizadas. Já as redes intraorganizacionais informais se baseiam nas interações pessoais dos participantes (BASTOS; SANTOS, 2007). Cross e Prusak (2002) argumentam que as redes informais são ferramentas invisíveis e muito poderosas nas organizações, pois favorecem o seu desenvolvimento e ajudam sistematicamente a atingir objetivos.

Dessa forma, a atuação em rede contribuiria para a efetividade das ações empresariais, sendo que várias delas envolvem o conteúdo de marketing de relacionamento. A seguir, serão descritos aspectos de marketing de relacionamento e a sua proximidade com a teoria de redes.

2.2. Marketing de relacionamento

O termo marketing de relacionamento foi usado pela primeira vez por Berry (1993) como crítica à literatura de marketing de serviços – em que as empresas utilizam mais recursos para atrair consumidores do que para mantê-los. Ele defendeu a mudança de uma abordagem de marketing resumida apenas à atração de clientes, que era o cerne da abordagem transacional, para uma abordagem relacional, como forma de retenção de clientes. Berry definiu marketing de relacionamento como a ação de atrair, manter e melhorar as relações com clientes. Dessa forma, no marketing de relacionamento muda-se o foco do transacional para o relacional (DEMO; PONTE, 2008).

O paradigma do marketing transacional teve suas origens no mercado de bens de consumo norte-americano por volta de 1950. Esse paradigma, disseminado por meio da academia, configurou-se como filosofia de negócios no século XX (DOYLE; ENGERMANN, 1992). O princípio do paradigma é simples: pensar no produto, no preço, no ponto de venda e na comunicação como forma de estabelecer

passivamente as ações de marketing, ou seja, o cliente apenas aceitaria o que a empresa oferecesse. O ato importante do processo era a compra, porém, no campo dos serviços e do mercado industrial (B2B) o marketing transacional não era perfeitamente cabível sem sofrer algumas interferências, principalmente as que dizem respeito ao relacionamento (HARKER; EGAN, 2006). As atenções começam a despontar para a importância do relacionamento nas ações de marketing.

O marketing de relacionamento difere do transacional: o primeiro enfatiza a lealdade, principalmente a do consumidor que, no caso do marketing de transação, é operação mais funcional; somente a compra em si, sem se importar se ela se repetirá (GUMMESSON, 2005; MORGAN e HUNT, 1994).

Gummesson (2005) vai além da interação entre fornecedor e comprador; em sua análise sobre o marketing de relacionamento, define-o como “o marketing baseado em interações dentro de uma rede de relacionamentos” (id, ibid, p. 22). Para ele, três conceitos principais compõem o marketing de relacionamento: relacionamentos, redes e interações. Relacionamentos podem ser compreendidos como o contato entre pessoas, sendo pelo menos duas, como no caso do marketing, cliente e empresa, por exemplo, ou empresa e distribuidor. A rede, na visão do mesmo autor (2005, p. 23), é “um grupo de relacionamentos que pode se transformar em modelos extremamente complexos”. E interação é explicada como o contato entre as partes envolvidas.

Uma das formas que as empresas encontram para melhor entender o mercado está na colaboração e cooperação entre empresa e clientes, definidos como todos aqueles que têm contato com a organização (PARVATIYAR; SHETH, 2000 apud SILVA et al, 2012).

A participação interativa dos clientes é fundamental, portanto, para o sucesso das ações planejadas, principalmente em mercados industriais, cujo relacionamento permeia grande parte do processo de marketing, como sugerem Harker e Egan (2006); ao perceber os clientes industriais apenas sob a ótica do marketing transacional, de maneira passiva, é uma forma de alimentar a ideia de competição com esses clientes, enquanto olhar sob a perspectiva da interação, do relacionamento, permite ganho conjunto.

A gestão do relacionamento ocorre pela distribuição de informações, principalmente por aqueles que contribuiriam significativamente para a satisfação do cliente. Para isso, os gestores da empresa precisam ter uma visão ampla do negócio para antecipar e satisfazer as expectativas dos clientes (PIZZINATTO, et al., 2005 apud SILVA et al., 2012). A satisfação acontece com a atração e a manutenção da oferta de bens e serviços para se conseguir proximidade com os clientes (BERRY, 1993).

Entender o marketing de relacionamento como filosofia de negócios exige muito mais do que o comprometimento entre as partes envolvidas. Significa empenhar esforços coletivos para o relacionamento ser saudável entre os envolvidos para todos, se possível, alcançarem os objetivos que almejam (SILVA et al, 2012).

Conforme se observa, durante alguns anos a literatura de marketing se dividiu entre o paradigma dominante, transacional ou o relacional, enquanto cresciam os estudos sobre o paradigma relacional. No início da década de 1990, Grönroos (1991) sugere que as empresas não deveriam adotar apenas um único paradigma, mas compreender a dinâmica do mercado e, quando necessário, fazer uso dos recursos do paradigma transacional, e em outros, como as relações B2B, usar o paradigma relacional. Harker e Egan (2006), ao observar a dinâmica do mundo atual, sugerem a abordagem híbrida, pois elas não são excludentes, mas complementares. E, embora Gummesson (2005) tenha constatado que houve a diferenciação, a opinião do autor é diferente. Para ele, mesmo com a evolução para o relacionamento, os Ps tradicionais do marketing sempre serão importantes e têm seus papéis no marketing de relacionamento, embora de forma diferente, como se observa na Figura 1.

Figura 1 - Adaptação dos 4Ps para relacionamentos, rede e interação.



Fonte: GUMMESSON (2005, p. 293).

2.2.1. Os 30 Rs do relacionamento

Para tornar os relacionamentos algo tangível, que integre o planejamento de marketing e de negócio de uma empresa, Gummesson (2005) criou os 30 Rs, que são a definição de 30 tipos de relacionamentos. Os 30 Rs estão divididos em quatro partes, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - 30 Rs do Marketing de Relacionamento

RELACIONAMENTOS	CARACTERISTICAS
Relações de mercado clássicas (R1-R3)	Fornecedor – consumidor; fornecedor-consumidor-competidor e a rede de distribuição física.
Relações de mercado especiais (R4-R17)	Representam aspectos dos relacionamentos clássicos, como a interação durante o encontro de serviço ou o consumidor como membro de um programa de fidelidade.
Megarrelacionamentos (R18-R23)	Existem acima dos relacionamentos de mercado e proporcionam uma plataforma para eles e se referem à economia e à sociedade em geral. Entre eles estão o megamarketing (poder político), as mega-alianças (como a Nafta) e as relações sociais (amizades e vínculos étnicos).
Nanorrelacionamentos (R24-R30)	Encontrados nas relações de mercado, isto é, relações dentro de uma organização. Todas as atividades internas influenciam as relações limitadas externamente.

Fonte: Gummesson, 2005, pág. 47.

A filosofia do marketing de relacionamento precisa ser transformada em relacionamentos tangíveis que possam tornar-se parte do planejamento de marketing e negócios de uma empresa como realizado por meio da conceituação dos 30 relacionamentos do marketing de relacionamento. Com exceção do primeiro relacionamento, o R1 (a relação entre um fornecedor e um cliente), visto como a base do marketing, os Rs não estão em ordem de classificação. Diante de sua concepção com relação aos 30 Rs, Gummesson (2005) destaca os mais importantes, os que constituem a base do marketing, e separa-os em quatro grupos:

- **Relações de mercado clássicas (R1-R3)** – Composta pelo duo fornecedor-consumidor, o trio fornecedor-consumidor-competidores e a rede de distribuição física, todos tratados extensamente na teoria geral do marketing.
- **Relações de mercados especiais (R4-R7)** - Representam certos aspectos dos relacionamentos clássicos, como a interação durante o encontro de serviço ou o consumidor como membro de um programa de fidelidade.
- **Megarrelacionamentos (R18-R23)** – Existem acima dos relacionamentos de mercado; proporcionam-lhes uma plataforma e se referem à economia e à sociedade em geral.
- **Nanorrelacionamentos (R24-R30)** – São encontrados nas relações dentro da organização (intraorganizacionais). Todas as atividades externas influenciam as relações limitadas externamente.

As relações de mercado clássicas e as relações de mercados especiais se referem aos relacionamentos entre fornecedores, consumidores, concorrentes e outros que trabalham no mercado; segundo Gummesson (2005), são orientadas externamente e aplicadas ao próprio mercado. Em contrapartida, o autor afirma que os megarrelacionamentos e os nanorrelacionamentos estão acima das relações de mercado e indiretamente influenciam a eficiência das relações clássicas de mercado.

Gummesson (2005) enfatiza que o fato de as relações terem se tornado 30 é

o resultado da uma abordagem teórica fundamentada, mas não significa que os Rs precisam ser 30; será bem-vinda a pessoa que se motivar a montá-los em mais ou diferentes categorias ou condensá-los, pois o resultado da construção de teorias bem-sucedidas é conceituar um campo, generalizar além da mera descrição de eventos e torná-lo mais inteligível e manejável.

A partir da classificação da tabela elaborada pelo autor, entende-se que a razão dessa classificação em 30 Rs é tornar o marketing de relacionamento proveitoso para o planejamento e a consequente execução das atividades de marketing da empresa. Por meio dessa ferramenta, é possível identificar pontos em comum da abordagem de redes e do marketing de relacionamento, favorecendo os resultados do marketing.

Neste estudo optou-se por utilizar o grupo dos megarelacionamentos, que aborda “as relações com fornecedores, clientes, competidores, entre outros que operam no mercado” (GUMMESSON, 2005, p. 152), mais especificamente o R18, que compreende redes pessoais e sociais. A escolha se justifica, pois ele enfatiza as relações sociais na abordagem de marketing, que é o tema da dissertação.

O R18, apresentado por Gummesson (2005), mostra a rede formada por indivíduos. E todos os contatos que ele tem com amigos, família, religião, escolas, clubes etc determinam relacionamentos que formam e alimentam redes sociais. Argumenta ainda que as redes baseadas em amizades e laços de família apresentam alto índice de estabilidade. Os laços se baseiam em sentimentos e valores de maneira tão forte que fazem as relações não conhecer fronteiras globais.

Quando as relações entram na esfera das empresas, o limite entre relações sociais e profissionais é parcialmente apagado. A amizade se caracteriza por pessoas que conversam entre si, ajudam-se, confiam umas nas outras e passam um bom tempo juntas. Isso também aconteceria nas relações comerciais, que gradualmente se transformam em amizade, conforme argumenta Clark (1983, p.282 *apud* GUMMESSON, 2005, p.156): “Em relações comuns, as partes têm obrigação especial de ser responsáveis pelas necessidades dos outros membros, ao passo que nas relações de troca essa obrigação não existe”.

2.3. Marketing de relacionamento e a sociedade em rede

A gestão na sociedade em rede faz as empresas quebrar barreiras, pois as fronteiras deixam de existir. “A visão dos negócios como relacionamentos, redes e interação faz com que seja difícil encontrar o começo e o fim de uma empresa” (GUMMESSON, 2005, p. 252).

Castells (2000) acredita que as mudanças ocorridas na sociedade levaram as pessoas e empresas a novas conexões, que formaram uma nova sociedade de pessoas interligadas em uma grande rede, que ele denominou de *sociedade em rede*. Complementarmente, Gummesson (2005) classifica a interação e os relacionamentos como base para uma forma mais efetiva de fazer o marketing acontecer na sociedade em rede, pois para ele a sociedade é uma rede de relacionamentos.

A teoria de rede se assemelha ao marketing de relacionamento, pois o relacionamento garantirá a troca de recursos entre as partes envolvidas no mercado, ou seja, comprador e vendedor ou, em outras palavras, empresa e fornecedores.

Assim, “o marketing de relacionamento é uma perspectiva de marketing na organização em rede e na sociedade de rede” (GUMMESSON, 2005, p. 246). A organização em rede é maior do que parece no quadro organizacional, e seu maior recurso, sem contar o capital financeiro, é o capital intelectual, que não fica disponível em um balanço convencional. “Existe uma missão de negócios que mentalmente mantém a rede de relacionamentos internos e externos unida” (GUMMESSON, 2005, p. 247).

Na mesma linha, Hunt e Morgan (1995) argumentam que o sucesso de uma rede é fruto de esforços cooperativos construídos com base no compromisso e na confiança. Elg e Johansson (1996), em estudos sobre redes entre empresa, ressaltam as várias semelhanças de comportamento no processo de troca de recursos, informações entre empresas, que contradiz a filosofia de negócio baseada no marketing transacional e o aproxima do paradigma relacional, representado pelo marketing de relacionamento.

A proximidade entre as partes envolvidas em um acordo, trabalho, venda ou comunicação ajuda a construir confiança. Relações na base da confiança são superiores aos relacionamentos que não têm a confiança como base (PERRY, 2005), pois a confiança é reflexo do nível de satisfação no relacionamento (GARBARINO; JOHNSON, 1999), e está muito ligada ao desenvolvimento do comprometimento (PALMATIER et al 2009).

De acordo com Perry (2005) confiança e interdependência, por exemplo, são formas não mercadológicas de realizar negócios que promovem a interação e trazem tantos ou mais benefícios que as ações apenas mercadológicas. E complementa que uma das formas de obter um bom resultado está na colaboração mútua, pautada na confiança e no comprometimento. O sucesso de cada parceiro leva ao sucesso da rede, e para isso as empresas devem saber gerenciar os relacionamentos com seus parceiros (HUNT; MORGAN, 1995).

O papel do marketing de relacionamento é contribuir para a construção de vantagem competitiva, e isso pode ocorrer por meio de laços, ou conexões, sendo esses de caráter financeiro, social, estrutural ou combinados (HARKER; EGAN, 2006). O que se assemelha aos princípios da teoria de redes, conforme explicitado neste trabalho, e mostra que os relacionamentos podem melhorar os resultados de marketing da empresa.

Além disso, o comprometimento que leva à cooperação são resultados da confiança estabelecida entre os atores por meio das relações sociais.

Morgan e Hunt (1994) destacam a importância do comprometimento, constatando que, se o relacionamento entre os atores for considerado importante entre eles, ele será firmado e será feito o possível para mantê-lo.

O comprometimento entre os atores é o caminho para viabilizar resultados positivos gerados dentro dos relacionamentos.

Em sua dissertação, Alves (2009) revisou os tipos de comprometimento, consolidando as ideias de autores como Ruyter e Semeijn (2002) e Gilliland e Bello (2002) conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Tipos de comprometimento

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Comprometimento Emocional	Definido como a simpatia aos objetivos e valores, baseado em sentimentos de afeição, não é motivado por interesses econômicos.
Comprometimento Calculativo	É o que se desenvolve entre parceiros devido aos investimentos no relacionamento, ou então à falta de alternativas ao relacionamento.
Comprometimento Moral	Deriva do sentimento de obrigação para permanecer no relacionamento.
Comprometimento Instrumental	Definido como a submissão em permanecer no relacionamento, influenciado pelo tipo de poder exercido sobre o relacionamento, punição ou premiação.
Comprometimento Comportamental	Refere-se à percepção de que um parceiro oferece auxílio ao outro em caso de necessidade.
Comprometimento de Resistência	Definido como a resistência em mudar de preferência a uma experiência ou informação conflitante.

Fonte: Alves (2009)

Dessa forma, percebe-se que o comprometimento entre os atores em rede aparece informalmente, por meio das relações sociais, e se mantém pelos laços de afeto (como a amizade), sustentados pela confiança, que leva à cooperação. Para ocorrer cooperação, os atores devem estar comprometidos e imersos na rede (GRANOVETTER, 1985).

2.3.1. Modelo KMV - Modelo das variáveis-chave mediadoras

Morgan e Hunt (1994) abordam as definições de marketing de relacionamento vindas de outras áreas, como a do marketing de serviços, que tem o objetivo de atrair e manter clientes, e do marketing industrial, voltado a relacionamentos fortes e duradouros. Os autores definem o marketing de relacionamento como atividade de marketing direcionada a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionadas bem-sucedidas. O ponto-chave das ideias de Morgan e Hunt (1994) está no fato de que, para ocorrer a troca, o relacionamento deve estar pautado na confiança e no comprometimento, que são variáveis mediadoras, que permitem que as antecedentes (à esquerda na Figura 2) possam ser conduzidas às consequentes (à

direita na Figura 2), gerando os resultados. Os autores criaram um modelo de marketing de relacionamento baseado na confiança e no comprometimento, que foi chamado de Modelo KMV (*Key Mediating Variables*) ou Modelo das Variáveis Chave mediadoras, como mostrado na Figura 2. Eles afirmam que um ator comprometido está disposto a manter a relação, e acrescentam que a relação de comprometimento é fundamental para o marketing de relacionamento.

Figura 2 - Modelo KMV - Modelo das variáveis-chave mediadoras



Fonte: Morgan e Hunt, 1994.

A relação que os diferentes atores têm com a empresa, se for positiva no sentido de ter um bom salário e conhecer os valores da empresa, leva ao comprometimento. Quanto melhor for a comunicação e menores os níveis de comportamento oportunista, a confiança no relacionamento tenderá a aumentar.

O comprometimento, quando alto, leva à cooperação e ao consentimento. Por outro lado, quando o comprometimento é pequeno, existe maior propensão a sair do relacionamento. Quanto à confiança, quando forte, também leva à cooperação e

permite que o conflito funcional seja proveitoso e, portanto, positivo. Já quando a confiança for baixa no relacionamento, haverá a incerteza.

O modelo desenvolvido por Morgan e Hunt (1994) foi testado no setor de automóveis para compreender a competição na era das redes por meio dos relacionamentos.

Analisando as variáveis mediadoras do marketing de relacionamento propostas por Hunt e Morgan (1995), observa-se que se os parceiros possuírem valores semelhantes, a comunicação for saudável e não houver oportunismo, haverá um bom índice de confiança; uma empresa confiará em seu parceiro. Verifica-se ainda que a relação de comprometimento não surge apenas da confiança e de seus antecedentes, mas dos efeitos, dos valores e das crenças dos parceiros compartilhados.

Em relação à cooperação, mais da metade das diferenças nos níveis de dessa variável seria explicada pela relação de comprometimento e de confiança e de seus antecedentes. O grande paradoxo do marketing de relacionamenrto se refere ao fato de que ser um concorrente efetivo significaria ser igualmente um colaborador.

Hunt e Morgan (1995) afirmam que mesmo conhecendo os parceiros, compartilhando valores e havendo confiança e comprometimento, não há garantias para o sucesso do marketing de relacionamento na economia global. Porém, é certo que na era da concorrência em rede, ficar sozinho ou optar por ganhos no curto prazo e oportunismo são fórmulas para o fracasso.

É interessante perceber que o modelo das trocas relacionais, apresentado por Hunt e Morgan (1995), assemelha-se à rede dos indivíduos que Gummesson (2005) propõe no R18. A diferença está no fato de que no modelo de Gummesson o centro é o indivíduo e os públicos com os quais tem relações. No modelo de Hunt e Morgan, o centro das trocas é a empresa. Porém, o princípio teórico é o mesmo. Essa observação pode ser visualizada comparando-se a Figura 03.

Figura 3 - Trocas relacionais em marketing de relacionamento



Fonte: Hunt e Morgan (1995, p. 22)

As investigações iniciais levaram a crer que as relações de sucesso no marketing envolvem parcerias de cooperação, e que o compromisso e a confiança são os principais elementos nessas relações de cooperação (HUNT; MORGAN, 1995). Por isso, o modelo KMV foi o escolhido para a análise deste estudo.

2.4. Métricas de marketing

Este tópico aborda as questões das métricas de marketing que funcionarão como subsidio para ser feita a análise e cumprir os objetivos propostos.

A partir da década de 1990, o interesse pelo assunto métricas em marketing toma um novo fôlego, e há pesquisas importantes nos EUA e na Europa (AMBLER; RILEY, 2000).

Segundo Queiroz (2008), a literatura sobre métricas de marketing cresceu nos últimos anos, e os estudos em diversas regiões do mundo, como China e

Europa, apresentam resultados interessantes, passíveis de aplicação na realidade brasileira.

Para medir os resultados do marketing, Farris et al (2007) criaram um conjunto de métricas que estão divididas em nove categorias, apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Métricas de Marketing

TIPO DE MÉTRICAS	DESCRIÇÃO
Métricas de percepção do consumidor e do mercado	Participação de mercado unitária e relativa, índice de desenvolvimento da marca, da categoria, atitudes, gostos, imagem, qualidade percebida, intenções de compra, hábitos de consumo, satisfação do cliente.
Métricas de margens e lucros	Margem unitária, margem de contribuição, vendas no ponto de equilíbrio, receita desejada.
Métricas de gerenciamento de produtos e portfólio	Experimentação, volumes de projeção, taxa de crescimento anual composta, taxa de canibalização.
Métricas de rentabilidade do cliente	Taxa de retenção, rentabilidade do cliente, valor de duração do cliente.
Métricas de gerenciamento de equipe e canal de vendas	Previsão do potencial de vendas, total de vendas, remuneração, distribuição total, volume de categoria de produtos.
Métricas de preço	Elasticidade da demanda, preço de reserva, preço ótimo.
Métricas de promoção	Vendas incrementais, custos para cupons e descontos, porcentagem de vendas com cupom ou com desconto, porcentagem de tempo da promoção.
Métricas de mídia e web	Exposição, alcance, frequência média e efetiva, taxas de cliques, custo por cliques, número de vistas, taxas de abandono.
Métricas de avaliação financeira dos programas de marketing	Lucro líquido, retorno sobre vendas, valor presente líquido, retorno sobre investimento em marketing.

Fonte: adaptado de Farris et al (2007)

Anteriormente às métricas desenvolvidas por Farris et al (2007), Ambler e Kokkinaki (1997) haviam pesquisado o assunto e levantado algumas questões. Após a análise de sete periódicos renomados da área de marketing, os autores identificaram inúmeras métricas que levam ao sucesso em marketing; as principais foram vendas, participação de mercado, lucro, marca de preferência e intenção de compra. Os autores sugerem que, ao analisar as métricas de marketing, sejam

levados em consideração o tipo de negócio, os clientes envolvidos e as práticas aplicadas no planejamento.

O modelo de métrica utilizado nesta dissertação se baseia nas ideias de Ambler e Kokkinaki (1997), conforme mostra o Quadro 4. Foi escolhida essa classificação de métricas por serem mais adequadas, pois a empresa pesquisada a adotava há tempos, e tinha informações mais consolidadas e disponíveis, o que representa vantagens na qualidade das informações coletadas com mais possibilidades de atender aos objetivos propostos.

Quadro 4 - Métricas de marketing utilizadas na dissertação

MÉTRICAS UTILIZADAS	DESCRIÇÃO
Conhecimento do negócio da empresa e dos clientes	Compreender o tipo de negócio da empresa e os tipos de clientes com os quais se relaciona.
Porcentagem de vendas	Identificar a porcentagem de vendas dos produtos no período determinado.
Participação de mercado, em virtude das ações realizadas na empresa.	Verificar a participação de mercado da empresa no setor (em volume de vendas) antes e depois das ações de marketing.

Fonte: adaptado de Ambler e Kokkinaki (1997)

Após a descrição dos princípios de rede, marketing de relacionamento, marketing de relacionamento e a sociedade em rede e das métricas de marketing, será comentada no capítulo seguinte a abordagem metodológica da dissertação.

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Neste capítulo são estudados os passos metodológicos para a pesquisa de campo, iniciando pela classificação da pesquisa, plano de pesquisa, coleta de dados e escolha do método de análise.

3.1. Tipo de pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza como estudo qualitativo e exploratório. A pesquisa qualitativa é entendida como “um meio para explorar ou compreender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O pesquisador que escolhe essa abordagem adota um estilo indutivo de pesquisa, com foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade” (CRESWELL, 2010, p 26). Ela é adequada, portanto, ao problema de pesquisa da dissertação, que busca verificar as contribuições da abordagem de redes e do marketing de relacionamento nos melhores resultados das ações de marketing.

A pesquisa exploratória auxilia o pesquisador na obtenção de maior conhecimento sobre o assunto investigado (VERGARA, 2006). Embora exista um número expressivo de literatura sobre redes e sobre o marketing de relacionamento, pesquisas que abordam ambos os assuntos são mais raras.

Após a definição da natureza da pesquisa utilizada na dissertação, é essencial esclarecer o método ou estratégia de pesquisa escolhido.

3.2. Estratégia de pesquisa

Para a elaboração desta pesquisa foi escolhido o método do Estudo de Caso, que é uma estratégia de pesquisa que se centra no entendimento das dinâmicas presentes dentro de uma única configuração (EISENHARDT, 1989).

Yin (2010) argumenta que ele é indicado para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

Os estudos de caso são únicos ou múltiplos (YIN, 2010), e “normalmente combinam vários métodos coleta de dados, como entrevistas, questionários e observações” (EISENHARDT, 1989, p. 543).

O tipo escolhido para o trabalho foi a abordagem de estudo de caso único com apenas uma unidade de análise, pois o problema de pesquisa se refere a descrever as contribuições da abordagem de rede e do marketing de relacionamento nos melhores resultados de marketing. A justificativa para a escolha do caso está no fato de a empresa em questão, a Cerâmica Porto Ferreira, se localizar fora dos três polos principais de produção do setor (Criciúma, em Santa Catarina, e Santa Gertrudes e Mogi-Guaçu, em São Paulo), onde se concentram as principais empresas, e mesmo assim possuir posição de destaque no cenário nacional. Além disso, os relacionamentos que a empresa manteve ao longo de sua trajetória fizeram com que, em pouco tempo, as ações obtivessem resultado satisfatório, como se observa por meio da entrevista prévia com o gerente de marketing. Esses dois fatores combinados conferem singularidade à empresa, que apresenta bom relacionamento também com os concorrentes.

Como estratégia de pesquisa, o estudo de caso abrange desde a lógica do planejamento até as técnicas da coleta e das abordagens específicas. Para auxiliar no desenvolvimento da pesquisa a partir da estratégia do estudo de caso, YIN (2010) sugere um planejamento, começando pelo escopo da pesquisa, pois para ele o estudo de caso investiga empiricamente um fenômeno dentro de seu contexto de vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2010).

Seguindo os procedimentos do método, foi imprescindível a elaboração do Protocolo de Estudo de caso, que deve conter (YIN, 2010):

- Visão geral do projeto do estudo de caso, incluindo objetivos, assuntos do estudo de caso e leituras relevantes sobre o tópico investigado;
- Procedimentos de campo (apresentação de credenciais, acesso aos locais do estudo de caso, linguagem pertencente à proteção dos participantes, fontes de dados e advertências de procedimentos);

- Questões de estudo de caso (questões específicas de estudo de caso que o investigador deve ter em mente na coleta de dados, estrutura das tabelas para séries específicas de dados e potenciais fontes de informação para responder a cada questão);
- Guia para o relatório do estudo de caso (esboço, formato para os dados, uso e apresentação de outra documentação e informação bibliográfica).

A seguir segue o protocolo feito para este estudo:

Procedimentos Iniciais	<p>Agendamento de entrevista prévia com o gerente de marketing em 14/02/2011.</p> <p>Informações a serem buscadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - histórico - principal marco - situação atual da empresa - posicionamento de mercado - principais concorrentes - atuação (mercados e abrangência) - número de funcionários - ações de marketing realizadas - importância do marketing para empresa - portfólio de produtos - produto principal - desafios futuros - diferencial atual - segmentos - parceiros
Organização das informações	<p>Após a entrevista com o gerente, foram colocadas à disposição matérias de jornal e revistas do setor de cerâmica branca para revestimento que comentavam sobre a empresa e o setor. Com base nessas informações foi elaborado o problema da pesquisa e definidos os objetivos, conforme segue:</p> <p>Questão da pesquisa</p> <p>Como a abordagem de rede e o marketing de relacionamento contribuem para os melhores resultados das ações de marketing?</p> <p>Objetivo geral</p> <p>O objetivo geral desta dissertação é identificar as contribuições da abordagem de redes e do marketing de relacionamento para os melhores resultados das ações de marketing.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relacionar similaridades e complementaridades e colisões ou discrepâncias da abordagem de redes e do marketing de relacionamento. - Identificar os elementos e variáveis de rede nos relacionamentos entre os atores. - Identificar como os elementos e as variáveis de rede e o marketing de relacionamento contribuem para a efetividade das ações de marketing

Preparação para a coleta de dados primários	Após a análise dos dados secundários e da definição dos pesquisados, foram elaboradas as cartas de consentimento, que se encontram no Apêndice C e D. Com o consentimento dos entrevistados, haverá o agendamento das visitas para as entrevistas.
Questões do estudo	As questões foram elaboradas a partir do referencial teórico de redes (TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979) e marketing de relacionamento (GUMMESSON, 2005; MORGAN; HUNT, 1994).
Análise de dados	O texto do relatório será elaborado por meio da estratégia de Descrição do Caso (YIN, 2010).
Relatório final	Segue os preceitos formais do mestrado da UNIP e adota como estilo de apresentação.

3.3. Coleta de dados

A coleta de dados da pesquisa qualitativa deve ser feita de forma sistemática, organizada, observando fenômenos em seus ambientes naturais (BOWEN, 2010). A sistematização da coleta de dados é fator essencial ao método escolhido por este estudo, que é o Estudo de Caso.

Para a coleta de dados, foram utilizadas a análise de documentos, entrevista pessoal e a observação participante.

O uso de várias fontes de evidência fornece confiabilidade ao Estudo de Caso. Esse processo, conhecido como triangulação dos dados, “garantirá que descobertas em um estudo de caso serão convincentes e acuradas, possibilitando um estilo corroborativo de pesquisa” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 68).

Na primeira fase da pesquisa, os dados foram coletados por meio da análise de documentos e de uma entrevista pessoal com o gerente de marketing. O material consultado foram revistas do setor e documentos fornecidos pela empresa, como releases enviados à mídia e um livro que conta a história da empresa em 80 anos de mercado. Na entrevista com o gerente de marketing, foram levantadas questões sobre o momento que a empresa vivia e a situação do departamento de marketing.

A segunda fase da pesquisa envolveu a coleta de dados primários com os atores da rede, de acordo com um roteiro de entrevista e um roteiro de observação, procurando identificar os elementos característicos da natureza das relações sociais em uma rede: intensidade, reciprocidade, clareza das expectativas e multiplexidade

das relações, e os elementos do marketing de relacionamento: comprometimento e confiança, que compõem o modelo KMV.

Os atores entrevistados foram o gerente de marketing da empresa, representante comercial, promotores de vendas, revendas (lojistas) e associação do setor (Anamaco), como se observa no Quadro 5.

Quadro 5 - Sujeitos da pesquisa

Quantidade	Atores	Coleta de dados
01	Gerente de marketing	Entrevista estruturada
01	Representante comercial	Entrevista estruturada
04	Promotores de vendas	Observação participante
01	Revenda (lojista)	Entrevista estruturada
01	Associações do setor (Anamaco)	Entrevista estruturada

Fonte: própria autora

O quadro 6 mostra um guia para a coleta e análise dos dados primários.

Quadro 6 - Guia para coleta e análise de dados primários

<p align="center">QUESTÃO DE PESQUISA:</p> <p align="center">Como a abordagem de rede e o marketing de relacionamento contribuem para os melhores resultados das ações de marketing?</p>		
<p align="center">OBJETIVO GERAL:</p> <p align="center">Identificar as contribuições da abordagem de redes e do marketing de relacionamento para os melhores resultados das ações de marketing.</p>		
<p align="center">OBJETIVO ESPECIFICO 1:</p> <p>- Relacionar similaridades e complementaridades e colisões ou discrepâncias da abordagem de redes e do marketing de relacionamento.</p>	<p align="center">VARIÁVEIS DE REDE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intensidade das relações - Reciprocidade - Clareza das expectativas - Multiplexidade <p align="center">VARIÁVEIS DE MARKETING RELACIONAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - variáveis antecedentes e variáveis consequentes 	<p align="center">COLETA E ANÁLISE DE DADOS</p> <p>Conclusões conceituais e revisão bibliográfica.</p>

<p>OBJETIVO ESPECIFICO 2:</p> <p>- Identificar os elementos e variáveis de rede nos relacionamentos entre os atores.</p>	<p>VARIÁVEIS DE REDE</p> <p>- Intensidade das relações</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quando uma ação de marketing é divulgada aos representantes comerciais e promotores de vendas, qual é a reação das partes envolvidas? - Quando a mesma ação chega às revendas, como é a receptividade? - Quando a ação é lançada, como uma nova campanha para o ponto de venda ou um novo produto, a Anfacer ou Anamaco sempre são comunicadas? De que forma? Como reagem? - Quando toma conhecimento de uma ação de marketing planejada e criada pela empresa, como o Projeto Onda Azul, como você reage? - Como descreveria a relação que tem com a Cerâmica Porto Ferreira? - Quem é seu contato na Cerâmica Porto Ferreira? -Você acredita que a Anamaco/Anfacer influenciam nos resultados das ações de marketing criadas pela Cerâmica Porto Ferreira? -Como é o relacionamento da Anamaco/Anfacer com os lojistas?
<p>OBJETIVO ESPECIFICO 2:</p> <p>- Identificar os elementos e variáveis de rede nos relacionamentos entre os atores.</p>	<p>- Reciprocidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Você acredita que exerce influência nas decisões de marketing tomadas pela empresa? - Em sua opinião, o que ou quem mais influencia o sucesso de uma ação de marketing criada pela empresa? - Entre os representantes comerciais, há algum que exerce maior influência sobre os outros? - E entre os promotores de venda? Existe essa influência? -Você acredita que a Anamaco e a Anfacer influenciam os resultados das ações de marketing criadas? - Quem mais o influencia a cumprir as metas estabelecidas? - Em sua opinião, o que ou quem mais influencia o sucesso de uma ação de marketing criada pela empresa?
<p>OBJETIVO ESPECIFICO 2:</p> <p>- Identificar os elementos e variáveis de rede nos relacionamentos entre os atores.</p>	<p>- Clareza das expectativas</p>	<p>- Acredita que as ações de marketing no PDV exercem influência nas decisões de compra dos consumidores?</p>

<p>OBJETIVO ESPECIFICO 2:</p> <p>- Identificar os elementos e variáveis de rede nos relacionamentos entre os atores.</p>	<p>- Multiplexidade</p>	<p>- Como é o comportamento dos representantes de venda uns com os outros em relação às ações de marketing? E dos promotores?</p> <p>- Como é o comportamento dos lojistas uns com os outros em relação às ações de marketing?</p>
<p>OBJETIVO ESPECIFICO 3:</p> <p>- Identificar como os elementos e as variáveis de rede e o marketing de relacionamento contribuem para a efetividade das ações de marketing.</p>	<p>VARIÁVEIS DE MARKETING RELACIONAMENTO</p> <p>- Confiança e comprometimento</p> <p>- Variáveis antecedentes</p> <p>- variáveis consequentes</p>	<p>- Como é o relacionamento dos representantes com as revendas nas ações de marketing? E o relacionamento da Anamaco e Anfacer com os lojistas nas ações de marketing da sua empresa?</p> <p>- Como é o relacionamento entre as promotoras?</p> <p>- Você se considera uma pessoa comprometida com a empresa?</p> <p>- Acredita que a empresa é comprometida com seus colaboradores?</p>

Fonte: própria autora

A entrevista foi aplicada primeiramente ao gerente de marketing da empresa, pré-agendada e confirmada por e-mail; ocorreu no mês de outubro de 2012, na sede da empresa, em Porto Ferreira. A entrevista durou cerca de 40 minutos.

No mesmo mês de outubro, aconteceu a primeira observação participante na reunião que ocorre toda primeira sexta-feira de cada mês na Escola de Varejo da Anamaco, em São Paulo, que reúne os promotores de venda de todo o Estado, representantes comerciais, supervisora de vendas e o gerente de comunicação com o mercado (cerca de 85 pessoas). A segunda observação participante ocorreu no início do mês de novembro, em um total de cerca de 80 pessoas. Além de observar a postura e o relacionamento dos promotores, foi possível conversar com quatro promotoras, com uma das representantes de venda e um representante da Anamaco. A justificativa da escolha de São Paulo como cenário das entrevistas se deu em virtude de o Estado ser considerado o principal em vendas pela empresa.

Para a escolha dos lojistas, foi pedida uma lista ao gerente de marketing de seus principais contatos no Estado de São Paulo. E optou-se por uma revenda em Porto Ferreira, cidade natal da empresa, uma em São Paulo (capital) e outra no

interior. O primeiro contato foi feito por telefone, em novembro de 2012; em seguida foi enviado um e-mail com as questões da entrevista. Ele não foi respondido e então a pesquisadora entrou em contato por telefone novamente e apenas a entrevista com a revenda de Porto Ferreira ocorreu.

Os roteiros das entrevistas aplicadas com os sujeitos da pesquisa se encontram no Apêndice A, além do roteiro de observação aplicado nas reuniões com as promotoras, disponível no Apêndice B.

3.4. Análise dos dados

A estratégia para a análise dos dados utilizada no relatório se fundamenta em uma das quatro estratégias gerais propostas por YIN (2010): (1) Contando com proposições teóricas, (2) Desenvolvimento da descrição do caso, (3) Uso de dados qualitativos e quantitativos e (4) Pensando sobre explicações rivais, que podem ajudar imparcialmente no tratamento dos dados e a fazer manipulações mais eficientes. Dentre elas, a escolhida foi o Desenvolvimento da descrição do caso, que requer uma estrutura teórica que, além de servir de contraponto aos dados e fatos recolhidos em campo, auxiliou a estruturar a narrativa descritiva deste caso (YIN, 2010).

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na primeira parte serão apresentados os resultados oriundos de dados secundários que ajudaram a embasar o trabalho, mas não respondem à questão de pesquisa. Em seguida, serão apresentados os dados primários.

4.1. Caracterização do negócio

A cerâmica branca compreende materiais geralmente formados por massa branca e recobertos por uma camada vítrea transparente e incolor. Está subdividida em grupos, de acordo com a aplicação: louça sanitária, louça de mesa, isoladores elétricos para alta e baixa tensão, cerâmica artística (decorativa e utilitária), cerâmica técnica para fins diversos, como químico, elétrico, térmico e mecânico, e revestimentos cerâmicos de acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos – Anfacer (2011).

Para Amboni (1997), “o subsetor de cerâmica de revestimento engloba os produtos denominados por azulejos, pisos cerâmicos, pastilhas ou mosaicos”.

A concentração geográfica é característica desse mercado, no Brasil e no exterior. “Dois dos países líderes, Itália e Espanha, têm produção concentrada nas regiões de Sassuolo e Castellón, respectivamente. A estratégia competitiva dessas regiões baseia-se em design, qualidade e marca” (ANFACER, 2011).

No Brasil, a produção se concentra em algumas regiões. Em Santa Catarina, na região de Criciúma, localizam-se as maiores empresas brasileiras; em São Paulo, a produção se concentra principalmente em dois polos: Mogi Guaçu e Santa Gertrudes. Há produção na região metropolitana de São Paulo (ANFACER, 2011).

Nesse panorama, destaca-se uma das maiores empresas do setor no Brasil, que não está localizada em nenhum dos polos mencionados. Trata-se da Cerâmica Porto Ferreira, sediada na cidade paulista de mesmo nome, conhecida como a capital da cerâmica artística. Uma das atividades principais da cidade é a produção de cerâmica para decoração e utilitários de base branca. A empresa adquire matéria-prima na região de Mogi Guaçu, mas sua produção está em Porto Ferreira,

sendo a única empresa da cidade e da microrregião que fabrica revestimentos cerâmicos. A escolha por esse segmento ocorreu com a evolução da empresa, que viu nele uma forma mais rentável de permanecer no mercado.

Somente no Estado de São Paulo a produção de cerâmica branca para revestimentos, no ano de 2011, contabilizou 588,02 milhões de metros quadrados, com aumento de 7,7% no segundo semestre. Em relação às vendas, o total atingiu o número de 566,64 milhões de metros quadrados, com aumento de quase 10,3% em relação ao segundo semestre de 2011, conforme dados da Associação Paulista das Cerâmicas de Revestimento - Aspacer (2012).

Em 2010, a produção brasileira no mercado de cerâmica branca para revestimentos atingiu a marca de 753,5 milhões de metros quadrados, e a estimativa para 2011 era atingir o número de 802,5 milhões de metros quadrados produzidos. Já em relação às vendas, em 2010 foram vendidos em todo o Brasil 699,6 milhões de metros quadrados, com estimativa de vendas de 745,1 milhões para 2011 (ANFACER, 2012).

Porém, a Associação Brasileira de Cerâmica (2012) alerta que de modo geral o setor cerâmico brasileiro apresenta grande deficiência em dados estatísticos e indicadores de desempenho, o que acarreta dificuldades de se ter panorama mais amplo dessa importante área industrial. Os sites das associações do setor - Anfacer, Aspacer e a própria Associação Brasileira de Cerâmica - fornecem poucas informações a respeito, divulgando números produzidos ou vendas. O estudo mais detalhado do setor ocorreu em 2006, feito pelo BNDES.

A informação foi confirmada pelo gerente de marketing da empresa. Ele afirmou que os dados oficiais estão desatualizados. Porém, em dados não oficiais, baseados no faturamento em reais apenas das empresas de base branca, o gerente de marketing apresenta um ranking que acredita ser o correto, utilizado pela Cerâmica Porto Ferreira em seu plano de marketing, conforme mostra a Tabela 1:

Tabela 1 - Mercado de cerâmica de base branca para revestimentos

Ranking	Empresa
1º lugar	Portobello
2º lugar	Eliane
3º lugar	Cecrisa/Portinari
4º lugar	Incepa
5º lugar	Cerâmica Porto Ferreira

Fonte: Cerâmica Porto Ferreira, 2012.

Ainda segundo o gerente de marketing, o ranking funciona como referencial para o posicionamento da empresa Cerâmica Porto Ferreira e o planejamento de marketing, levando em consideração as dificuldades de encontrar informações reais e atualizadas sobre o mercado.

4.2. Gestão atual

O quarto e atual presidente da Cerâmica Porto Ferreira assumiu a gestão da empresa em dezembro de 2006. O presidente anterior era seu sogro, e antes de assumir a presidência fazia parte do Conselho de Administração da empresa, na qual atua desde 1967. Na época em que assumiu a gestão, a empresa se encontrava em situação delicada, pois enfrentava sua segunda concordata. Ciente dos problemas, o gestor se pautou nas qualidades percebidas e passou a agir. Valorizar e manter o que a empresa tinha de positivo foi uma das primeiras iniciativas. Por exemplo, colaboradores de qualidade que não estavam sendo devidamente valorizados, traçando seu plano de ação centrado no mercado e colaboradores.

Para o mercado, investiu na criação do departamento de marketing e deu atenção especial aos pontos de venda, com aumento da contratação de promotoras e criação de material promocional que mostrasse, no ponto de venda, em que se diferenciava a Cerâmica Porto Ferreira, a fim de criar identidade com a marca. Para conseguir atuar, dedicando atenção especial ao mercado e colaboradores, o gestor decidiu implantar o Programa de Qualidade Total, envolvendo toda a empresa. Em uma fábrica, ele acredita, se é bom o ambiente de produção, são altas as chances de o produto igualmente ser. Mas se o ambiente não é bom, não existe essa chance (MENASCE, 2011). O trabalho integrado faz parte da gestão, e cada pessoa na

empresa sabe o que faz e sua importância no processo. O orçamento participativo deve ser citado: cada área ajuda a definir as metas, avaliadas mensalmente, com a participação dos colaboradores nos resultados, dando maior visibilidade e credibilidade ao processo, indo ao encontro da ideia central do Projeto Qualidade Total. A preocupação revela a ênfase que dedica ao bom relacionamento e ao comprometimento para o sucesso de uma ação.

O atual gestor valoriza significativamente as relações entre a empresa, público interno, fornecedores, clientes e mesmo os concorrentes. Enxerga as promotoras de vendas como investimento, convencido de que são o elo entre o produto e o consumidor. Não dispensa a participação dos colaboradores nos constantes treinamentos e ouve sua opinião.

Sobre esse aspecto, Perry (2005) ressalta que a proximidade entre as partes envolvidas ajuda a construir confiança, e relações que se baseiam na confiança levam ao comprometimento e à cooperação (MORGAN; HUNT, 1994).

Fato curioso é que, com a criação da Universidade de Varejo, que treina e capacita vendedores e promotoras de vendas das revendas (lojas de materiais de construção) em todo o Brasil, a empresa obteve ótimos resultados. Um concorrente chegou a ir à empresa para conhecer o processo. Segundo o gerente de marketing, foram explicados os passos para a criação, mas o concorrente não chegou a colocar em prática a ideia, possivelmente porque isso exigiria um trabalho intenso, principalmente de manutenção, além dos altos custos envolvidos. A Porto Ferreira consegue a manutenção por meio do bom relacionamento com as partes envolvidas. Os detalhes sobre a Universidade de Varejo serão apresentados no item 4.4.

4.3. Início da mudança

Em janeiro de 2007, após o falecimento do fundador da empresa, a Cerâmica Porto Ferreira encontrou-se frente a um dilema: manter-se como fabricante tradicionalmente conhecido pelos produtos ou encarar o desafio de iniciar um processo de recriação da empresa visando à total mudança do conceito e do direcionamento dos negócios, desenvolvendo nova identidade corporativa voltada para o cliente e profissionalização da organização.

Mudança e aprimoramento foram palavras fundamentais, e significavam a quebra de uma série de paradigmas internos e externos. Deveria ser “fundada” uma “nova” Cerâmica Porto Ferreira.

Após analisar diversos fatores, e com o auxílio de consultoria externa, o processo de mudança da empresa foi iniciado em julho do mesmo ano, com a renovação da Diretoria Comercial e da Superintendência, e o pensamento corporativo voltado ao desafio proposto. A Diretoria Comercial, Gerências de Vendas, Marketing e Mercados analisaram minuciosamente todos os fatores envolvidos (positivos ou negativos), desde a criação e desenvolvimento do produto até as formas de vendas e distribuição.

Com o início do processo de revitalização, a fim de manter os clientes, reconquistar os antigos e ainda conseguir acompanhar os patamares de lucratividade e de produção para a obtenção das metas propostas no Plano de Marketing, surgiu o Projeto Onda Azul, que será detalhado a seguir.

4.4. Ações de marketing desenvolvidas pela empresa

Na visão do presidente, um produto cerâmico se destaca por sua beleza e durabilidade, além dos demais serviços que o acompanham, como transporte e preço (MENASCE, 2011). O papel do marketing é fundamental, um processo social que envolve da criação à oferta de produtos ou serviços, abrangendo estratégias de preço, comunicação e distribuição (KOTLER, 2000).

A seguir, serão expostas as principais ações de marketing desenvolvidas pela empresa no período deste estudo (2007 a 2011), com papel importante na posição de mercado da empresa.

4.4.1. Projeto Onda Azul

O Projeto Onda Azul foi o principal fator gerador das mudanças na empresa, que se inspirou no livro “A estratégia do Oceano Azul”, que conta a história de um artista circense que transformou o negócio falido em um negócio bilionário e sem concorrência (ANAMACO, 2010). Idealizado para abarcar todos os setores da

empresa (como verdadeira “onda”), atingindo os colaboradores, sem exceção. Dessa forma, aceitar as mudanças previstas pelo gestor seria mais fácil, considerando-se que todos estariam inseridos no processo. Porém, o trabalho iniciado pela nova diretoria encontrou estrutura forte, mas desgastada, inclusive com alguns conflitos. Um deles, a força de vendas, que não trabalhava unida e deixava o cliente em segundo plano. Para reverter os problemas, o primeiro passo foi mostrar à equipe de colaboradores que a interdependência era essencial, e que a empresa somente teria sucesso se houvesse a coesão do grupo. A Convenção Nacional de Vendas “Novo Tempo - Nova Postura” foi a forma encontrada; era o início do Projeto Onda Azul.

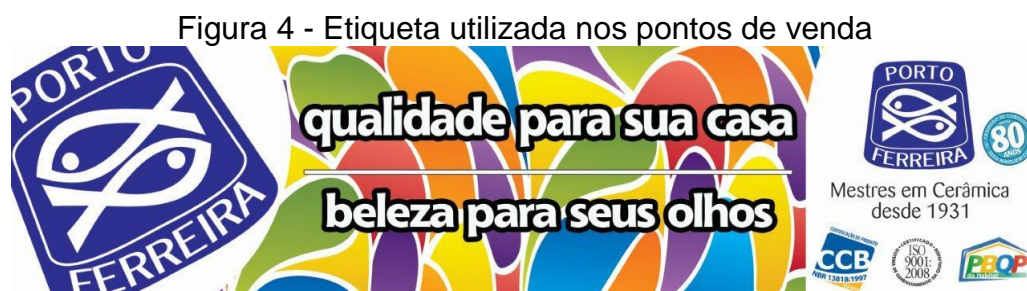
Durante três dias, em outubro de 2007, cerca de 350 pessoas (colaboradores internos e externos, representantes comerciais e promotores de vendas) participaram de palestras motivacionais e jogos interativos para resgatar a autoestima da empresa e criar o senso de interdependência e de união para conquista daquele objetivo. O resultado da convenção foi a aproximação dos setores, além da certeza de cada um ser responsável pelas mudanças que viriam.

A visão do gestor em relação à nova fase, com o início do Onda Azul, reforça os princípios difundidos por Hunt e Morgan (1995), de que o sucesso de cada parceiro leva ao sucesso da rede. Para isso, o gerenciamento dos relacionamentos com os envolvidos no processo é fundamental.

Após a convenção, aconteceram diversas reuniões nas quais se analisavam os dados do evento, convergindo para uma palavra: “diferenciação”, considerada a chave da mudança. A diferenciação tinha como alvo os diversos níveis da empresa (internos ou externos), sendo imprescindível um ícone que vinculasse a ótima qualidade do produto a uma tradição de mais de oito décadas de mercado, sem deixar a impressão de inércia. Para resolver o problema, a tradicional logomarca da empresa recebeu a frase “Mestres em Cerâmica desde 1931”. O peso da tradição sempre falou mais alto na mente dos consumidores, e em inúmeras vezes foi decisivo na escolha dos produtos da Porto Ferreira.

Como complemento à retomada da logomarca tradicional, desenvolveu-se material para o ponto de venda (PDV), buscando essa diferenciação. O material foi

criado com a intenção de provocar os sentidos dos consumidores e atrair pela diferença, e para isso foram usadas cores variadas e imagens de pessoas interagindo com o produto, pois, até então, a concorrência trabalhava com visual monocromático. O uso intenso de cores, como ilustra a Figura 04, que poderia ser fator de desgaste, configurou-se um ponto de distinção.



Fonte: Cerâmica Porto Ferreira, 2011

A retomada da logomarca tradicional da empresa proporcionou ainda um diferencial competitivo, pois a Cerâmica Porto Ferreira é uma das poucas empresas cerâmicas que ainda utilizam a logomarca em sua essência – um conjunto de elementos gráficos que representa o nome da empresa de maneira artística; no caso, dois peixes estilizados. Parte do material desenvolvido tinha a forma dos peixes, fazendo ligação subliminar entre o passado de sucesso e o futuro promissor. Na mitologia chinesa as palavras peixe e abundância têm o mesmo som (e em virtude disso, a primeira se tornou símbolo da segunda). Tudo isso faz parte da cultura da empresa e, segundo o gerente de marketing, é a história oficial da criação da marca, pois há outras versões que circulam entre os moradores mais antigos da cidade.

Para iniciar a ação, foram criados dois modelos de email-marketing, distribuídos semanalmente aos clientes e representantes, durante 30 dias, anunciando a chegada da Onda Azul. Como as chamadas eram genéricas e não explicavam o que era a Onda Azul, se tornaram chamadas quase “virais” do que estava para acontecer. Clientes entravam em contato com a equipe de representantes para entender o que significavam os e-mails. Os representantes, que sabiam apenas parte da ação, davam poucas informações. Ao invés do trabalho ser apresentado inicialmente em uma microrregião para ensaio, análise, adequação e posterior ampliação, as ações foram iniciadas diretamente nas redes da capital

paulista. Atitude ousada, pois todo o material estava aplicado na principal vitrine do país e aberto à análise das revendas e principalmente da concorrência. Depois de tudo estar pronto, a empresa foi obrigada a esperar uma semana, em virtude da necessidade de autorização dos lojistas para a aplicação da comunicação nos showrooms. Nesse tempo houve uma série de contatos com o intuito de inquirir se algum material vazara para a concorrência.

Com o consentimento formal das revendas, o projeto “Onda Azul” chegou ao mercado. A aceitação das revendas reforça a crença de que o bom relacionamento pauta o sucesso das ações. Em três dias, perto de 45 lojas das principais bandeiras da capital de São Paulo foram visitadas e receberam o material diferenciado. A aplicação do material por si só já era um evento de loja. As equipes entravam uniformizadas e durante a aplicação distribuíam brindes aos vendedores e aos consumidores.

O primeiro impacto foi extremamente positivo. Durante as visitas foi detectada a vontade de mudança por parte das equipes da revenda, que buscavam uma forma de diferenciação dentro do segmento de revestimentos.

Após a aplicação, o material se misturou à área de showroom, integrando-se harmoniosamente com o ponto de venda, tornando-se destaque na exposição. Foi possível diferenciar-se da concorrência perante o consumidor sem cair na vulgaridade, além de atrair os tomadores de decisão para a área da Cerâmica Porto Ferreira, momento em que as promotoras terminariam o processo da venda.

Porém, não era prudente para a empresa o projeto se limitar às áreas de marketing, comercial e mercados. O projeto Onda Azul foi expandido, portanto, para as demais áreas da empresa, em conformidade com padrões pré-definidos por meio da certificação ISO 9001:2000, conquistada em dezembro de 2007. Além da certificação ISO 9001:2000, a Cerâmica Porto Ferreira havia implantado um programa interno de Qualidade Total, analisando todos os gargalos e eliminando atrasos e desperdício interno. O programa de Qualidade Total executou mudanças em todas as áreas da empresa, solicitadas pelos próprios colaboradores. Como resultado, a empresa minimizou o desperdício, otimizou processos, reduziu as não conformidades em produtos e reconquistou a confiança da revenda, vendedores e

consumidores. Como é possível perceber, a confiança depositada na empresa gerou comprometimento por parte dos envolvidos e levou ao sucesso.

Como apoio ao processo, a Cerâmica Porto Ferreira promoveu uma pesquisa de satisfação com os clientes, ainda em prática atualmente, que verifica como é a visão externa das mudanças ocorridas internamente, permitindo o constante ciclo de melhorias. O objetivo inicial foi cumprido: o Onda Azul havia se infiltrado em todas as áreas.

Entre os resultados obtidos, podem ser citados:

- Aumento de 35% na carteira de clientes ativos.
- Percepção de mais valia do produto na visão do consumidor, melhorando o preço médio de comercialização e a margem da revenda.
- Otimização da área de exposição no ponto de venda, atraindo o consumidor pela diferenciação e permitindo melhor amostragem do produto, além da conquista de novas áreas nas principais revendas do segmento.

Além disso, com o Onda Azul, a empresa ganhou, em 2008 e 2009, o prêmio Top Anamaco, que destaca ações desenvolvidas pelas indústrias do varejo de material de construção. Em 2010, a empresa ganhou novamente o Top Anamaco em três categorias: Gestão de Qualidade com o projeto de Qualidade Total na Cerâmica; Marketing e Vendas, com o projeto Linha Pronto! – Inovação em produto; e Serviço de Atendimento ao Cliente, com o case Excelência no Atendimento. Além da premiação, em 2010 a Cerâmica Porto Ferreira foi eleita a empresa do ano, e seu presidente eleito o ceramista do ano, no Prêmio Mundo Cerâmico 2010. A eleição ocorreu em pesquisa feita com os leitores da revista Mundo Cerâmico.

4.4.2. Contratação e treinamento de promotores de venda

Aumentou o número de promotores contratados e constantemente treinados para a execução das vendas e demonstração de produtos dentro dos pontos de venda. Em 2008, a empresa possuía 85 promotoras, e no final de 2012 o número

subiu para 153 promotores (houve a contratação de alguns homens para a função), atuando em todo o território nacional.

O treinamento constante é de responsabilidade de um profissional contratado em 2008, com grande experiência no varejo de material de construção. Envolve técnicas de venda, motivação, palestras com fonoaudiólogas, maquiagem e higiene pessoal, o que é reflexo do atual gestor, que enxerga as promotoras como investimento, ao contrário de seu antecessor, que as considerava um gasto. O trabalho das promotoras com o ponto de venda é exemplo do relacionamento da Cerâmica Porto Ferreira com seus principais clientes, as lojas de material de construção. Relacionamento muito valorizado pela empresa (MENASCE, 2010), mais um indício de que o sucesso das ações de marketing está ligado a elementos da abordagem de redes e do marketing de relacionamento.

Existia uma agenda de reuniões mensais para a equipe de promotores de vendas, porém, não tinham como objetivo principal o treinamento. Foi desenvolvido material específico para o treinamento da equipe em uma abordagem modular, permitindo o ajuste do tema de acordo com as exigências.

A agenda de reuniões foi convertida em uma agenda de treinamentos mensais para os promotores de venda de São Paulo e Rio de Janeiro, com temas motivacionais e palestrantes diferentes a cada encontro. O processo de educação continuada gerou nova solicitação – as promotoras entenderam a necessidade de aprimoramento profissional e solicitaram apoio da empresa para a retomada dos estudos. A Cerâmica Porto Ferreira instituiu a Bolsa Universidade, que permite ao colaborador da empresa receber até 70% de reembolso da mensalidade do curso superior em estudo, desde que em áreas de interesse da empresa.

Com o processo de treinamento continuado para os promotores, o principal resultado imediato foi o aumento das vendas, em relação direta com o Projeto Universidade de Varejo, pois a equipe treinada reúne um número maior de argumentos na abordagem dos consumidores, que por sua vez sentem mais confiança na aquisição dos produtos da Cerâmica Porto Ferreira.

Esses fatores foram avaliados em pesquisas mensais de satisfação pela própria Porto Ferreira com os promotores. A partir das pesquisas, é possível traçar

paralelos do antes/depois do projeto, não apenas no que se refere à venda, mas em relação à própria felicidade e motivação do colaborador por fazer parte da organização.

4.4.3. Criação de produtos

A partir da conquista da certificação ISO 9001:2008, a Cerâmica Porto Ferreira passou a sistematicamente promover pesquisas com as revendas para mensurar os níveis de qualidade no atendimento. Por meio das pesquisas, identificou-se um desejo não explorado: um produto para uso em áreas molhadas (banheiro e box), para o qual não fosse preciso a aplicação de nenhum produto químico para reduzir o escorregamento, e de fácil limpeza. Não havia ainda concorrentes para o tipo de produto, nem mesmo existia o conceito de linha ou um produto com características similares.

A Cerâmica Porto Ferreira iniciou o desenvolvimento de um esmalte que apresentasse essas características. Foram testados sete modelos diferentes e complementares. A ação aconteceu em conjunto com um colorífico espanhol, por meio de contrato de exclusividade para uso e comercialização do esmalte desenvolvido, protegendo a ideia inovadora e evitando o acesso da concorrência.

Após seis meses de testes, às vésperas da Feira Revestir 2009, a linha Pronto! foi apresentada ao mercado. No ano seguinte, a linha Pronto! recebeu o prêmio Top Anamaco na categoria Marketing e Vendas.

4.4.4. Universidade de Varejo

De acordo com o gerente de marketing, o capital humano sempre foi o ativo mais importante da Cerâmica Porto Ferreira, e precisava ser educado para as novas oportunidades, quebrando paradigmas e movimentando o mercado. Com o objetivo de fornecer educação e qualificação continuada aos colaboradores da Cerâmica Porto Ferreira e de seus clientes (lojistas) foi criada a Universidade de Varejo da Cerâmica Porto Ferreira, projeto inédito no segmento cerâmico.

A Universidade de Varejo é fruto das ideias e debates de três áreas distintas e complementares: comercial, marketing e mercados. A área comercial é responsável

pelas vendas, o marketing pelo planejamento das ações promocionais de comunicação, e a área de mercados pela análise da situação e dos consumidores. Os responsáveis por essas áreas, por meio da análise SWOT¹, determinaram os pontos que deveriam ser abrangidos pelo projeto, e após várias reuniões ficou definido o escopo final do programa da Universidade de Varejo da Cerâmica Porto Ferreira.

Foi desenvolvido um caderno de treinamento com todas as informações dos principais setores da empresa em formato didático, possibilitando a adoção de um padrão na forma de transmissão das informações. A empresa determinou os cursos que seriam ministrados a partir das habilidades que precisavam ser desenvolvidas.

A primeira turma foi composta por todos os representantes comerciais, em outubro e novembro de 2008, em um curso inicial de 40 horas. A parte técnica do curso teve duração de 28 horas e abrangeu da extração e preparação de matérias-primas à embalagem do produto acabado, e noções de controle de qualidade para atendimento de não conformidades. A parte comercial teve 12 horas e decidiu por uma análise pormenorizada da região de cada representante, listando todas as oportunidades comerciais possíveis dentro dessa área e o que seria essencial para a Cerâmica Porto Ferreira comercializar seus produtos nas principais revendas.

Foram convidados mais de 100 representantes comerciais para a primeira etapa do processo, que se repetiu em duas novas rodadas de treinamentos continuados - uma em março de 2009, que tratou de lançamentos de produtos e posicionamento de mercado da empresa, e a segunda em agosto de 2009, com o treinamento sobre Nota Fiscal Eletrônica e Logística de Entrega de Produtos. Além dos representantes, o programa foi estendido a todos os gerentes e chefes da empresa. Os bons resultados iniciais do projeto Universidade de Varejo fizeram o programa ser ampliado para as revendas, o que era solicitado havia algum tempo. O material de treinamento passou por criteriosa reavaliação, sendo preparado por módulos e para a educação continuada. A Cerâmica Porto Ferreira colocou à disposição para o mercado três equipes de treinamento - uma equipe própria e as demais conduzidas por palestrantes profissionais. A ideia central do projeto é a

¹ O termo SWOT é uma sigla inglesa para Forças ou Pontos Fortes (Strengths), Fraquezas ou Pontos Fracos (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

mesma, ou seja, educar continuamente para permitir maior troca e permeabilidade de informações. O formato moldável dos cursos possibilita várias adaptações, com a montagem de treinamentos de uma a 32 horas, dependendo da exigência.

O resultado principal na Universidade de Varejo não é apenas o aumento das vendas, mas o crescimento do comprometimento e engajamento da equipe com a bandeira “Porto Ferreira”, que em muitos casos deixa de ser um fornecedor ocasional e passa a ser considerado um dos principais fornecedores da revenda. O engajamento da equipe é um dos principais pontos encontrados após os treinamentos, comprovando que o marketing de relacionamento e a teoria de redes contribuem para o sucesso do marketing.

A Cerâmica Porto Ferreira é, portanto, a única indústria cerâmica a ter um programa de treinamento de revendas em aplicação em todo o território nacional.

Em pouco tempo, o trabalho apresentou resultado positivo para a empresa: aumento de 90% nas vendas e de 120% na base de clientes, aproximadamente um ano após a criação (ANAMACO, 2010). Os resultados se relacionam à combinação de um planejamento minucioso das possibilidades das várias regiões e proporciona recursos para esse potencial ser atingido. Como exemplo, uma revenda em Macapá, no Estado do Amapá. Antes do treinamento da Universidade de Varejo revendia revestimentos de quatro fábricas, além da Porto Ferreira; após o treinamento, passou a vender apenas os produtos da Cerâmica Porto Ferreira (MENASCE, 2011). Inegavelmente, é resultado da combinação de elementos de rede e do marketing de relacionamento, pois parceria, confiança e comprometimento permeiam o processo, o que será exemplificado no depoimento de participantes dos treinamentos. Fernando Moreno, diretor de Recursos Humanos, da Telhanorte, observa:

A Telhanorte considera a parceria com a Porto Ferreira, para treinamento de seus gerentes, uma ótima oportunidade de dar seguimento ao seu contínuo processo de capacitação dos colaboradores. E nos satisfaz saber que temos como fornecedor uma empresa como a Porto Ferreira, que se preocupa com o fortalecimento do ponto de venda para o desenvolvimento de seu negócio.

Na visão de Carlos Roberto Corazzin, diretor de Recursos Humanos da Dico:

O treinamento da Porto Ferreira realmente foi muito especial, e super importante para a formação e especialização dos nossos vendedores, pois só com todo esse conhecimento adquirido nossos vendedores podem se tornar consultores técnicos para o cliente, pois essa é uma venda muito técnica, e o cliente normalmente está fazendo um grande investimento, além de realizar um sonho. Temos uma grande parceria comercial com a Porto Ferreira, e ela realmente se concretiza com a confiança do vendedor em oferecer e vender um produto dessa marca.

Para José Wilson, gerente de Vendas da Joli: “O treinamento dado pela Cerâmica Porto Ferreira ofereceu aos nossos vendedores um “porto seguro” de informações, sanando todas as dúvidas e dando segurança ao cliente no ato da compra”.

Em seguida, a título de ilustração, serão apresentadas imagens da Universidade de Varejo. Há grande adesão dos participantes aos cursos e treinamentos.

Figura 5 - Universidade de Varejo – Gerentes Telha Norte/ São Paulo



Fonte: Cerâmica Porto Ferreira, 2009

Figura 6 - Universidade de Varejo – Revenda Vimezer/Roraima



Fonte: Cerâmica Porto Ferreira, 2009

Figura 7 - Universidade de Varejo – Representantes 1



Fonte: Cerâmica Porto Ferreira, 2009

Figura 8 - Universidade de Varejo – Representantes 2



Fonte: Cerâmica Porto Ferreira, 2009

4.5. Entrevistas

A partir deste ponto seguem as informações primárias coletadas principalmente por meio de entrevistas, que foram gravadas, transcritas e feitas por telefone. Os nomes dos entrevistados não serão mencionados, apenas os cargos ocupados. Foram entrevistados o gerente de marketing, quatro promotores de venda, um representante comercial, um revendedor (lojista) e um representante da Anamaco.

4.5.1. Gerente de marketing

A seguir estão relacionados os aspectos abordados na proposta de entrevista semiestruturada (parte A do Apêndice A) e nas questões (parte B do Apêndice A).

- **Planejamento de marketing**

Segundo o gerente de marketing, o planejamento de marketing ocorre uma vez por ano, sempre no último trimestre. As informações para a elaboração do plano são coletadas de duas fontes principais: uma pesquisa feita pela Anamaco, que mede a performance das empresas do setor e do PDV, e os promotores de venda, que estão em contato direto com o PDV e obtêm dados sobre concorrência, produtos e gostos do consumidor final. É possível perceber a importância do bom relacionamento e da parceria para os resultados do marketing por meio da confiança nas informações passadas pelas promotoras no processo.

As metas e objetivos são definidos em conjunto com os cinco gerentes de vendas e são válidos em todo o território nacional. Porém, há diferenças regionais de valores, sendo levadas em consideração as possibilidades e capacidades de cada região, o perfil de consumo e a análise SWOT concorrencial.

Quando questionado sobre o perfil do consumidor da empresa, o gerente ressaltou que o segmento em que a Porto Ferreira atua são as classes B e C, e a empresa trabalha unicamente com as lojas de materiais de construção, e há algum tempo o segmento e o posicionamento se mantêm.

Quanto à questão sobre as decisões de preço e distribuição, afirma que o mercado dita os preços, e a precificação dos produtos Porto Ferreira é feita a partir dessa base. Revela, entretanto, que os preços praticados são mais ou menos os mesmos, variando de uma linha para outra em alguns casos. No quesito entrega, frisou que é de responsabilidade dos clientes, ou seja, dos lojistas, e que é prática comum no setor.

- **Administração da força de vendas**

Segundo o gerente, a empresa possui um (1) diretor comercial, seis (6) gerentes de vendas (5 para o mercado interno e 1 para o mercado externo), um (1) supervisor de vendas, duas (2) supervisoras de promotores, cerca de 80 representantes comerciais e 150 promotores de vendas. Os gerentes de vendas, aliados aos representantes, são a principal força de vendas da empresa. Os gerentes de vendas coordenam cinco regiões distintas de vendas no país. Pela necessidade de visitas ao mercado, viajam normalmente três semanas por mês,

ficando uma semana na empresa para resolver assuntos burocráticos. Os representantes vendem diretamente para as lojas, mas não aos consumidores, cuja venda é feita, em parte, pela equipe de promotores, nas principais lojas do Brasil.

- **Decisões sobre comunicação**

A empresa prefere trabalhar com a comunicação planejada, o que hoje corresponde a cerca de 80% do processo. Mas trabalha igualmente com ações pontuais, por exemplo, com a confecção de um jornal de ofertas para um de seus clientes (lojistas), caso seja preciso. Sobre isso é possível visualizar aspectos de rede por meio de cooperação, reciprocidade e intensidade das relações e do marketing de relacionamento pelo comprometimento com o parceiro (revenda).

- **Relacionamento com os clientes (lojistas), revendedores, promotores de venda e consumidor final**

Em relação ao consumidor final, a empresa possui pouco contato direto com esse público. Embora exista um canal de atendimento para tirar dúvidas ou fazer reclamações, ele ainda é pouco usado pelos consumidores. Porém, as solicitações são sempre prontamente atendidas. De acordo com o gerente de marketing, a empresa possui um bom relacionamento com os lojistas, considerados parceiros, relacionamento conduzido pelos gerentes de vendas em conjunto com os representantes. A revenda (lojista) conhece e reconhece a idoneidade da empresa como fornecedora, e o resultado pode ser mensurado por meio de pedidos. A afirmação do gerente vai ao encontro dos objetivos desta dissertação, pois é possível perceber os elementos de rede (intensidade das relações, multiplexidade, reciprocidade e clareza das expectativas) e os de marketing de relacionamento (comprometimento e confiança). Exatamente por esses elementos implícitos os resultados são alcançados.

- **Reação das partes envolvidas quando uma ação de marketing é divulgada aos representantes comerciais e promotores de vendas**

Em um primeiro momento, quando uma ação de marketing é divulgada, ela não é muito bem recebida pelos representantes. Mas ao perceberem os benefícios da ação conjunta, a rejeição inicial é convertida em benefícios mútuos. Por exemplo,

quando o Onda Azul foi lançado houve grande resistência por parte de alguns representantes, que acreditam que o cliente (loja de materiais de construção) é deles, e não da empresa. Mas quando o material chegou às lojas, perceberam que era um atrativo e que isso melhoraria as vendas, o que realmente aconteceu. Na segunda fase do Onda Azul, a rejeição praticamente não ocorreu, salvo em relação à questão de colocar ou repor o material, será resolvida na terceira edição do Onda Azul, planejada para 2013. Em relação aos promotores de vendas, a receptividade é total, pois é estímulo ao seu trabalho. E isso é confirmado nas entrevistas com os promotores de venda, o que será visto mais adiante; foram unânimes em dizer que o material que a Porto Ferreira desenvolve e coloca à disposição das revendas ajuda significativamente as vendas.

- **Reação e receptividade quando uma ação de marketing chega às revendas**

Quando questionado sobre a reação e receptividade das revendas, o gerente comenta que há certa receptividade em virtude de o material deixar o PDV mais atraente. No entanto, há rejeição inicial, pois existe a crença de que isso alteraria o custo do produto, o que é comum ocorrer quando um produto é lançado. Mas, apesar disso, a aceitação é maior do que a rejeição.

- **Influência de representantes e promotores e Anamaco e a Anfacer**

Ao ser questionado sobre a influência dos representantes comerciais sobre os demais, afirma que acabam tendo pouco contato entre si, o que ocorre uma vez por ano, na Feira Revestir. Mas dentro desse grupo, que soma cerca de 80 pessoas em todo o Brasil, há alguns que se destacam mais. Perguntado sobre a influência entre os promotores de venda, comenta que são um grande grupo, que interage todo mês por meio das reuniões que ocorrem, e que igualmente há aqueles que se destacam, e acabam sendo valorizados pela empresa, como ocorreu com uma promotora em São Paulo e uma no Rio de Janeiro, promovidas a supervisoras de vendas.

Quanto às associações do setor, acredita que a Anamaco e a Anfacer não influenciam os resultados das ações de marketing criadas pela empresa, pois sua participação no processo é pequena. A Anamaco é parceira no sentido de ceder o espaço de sua loja-escola para as reuniões mensais entre os promotores de venda; no entanto, esse espaço pode ser usado por um concorrente caso seja necessário,

pois a escola de varejo Anamaco é um espaço mantido por várias empresas do setor de material de construção.

- **Comportamento recíproco dos representantes de vendas em relação às ações de marketing**

O gerente afirma que apesar de não serem intimamente unidos, a Porto Ferreira conseguiu criar uma “equipe Porto Ferreira”. O fato de as regiões de trabalho serem exclusivas (exceto São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador e Porto Alegre) contribui para todos se respeitarem e trabalharem com espírito cooperativo, que mostra elementos de redes e marketing de relacionamento subsidiando ações de marketing. Mesmo nas áreas com mais de um representante, como no caso das capitais, o relacionamento é normal, ou seja, sem problemas e com respeito, pois são profissionais e discutem com a gerência quais clientes podem atender. E se constata certa cooperação. No caso dos promotores, existe competição sadia quando se encontram em convenções ou reuniões, sempre com o intuito de fomentar a prioridade individual, que é atingir as metas de vendas determinadas para as lojas nas quais atuam. A competição mencionada funciona como estímulo ao alcance das metas e não como disputa na qual somente um vence. Ao falar sobre o relacionamento, os promotores entrevistados afirmaram que a competição existe para superar as metas, mas o grupo é unido e todos se ajudam mutuamente.

- **Comportamento recíproco dos lojistas em relação às ações de marketing**

O gerente afirmou que a maioria dos lojistas acha “interessante” quando a Porto Ferreira cria ação para o ponto de venda, pois atrairá consumidores para a loja, aumentando a possibilidade de venda dos produtos e, conseqüentemente, a margem de lucratividade da loja.

- **Relacionamento dos representantes com as revendas nas ações de marketing**

Os representantes apresentam um bom relacionamento com as revendas, ou lojas de materiais de construção, pois entendem que são mais que clientes, são parceiros.

- **Relacionamento da Anamaco e Anfacer com os lojistas nas ações de marketing**

Segundo o gerente, a Anfacer praticamente não influencia as ações de marketing, pois centra-se com maior intensidade na indústria do que no varejo. A Anamaco influencia moderadamente essas ações, quando são publicadas informações sobre a empresa ou produtos na revista Anamaco.

4.5.2. Promotores de venda

Foram entrevistadas quatro promotoras de vendas, aqui nomeadas A, B, C e D. As promotoras A e B estão na empresa há três anos, ao passo que C e D estão na empresa há quatro anos. As entrevistas aconteceram em 9 de novembro de 2012, antes da reunião mensal com as promotoras do Estado de São Paulo, que ocorreu na sede da Escola de Varejo da Anamaco, na cidade de São Paulo.

- **Reação ao saber de nova ação de marketing da empresa**

A promotora A disse achar “muito legal” porque constata o resultado na prática e isso a ajuda no trabalho.

A promotora B disse que se sente “motivada e animada”, e que as ações de marketing que a empresa cria são sempre estímulo ao trabalho dos promotores, e isso é “sempre bom”.

A promotora C acredita que quando o material mostrado é colorido, como ocorreu com o Onda Azul, ajuda a vender, pois “ele chama mais a atenção”, o que facilita o trabalho e lhe dá motivação.

A promotora D acha interessante quando algo novo é apresentado, porque isso a motiva e é “um atrativo a mais” para vender.

- **Influência para atingir as metas**

Ao ser perguntada sobre o que mais a influencia a cumprir as metas estabelecidas, a resposta da promotora A foi o salário. Porém, na realidade a empresa e a motivação influenciam: “Se a gente não for influenciada pela gente

mesma, quanto mais vender você... acho que quem influencia é a fábrica, porque a gente tem metas, se tivesse só um salário fixo, então acho que são as metas que influenciam na verdade” (a vendedora mostrou-se um pouco confusa ao responder, pois no primeiro impulso disse que era o salário, mas em seguida deixou transparecer que a influência estava na própria empresa, a partir do salário e dos bônus com as metas atingidas).

A promotora B acredita que o “desafio” é o que mais a influencia a atingir a metas. Ressalta, porém, que a supervisora de vendas tem papel importante no processo, pois ela confia no trabalho das promotoras, pois sempre fala: “Olha, confio em você, hein?!”. Ao ser questionada se isso a motivava, a resposta foi rápida e entusiasmada: “Nossa, e como!”. É possível perceber a relação de confiança entre as partes, o que leva ao comprometimento.

A promotora C, questionada sobre o que mais influencia o sucesso das ações de marketing da empresa, respondeu que eram as ações e a forma diferenciada como a empresa trata o assunto. Explica a diferença usando como exemplo o material de divulgação da impressora 3D. “Como essa parte do HD; as outras marcas divulgaram tudo canjiquinha (tipo de revestimento) tudo a mesma linha. A Porto Ferreira já foi para uma coisa um pouco mais diferenciada. Uma coisa que não tinha no mercado”.

A promotora D acha que é a própria empresa.

- **Influência sobre as decisões de marketing**

Questionada se acredita que exerce influência na decisão de marketing da empresa, a promotora A foi rápida na resposta: “Sim, porque eles veem a diferença. Uma influência que surgiu legal é o book, o catálogo. Porque antes não tinha catálogo. O catálogo ajuda o cliente a ver como fica, porque o showroom não tem todos os modelos”. Percebe-se que acredita que o catálogo foi desenvolvido em parte pelos pedidos que as promotoras faziam à empresa. E há confiança e reciprocidade, traços da abordagem de redes e do marketing de relacionamento. Acredita que o gerente de comunicação com o mercado é quem mais influencia o sucesso das ações de marketing planejadas pela empresa, pois ele está no dia a dia

e percebe o que acontece nas lojas, em contato constante com os promotores de venda.

A promotora B afirma que exerce influência na decisão de marketing da empresa “porque nós somos a linha de frente, quem está em contato com o ponto de venda, com o consumidor direto”, e que a participação das promotoras é muito importante para o sucesso das ações de marketing planejadas pela empresa. A afirmação representa elementos de rede (intensidade da relação, reciprocidade) e o comprometimento da promotora com a empresa, pois ela sabe que a empresa faz o seu papel, e que cabe a ela cumprir o seu, para que ambas ganhem.

Quando perguntado à promotora C quem mais a influencia a atingir as metas, ela suspirou e respondeu que acredita ser o salário. “Para mim, no meu caso, não existe quem, acho que não tem ninguém que fica ali no meu pé”. Em relação a exercer influência nas ações de marketing pelo fato de estar no ponto de venda, responde afirmativamente: “Pode ser porque às vezes eles pedem opinião. Eu acho que sim”.

A promotora D acredita que sua função e a de suas colegas é “muito importante” para o resultado final.

Por meio das respostas das promotoras constata-se a relação de comprometimento que têm com a empresa. E por esse comprometimento acreditam que influenciam nas decisões de marketing.

- **Relacionamento com os supervisores de venda, representantes, gerente de comunicação com o mercado e gerente de marketing**

A promotora A acredita que o contato com o pessoal de marketing da empresa e os promotores de venda acontece positivamente, pois sempre estão na reunião e escutam a opinião. Os promotores podem ligar para sugerir, pois, segundo a promotora A, como eles estão no ponto de venda, em contato direto com o cliente, há “sempre muito a contribuir”. Acrescenta: “Tanto que o diretor de marketing nos pergunta o que a gente acha”. O fato ilustra a reciprocidade e a intensidade da relação, elementos de rede que contribuem para o bom desempenho das ações de marketing. Além disso, percebe-se que ao fornecer informações à empresa e

estarem convencidas de que são “importantes” no processo, a equipe de promotoras se mostra comprometida com a empresa e consequentemente com os resultados. As promotoras B, C e D compartilham a mesma opinião, pois o contato com os representantes e demais pessoas da área de marketing é próximo, e há abertura para sugerir o que deve ser melhorado.

- **Relacionamento com outros promotores**

A promotora A afirmou que o relacionamento entre as promotoras é mais intenso quando a revenda é próxima, mas têm contato com as colegas todo mês, e que o clima é de amizade e tranquilidade. Porém, às vezes acontece uma ou outra “se achar”, dizendo que por ser a “mais bonita”, não aceita não ter conquistado prêmios como uma outra. A promotora A foi questionada se isso é um caso isolado ou se é geral e a resposta foi afirmativa, seguida de risos. A pesquisadora ainda insistiu para saber se fosse tirado esse elemento do grupo o que aconteceria; a promotora disse que o restante é “bastante sossegado”. Porém, mesmo a pessoa citada que gosta de aparecer mais do que as outras, a promotora A afirmou que já precisou de ajuda e que a obteve. O fato mostra o comprometimento das duas promotoras com a empresa.

Para a promotora B o relacionamento entre as promotoras é “muito bom, pois são unidas, uma ajuda a outra”. A seguir, é possível perceber claramente o comprometimento da clareza de expectativas em relação à empresa e às promotoras: “É a luta pela causa da Porto Ferreira em si, que é diferente do que a gente vê em concorrentes, por exemplo, em que há disputa”.

A promotora C afirma ser algo “bem próximo”, e que nunca teve atritos com as colegas, pois são parceiras. “Eu não a vejo como minha concorrente. Quando preciso de alguma coisa ligo para a loja dela, para saber se tem no estoque ou não. Não vejo como concorrente, não tem conflito”. Em relação às demais pessoas do processo de vendas (representantes, supervisores, gerente, diretora de vendas), afirma que é “tranquilo”, e que há “abertura para falar”. Caso haja algum problema ele sempre é resolvido.

Na opinião da promotora D, há boa interação entre promotoras, representantes, supervisores, diretor de comunicação e marketing. As promotoras

como ela têm abertura para perguntar e sugerir; segundo sua visão, “esse é o lado bom das reuniões”. Ela não gosta quando há palestras, pois acha que cansam e são repetitivas.

Todas as entrevistadas mostraram que o relacionamento é positivo e que há parceria - entre as promotoras ou entre promotoras e empresa. Parceria muito importante, pois se deseja bons resultados, para elas e para a empresa.

- **Comprometimento com a empresa**

Questionada se se considera uma pessoa comprometida com a Porto Ferreira, a resposta da promotora A foi rápida e segura: “Eu tenho meus deveres, né? Sim”. Porém, não apenas a afirmativa confirma o comprometimento, mas toda a postura da promotora, mesmo após a entrevista e na reunião com as demais promotoras. Quando questionada se acredita que a Porto Ferreira é empresa comprometida com os colaboradores, a resposta foi positiva. “Sim, ela também tem seus deveres”. A pesquisadora insiste que existem empresas que têm e não cumprem. E a resposta aparece de forma sincera: “Ah, mas ela cumpre, não tenho do que reclamar. Eu vejo promotoras de outras marcas reclamando”. Diz-se satisfeita com seu trabalho e com a atenção e recursos (entre eles o financeiro) que a empresa coloca à disposição.

A promotora B se considera comprometida com a Porto Ferreira e entende que o comprometimento deve ocorrer entre ambas as partes para os resultados serem satisfatórios: “Até porque a empresa conta com a gente, estipula metas”. E completa que a empresa é comprometida com os colaboradores porque sempre cumprem o que prometem.

A promotora C também se considera comprometida com a empresa, pois cumpre horários, informa-se e não falta; se acontece algo ela procura avisar o representante e a supervisora. Acredita que a empresa é comprometida com os seus colaboradores porque cumpre o que promete e está sempre acessível: “Ela dá todo suporte que você precisa, toda assistência que você precisa, pode ligar para o telefone ou celular que ela deu pra gente, acho que ajuda bastante, acho que a gente tem um suporte bem legal”.

A promotora D se diz comprometida com a empresa, embora tenha afirmado que os produtos da Porto Ferreira são caros se comparados aos concorrentes. Para vender ela usa o argumento da qualidade e marca. Acredita que a empresa é comprometida com seus colaboradores, mas para ela as reuniões mensais não funcionam, a não ser quando há uma novidade (como no caso da reunião no dia da entrevista, em que foram apresentados os produtos e material de comunicação da impressora 3D).

Sem exceção, consideram-se profissionais comprometidas com a empresa, e embora a promotora D não esteja inteiramente de acordo com os preços praticados pela Porto Ferreira em alguns produtos, usa argumentos para convencer o consumidor, comprovando o comprometimento.

4.5.3. Representante comercial

A representante comercial entrevistada está na empresa há 13 anos e começou como promotora. A entrevista aconteceu no dia 9 de novembro de 2012, no café, no intervalo da reunião mensal com as promotoras do Estado de São Paulo, que ocorreu na sede da Escola de Varejo da Anamaco, na cidade de São Paulo. Atualmente ela atende os clientes (lojas de material de construção) Center Castilho e Joli, ambas na cidade de São Paulo.

• Relacionamento com os promotores

Segundo a representante comercial, as promotoras atuam em vários pontos de venda, e a função do representante é sempre acompanhar a visita, porque o ponto de venda é muito importante para todo o processo de reposição. A grande vantagem é que ela já trabalhou como promotora, e isso facilita a relação com as promotoras, porque realmente entende as exigências e os problemas, e sabe distinguir o que é bom. Atualmente trabalha com nove promotoras e ressalta que a relação é amigável, às vezes até “engraçada”, pois, como foi promotora, conhece as dificuldades e as “coisas erradas”. Frisa que não tem como a promotora enganar “(...) eu até brinco com elas, ‘não venham querer me enganar, que não vai colar’, porque já trabalhei seis anos como promotora, sei muito bem o que é e o que não é”.

E continua: “Elas falam assim, quando eu chego ‘ai... não tem como te enganar’. Lógico que não, né?”.

A partir dessa experiência, a representante ressalta que tem a visão do interior da loja e de fora (cliente), e tenta passá-la às promotoras. Para ela, se o produto estiver bem exposto, de maneira interessante, chama a atenção do cliente por si mesmo. Mas comenta que como as promotoras passam um tempo considerável no mesmo ambiente, acomodam-se e deixam de perceber situações importantes, como a exposição do produto.

- **Relação promotores, representantes, donos de loja e vendedores**

A representante comenta que um tempo atrás os antigos representantes chegavam ao ponto de venda, ignoravam o vendedor, cumprimentavam a promotora e iam diretamente falar com o dono ou o gerente. Como já foi vendedora, esse comportamento “me dava muita raiva”. Entende que não é o dono da loja que vai vender o produto, mas o vendedor. Hoje, como representante, procura ter bom relacionamento com os envolvidos: vendedores, promotores e donos de loja, para os resultados serem satisfatórios, o que revela a importância do relacionamento para os bons resultados. A preocupação reflete o elemento da clareza das expectativas, pois espera que todos se sintam importantes no processo e tenham consciência do seu valor e da intensidade das relações, além do comprometimento.

Discorre sobre a relação dos representantes da Porto Ferreira com os gerentes das lojas onde atua, que é bem tranquila. Porém, frisa que o representante não pode dar prioridade a um gerente e deixar de lado o outro. Deve ouvir o que a promotora diz a respeito e negociar: “Olha, estou perdendo venda porque preciso de espaço e tal”, entendeu?, e daí, o que você faz? Ali, naquele momento, você vai negociar com ele. É muito importante estar lá para ver esse fatores, porque a promotora não tem a abertura para chegar e conversar com eles, e eles nem dão essa abertura. Já como representante, você tem uma credibilidade maior... Claro, desde que seja parceiro deles”.

A representante comenta que atualmente há seis representantes no Estado de São Paulo; questionada como é o relacionamento, afirma que conversam

bastante e trocam muitas informações, pois todo mês sentam para dialogar sobre os problemas e sobre o material de apoio.

- **Processo de marketing**

Comenta que o processo de marketing na empresa é trabalho integrado e compartilhado entre departamento de marketing, gerência de vendas, supervisora de vendas, representantes e promotores. E que há abertura muito grande, por parte do departamento de marketing, em relação a sugestões, dúvidas dos representantes e lojistas: “As lojas ligam pra gente e a própria promotora também. A gente divide um pouco entre a parte de vendas e a parte administrativa. A supervisora de vendas fica mais na parte administrativa e a gente, as representantes, fica na parte de vendas mesmo. Porque a gente tem que estar integrado para saber como é que está a negociação com o cliente e assim por diante”.

- **Influência**

Questionada sobre quem mais influencia o sucesso de uma ação de marketing, a representante afirma que o trabalho foi realizado em equipe, e por isso teve um bom resultado. “(...) foi um trabalho em conjunto, acho que não tem uma pessoa, que tenha um nome, mas sim a equipe toda, a equipe de marketing e vendas, todo mundo integrado para isso ocorrer. Porque se fosse uma pessoa só não daria certo, não teria dado certo. É muito o espírito da Porto Ferreira esse trabalho em equipe”. A representante deixa claro o comprometimento das partes envolvidas para o resultado final ser satisfatório, exatamente o que ocorreu.

4.5.4. Revenda (lojista)

Revenda 1 – Porto Ferreira

- **Relação com a Cerâmica Porto Ferreira**

O entrevistado afirma que sua relação com a empresa é excelente, tanto no que diz respeito à comunicação da empresa e cliente, como no sentido pessoal. Há

contato com a diretoria e gerente de marketing e vendas, mas a pessoa com quem mais tem contato é a gerente de vendas.

- **Marketing no PDV**

O dono da revenda acredita que o material que a Porto Ferreira disponibiliza para o Ponto de Venda é excelente. Afirmou que havia acabado de falar com o vice-presidente da empresa, que esteve em sua loja para saber o tipo de produto que estavam precisando, o que sugeriam. Afirmou: “É a primeira vez que vejo isso acontecer em 28 anos de loja, ou seja, ouvir a opinião do lojista para criar um novo produto que o mercado esteja precisando”. A reação reflete a importância de olhar a revenda como parceira. Segundo ele, as ações de marketing para o PDV representam de 80% a 85% das vendas.

- **Influência no sucesso de uma ação de marketing**

O entrevistado acredita que o principal é a linha de produtos que a empresa tem atualmente, iniciativa de três ou quatro anos atrás, com a entrada da nova diretoria de marketing. Afirmou que consegue atender à classe A, o que não conseguia porque não tinha produto. O material de comunicação, as ações de propaganda e o painel em frente à loja ajudam.

Revenda 2 - Franca – SP

O contato com a revenda ocorreu por telefone e posteriormente, conforme o combinado, foi enviado um e-mail. Porém, o e-mail não foi respondido, e ocorreu novo contato telefônico, mas não foi possível localizar o responsável.

4.5.5. Representante da Anamaco

A entrevistada é responsável pelo espaço da Escola de Varejo, onde a Porto Ferreira realiza as reuniões mensais com os promotores de venda e representantes. Questionada sobre a relação com a Porto Ferreira, ressalta que é “muito boa”, descrita como “relação de parceria”. O clima das reuniões é sempre muito amigável. Mas o espaço que a Anamaco disponibiliza para a Porto Ferreira utilizar com seus

promotores pode ser usado por outros parceiros, pois a Escola de Varejo é mantida por esses parceiros (empresas do setor de material de construção). Em relação à influência da Anamaco nas ações de marketing da Porto Ferreira, acredita que a influência ocorre quando alguma notícia sobre produtos ou sobre a empresa é noticiada na revista.

4.6. Observação participante

A partir deste ponto seguem os dados primários coletados por meio da observação participante nas reuniões com os promotores de venda do Estado de São Paulo nos meses de outubro e novembro, que envolveu os atores promotores de venda, supervisora de vendas, gerente de comunicação com o mercado, diretor de marketing e representantes comerciais.

Reunião dos promotores de venda do Estado de São Paulo

Data: 05/10/2012

A reunião geral estava marcada para 9h, na sede da Anamaco, localizada na rua Norma Pieruccini Giannotti, 423, Barra Funda, São Paulo. A pesquisadora chegou ao local por volta das 9h, e foi muito bem recebida pela supervisora de promotores de vendas, pelo gerente de comunicação com o mercado e pelo gerente nacional de vendas. Os promotores estavam reunidos com os representantes. A pesquisadora se sentou perto da porta, na sala, à espera dos promotores e do início da reunião, e teve uma visão de todos os grupos e representantes. No local estavam presentes cerca de 80 pessoas. Antes da reunião geral cada grupo se reuniu com seu representante. Ao todo eram cinco grupos. Foi possível observar pouquíssimos homens (não chegavam a cinco). Cada grupo tinha uma pauta e foram discutidos os problemas do dia a dia dos promotores, como metas a serem cumpridas ou porque não foram cumpridas, o giro de alguns produtos, e os concorrentes.

O perfil dos grupos é diferente, pois varia de revenda para revenda. As idades igualmente variam, indo de pouco mais de 20 anos até mais ou menos 60, com predominância de mulheres na faixa dos 40. Na quase totalidade do tempo, as promotoras permaneceram atentas quando os representantes falavam. Percebeu-se

interação entre eles, que é um dos elementos que levam à atuação em redes e ao marketing de relacionamento. Enquanto escutam os representantes, alguns fazem anotações, outros apenas observam atentamente. Ocorreu pequena dispersão (algumas pessoas quase dormiram ou conversaram coisas paralelas). A pesquisadora pôde ouvir a seguinte constatação: “Isso é coisa séria. Envolve dinheiro da empresa e do consumidor. O trabalho tem que ser contínuo”. Um dos representantes comerciais falava com seu grupo, e ficou explícito o comprometimento da empresa com os promotores e vice-versa, e implícita a parceria para os resultados esperados serem alcançados.

Os resultados que estavam sendo discutidos e foram apresentados na reunião geral pela supervisora de vendas e pelo gerente de comunicação com o mercado se referiam ao mês de agosto de 2012.

O gerente nacional de vendas se apresentou à pesquisadora e a colocou à vontade. A pesquisadora explicou que era mestrande e estava estudando sobre o setor; ele comentou: “Fique à vontade, o conteúdo está na nuvem”, referindo-se ao conhecimento que fica ali, algo que não pertence a ninguém, fica no ar.

Após o término da conversa com os representantes e enquanto as promotoras esperavam o início da reunião geral, a pesquisadora conversou com uma delas, indagando sobre as ações de marketing que a empresa realiza, como o projeto Onda Azul, do qual a promotora participou desde o início. E ainda se a ação havia contribuído para a prática do trabalho: “Mudou. Mudou muito. Melhorou demais. Hoje ‘todo mundo’ conhece a Porto Ferreira”. A pesquisadora insistiu: “Quem é ‘todo mundo?’”. “Ah, os clientes, fornecedores, lojistas”.

Perto de 9h20 começou a reunião geral com os promotores, comandada pela supervisora de vendas, gerente de comunicação com o mercado e gerente nacional de vendas. Em tom motivacional, o gerente de vendas nacional abriu a reunião. Ele falou cerca de 10 minutos, sem utilizar recursos audiovisuais. Começou a tratar das metas (eram 418 mil metros quadrados, foram vendidos 409 mil). Para chegar à meta, a participação era muito importante, pois são como um time: “Não existe craque sozinho. Portanto, não se sintam coadjuvantes”. O gerente nacional de vendas atestou que a empresa esperava o comprometimento das promotoras para

chegar a resultados satisfatórios, pois confiava no trabalho da equipe. Anunciou a meta para o mês seguinte, considerado um “ótimo mês” em vendas para o setor: 500 mil metros quadrados. Algumas promotoras concordaram, outras esboçaram um semblante de espanto, mas o gerente nacional de vendas estendeu sua conversa em tom amigável, chamando as promotoras pelo nome, trazendo-as para o contexto, para o “jogo”. Comentou que na reunião anterior mencionou-se que o produto faixa não estava com “muita saída” e que as vendas haviam aumentado 25% em relação à reunião passada. Mais uma vez temos exemplo de que a confiança depositada nas promotoras e o comprometimento proporcionaram os resultados esperados, medidos na quantidade de vendas. Enfatizados e estimulados com a seguinte afirmação: “A escuridão nos traz a inteligência, a reflexão e o aprendizado. Mas ela não deve durar para sempre. Tudo passa. A coisa boa e a coisa ruim. Não digo coisa ruim, mas aprendizado”. A plateia de promotores escutava com um sorriso nos lábios, indício de que realmente estão comprometidas com a empresa e entendem que se elas atuarem incisivamente, elas e a empresa ganham, princípio da teoria de redes, cooperação mútua que leva ao benefício conjunto. Evidenciam-se a clareza das expectativas e a mutiplexidade das relações. Fez um ponto no meio da lousa branca e perguntou aos presentes o que era. Antes de responderem, continuou: “Toda resposta é certa. Depende de quem a recebe. O ponto é o foco. Mas e a oportunidade? O que está em volta pode ser a oportunidade. Não devemos deixar de observar o que tem em volta da gente”. Terminou dizendo que contava com todos e que sabia que conseguiriam. O discurso motivacional revela a relação estabelecida entre as partes, ou seja, reflete-se em parceria. Todas as partes agindo com confiança e comprometimento, os resultados serão significativos.

Após a fala do gerente nacional de vendas, o gerente de comunicação com o mercado e a supervisora de vendas entregaram certificados de uma palestra que fez parte do projeto Qualidade Total e dos holerites. Em seguida, o gerente de comunicação com o mercado mostrou um anúncio do Sesi divulgando que as inscrições para o ano letivo de 2013 estavam abertas, frisando ser uma instituição com ensino de qualidade e que todos tinham direito de matricular os filhos. Mostrou a campanha de comunicação do novo produto que a Porto Ferreira estava lançando, os pisos com impressão digital HD. Alguns comentários:

“Ah, que legal.”

“Gostei.”

Avisou que na reunião de novembro o pessoal do departamento de marketing estaria presente, mostrando cada uma das funções do novo produto e os selos criados para identificá-las.

Após apresentada a camiseta da campanha HD, os promotores ficaram alvoroçados, pois todos a queriam. Foi explicado que todos a receberiam à medida que o produto chegasse à revenda, mas não eram todas as revendas cadastradas na primeira fase.

O gerente de comunicação com o mercado mostrou fotos de uma feira sobre revestimentos na Itália, na qual esteve presente, comentando sobre os produtos, ambientes e ideias. Falou sobre o uso de Kits, cuja venda caiu no mercado nacional. E o gerente perguntou o porquê. A resposta ele mesmo deu: “Aumentou a concorrência e não porque o produto ficou antigo”. Mostrou um kit do Barcelona (time de futebol), com a ideia de fazer o mesmo no Brasil com times nacionais como o Corinthians, São Paulo e Santos. As promotoras vibraram.

Houve comentários sobre a concorrência: Cecrisa e Eliane/PortoBello, comparando produtos. Foram dadas opiniões sobre a Gytoko, que melhorou o showroom e está com promotoras.

A supervisora fez a entrega dos cheques para os que ganharam o bônus de vendas no mês de agosto; tudo foi fotografado. Os valores foram de R\$ 300, R\$ 500, R\$ 700, R\$ 1000 e R\$ 1500.

“É importante para o resultado o comprometimento” (supervisora de vendas). Seu pronunciamento no mínimo sinaliza a importância do comprometimento, elemento-chave no marketing de relacionamento para os bons resultados das vendas, elemento de marketing.

Em seguida foi passada a lista de presença.

A reunião terminou por volta das 11h45, e os promotores foram liberados.

Após a reunião, a pesquisadora conversou um pouco com a supervisora de vendas para tentar falar com os representantes, mas a reunião ainda não havia terminado. A conversa ficou marcada para a reunião seguinte, que ocorreria em novembro.

No caminho de volta para a casa, enquanto aguardava o ônibus, a pesquisadora ouvia comentários das promotoras sobre a reunião. Eram quatro promotoras e um promotor. As opiniões se relacionavam aos produtos; há produtos que precisariam ser “mexidos”, “o concorrente tem preço melhor”; acreditam que por isso vende mais em algumas linhas. A pesquisadora perguntou sobre o Onda Azul; três delas disseram que foi “ótimo”, pois o nome da Porto Ferreira “começou a ficar mais conhecido”, o que ajuda a vender e a chamar a atenção para o produto. A pesquisadora conversou com um promotor que atualmente está em uma grande revenda, mas que prefere voltar para uma menor. O motivo, segundo ele, é porque na grande revenda o movimento é maior, mas eles são “engessados”, não têm “tanta liberdade para agir”. Na menor há maior interação com o consumidor final e o dono da loja. A pesquisadora questionou sobre a reunião mensal. Foi consenso ser uma “ótima oportunidade para expor os problemas e resolvê-los e saber das novidades, além de permitir a interação entre os promotores”. Embora os dados tenham sido coletados informalmente, pois o encontro evidentemente não estava planejado, ajudaram a confirmar o comprometimento da equipe de promotoras. Apesar de criticarem alguns pontos, como o preço, fizeram-no pensando no melhor resultado para as vendas e para a empresa.

Reunião dos promotores de venda do Estado de São Paulo

Data: 09/11/2012

Foram apresentados o material de comunicação e algumas amostras dos pisos com a impressão 3D. O diretor de marketing, que iniciou a reunião, falou às promotoras no meio da manhã, reforçando a importância do conhecimento dos novos produtos com impressão em HD para o resultado das vendas: “Soldados na frente de batalha. O chão da loja é todo da batalha. Vocês é que estão lá dando tiro. Nós procuramos dar as frentes para isso”. Nas palavras do diretor de marketing, percebeu-se a importância que a empresa dá aos seus colaboradores. Enxerga-os

como parceiros e fornece os subsídios necessários para as metas serem atingidas. A empresa conta com as promotoras e as promotoras podem contar com a empresa. A confiança e o relacionamento estabelecem pontos fundamentais para os resultados esperados.

Assim, o diretor de marketing definiu os promotores. E os questionou, perguntando o que mais achavam que poderia ser feito, e sobre o produto que poderia ser lançado com a nova tecnologia. Elas foram unânimes em pedir a “canjiquinha”, um produto muito procurado, e sugeriram novos formatos para os produtos apresentados.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Serão apresentadas em seguida as análises dos dados coletados sob a perspectiva de redes e do marketing de relacionamento.

5.1. Análise das variáveis de rede

De acordo com as propriedades fundamentais propostas por Tichy, Tushman e Fombrun (1979), o conteúdo transacional entre os atores descritos no caso da Cerâmica Porto Ferreira pode ser compreendido como informações e influências. Os principais atores são o gerente de marketing, gerente de comunicação com o mercado e gerentes de vendas, que exercem influência entre si e sobre os atores promotores de venda, supervisores de vendas e representantes, e esses recebem as informações, divulgam e as colocam em prática.

Analizando a natureza das ligações, que são os elementos escolhidos para a dissertação, constata-se que a intensidade da relação está presente em todos os atores pesquisados, comprometidos com as obrigações, ou seja, cumprem as responsabilidades. A reciprocidade pode ser percebida na relação do gerente de marketing com os promotores e vice-versa, de modo que o gerente ouve o que os promotores têm a dizer, pois estão em contato direto com o consumidor final; os promotores, por sua vez, estão conscientes dessa responsabilidade, e o que pensam ser interessante sugerem à gerência. Os promotores influenciam a decisão de compra dos consumidores finais. Outra relação na qual a reciprocidade se mostra bastante forte se dá entre as promotoras e os representantes. Cada uma das partes precisa do outro para realizar um trabalho bem-feito, e sabem disso. Ora são os representantes que influenciam as promotoras, ora as promotoras influenciam os representantes em relação a metas de venda, divulgação de produtos e comunicação no ponto de venda. Na relação do gerente de marketing com os representantes de vendas, a reciprocidade é a mesma mencionada na relação do gerente de marketing com os promotores de venda. Há expectativa em relação aos representantes com o gerente de marketing e do gerente com os representantes que, além do contato com os promotores, estão em contato com o lojista.

Para o sucesso de todos, cada um tem seu papel e o cumpre da melhor forma. A reciprocidade é menor apenas na relação da Anamaco com a empresa, representada pelo gerente de marketing, pois ele não acredita que a Anamaco exerça influência no sucesso das ações de marketing da empresa, mas na visão do ator Anamaco essa influência existe. A reciprocidade na relação entre o gerente de marketing e o lojista ocorre do mesmo modo, pois o gerente de marketing, ao criar e anunciar o envio de material promocional para o PDV, necessita da autorização do lojista que, ao tomar conhecimento do material e entender que aquilo se refletirá em suas vendas, passa a compreender a importância dos papéis e a igualmente influenciar.

Sobre a clareza das expectativas, cada uma das partes tem consciência do que a outra espera, o que se constata em todos os atores, em diferentes relações. Surge acentuadamente na relação dos gerentes de vendas, marketing e comunicação com o mercado, e com menor intensidade na relação entre gerente de marketing e Anamaco, por exemplo.

A multiplexidade das relações, outra variável de rede que este estudo buscou identificar, aparece na relação entre alguns atores, percebida na relação dos representantes comerciais com os promotores, pois aqueles assumem o papel de representar a marca no ponto de venda, negociando com o lojista, com a função de gerenciar a equipe de promotores que atuam nos pontos de venda os quais ele visita. O gerente de marketing tem papel múltiplo, pois quando está em contato com a Anamaco, por exemplo, representa a empresa e não apenas o departamento de marketing. A revenda, que assumia apenas o papel de local onde o produto pode ser encontrado pelo consumidor final, recentemente assumiu o papel de participação na criação de novos produtos, conforme o revendedor entrevistado mencionou: “É a primeira vez que vejo isso acontecer em 28 anos de loja... Ouvir a opinião do lojista para criar um novo produto que o mercado esteja precisando”.

A Tabela 2 resume as variáveis de rede encontradas de acordo com os atores.

Tabela 2 - Variáveis de rede x atores em relação às ações de marketing

Variáveis rede	Intensidade das relações	Reciprocidade	Clareza das expectativas	Multiplexidade
Atores				
Gerente marketing	+	+	+	+
Representante	+	+	+	+
Promotora A	+	+	+	-
Promotora B	+	+	+	-
Promotora C	+	+	+	-
Promotora D	+	+	+	-
Revenda 1	+	-	+	-
Anamaco	+	+	+	-

Fonte: própria autora

5.2. Análise das variáveis do marketing de relacionamento segundo o modelo KMV

A seguir será analisada a relação entre os atores da rede, que possibilitou os melhores resultados à Cerâmica Porto Ferreira, segundo as variáveis KMV de Marketing de Relacionamento, conforme mostra a figura 2, apresentada na página 35 deste trabalho.

5.2.1. Variáveis antecedentes do marketing de relacionamento segundo o modelo KMV

5.2.1.1. Relação baseada em custos

A relação baseada em custos é positiva para o relacionamento, identificada quando o gerente afirma que o preço é dado pelo mercado e que eles procuram adequar os preços de seus produtos ao preço praticado nesse mercado. Além disso, ao planejar as vendas, há a participação de toda a equipe de vendas, pois ele acredita que como os gerentes de vendas estarão à frente para atingir as metas estabelecidas, necessitam participar de sua elaboração. Ou seja, os preços são definidos pela empresa com base no mercado, e os atores se esforçam para adequar os custos a esses preços e obter lucro.

5.2.1.2. Benefícios do relacionamento

Os benefícios do relacionamento são percebidos positivamente, na importância da participação de vendedores, promotores, supervisores, a fim de as metas serem cumpridas. A começar pela forma como o gestor atual percebe seus funcionários - são colaboradores ou partes fundamentais do processo? Os valores compartilhados entre gerente de marketing, diretor de marketing, gerentes de vendas, representantes e promotores de vendas são identificados por meio da união entre a equipe e do comprometimento que aflora. O que foi percebido na reunião entre as promotoras e nas entrevistas com os atores, como no caso da representante Renata, que cita que o sucesso das ações de marketing é reflexo do trabalho em equipe: “(...) foi um trabalho em conjunto, assim, acho que não tem uma pessoa, que tem um nome, mas sim a equipe toda, a equipe de marketing e vendas, todo mundo integrado para que isso ocorresse, porque se fosse uma pessoa só não daria certo, não teria dado certo; é muito o espírito da Porto Ferreira esse trabalho em equipe”. A supervisora de vendas comentou a importância das promotoras se comprometerem com os resultados: “É importante para o resultado o comprometimento”.

5.2.1.3. Valores compartilhados

Os valores compartilhados se relacionam à cultura da organização. Na gestão anterior, um dos valores principais era os recursos estarem direcionados à produção, mas sempre atuando ética e honestamente, oferecendo um produto de qualidade. Em relação à atual gestão, a diferença está no fato de que o gestor valoriza as pessoas e entende que são parte fundamental do processo. Um trabalho conjunto gera bons resultados. Isso fica claro como o atual gestor percebe os promotores de venda como investimento para a empresa. O número de promotoras aumentou consideravelmente, e hoje são mais de 150 em todo o Brasil, em mais uma variável positiva.

5.2.1.4. Comunicação

A comunicação, igualmente positiva, envolve planejamento e procura abranger toda a empresa. O que se identifica nas reuniões mensais com as

promotoras e equipe de vendas, nas visitas que os gerentes de vendas fazem às revendas em todo o Brasil, meios de as informações circularem e se confirmarem, para não haver erros. Além disso, as promotoras afirmaram que podem ligar para a empresa caso tenham alguma ideia, sugestão ou precisem de algo – e sempre são atendidas.

5.2.1.5. Comportamento oportunista

É o item que aparece negativo, pela ausência desse comportamento, e que acaba por torna-se positivo no resultado geral das variáveis antecedentes. Segundo o gerente de marketing, ele não tem o hábito de brigar ou criar problemas com os concorrentes. Comentou que um concorrente chegou a visitar a empresa para saber como havia sido criada a Universidade de Varejo. As informações lhe foram passadas, mas ainda não foi colocada em prática porque o procedimento é bastante trabalhoso. Em menor grau, pode ser entendido como comportamento oportunista o ciúme que às vezes acontece entre as promotoras de venda, porque uma se considera a mais bonita, a melhor, e apesar disso ganha um bônus menor.

As variáveis antecedentes são em sua maioria positivas, e isso sinaliza que o relacionamento caminha para o consentimento e para a cooperação, que são duas variáveis consequentes. A incerteza, os conflitos e a propensão a sair podem ser identificados, mas em pequeno grau. A análise dessas variáveis consequentes será apresentada a seguir.

5.2.2. Variáveis consequentes do marketing de relacionamento segundo o modelo KMV

5.2.2.1. Consentimento

Percebido por meio da confiança que há no relacionamento entre os atores. Como exemplo, cita-se a reação positiva dos promotores, lojistas e revendedores quando o Onda Azul foi lançado; mais recentemente, com a apresentação da nova linha HD para os promotores.

5.2.2.2. Propensão para sair

A propensão para sair aparece negativamente, o que, para o relacionamento é positivo, pois essa variável não foi percebida nos dados coletados. A questão está nos valores compartilhados entre os atores da rede, que favorecem o comprometimento por meio da confiança, levando o relacionamento para a cooperação.

5.2.2.3. Cooperação

É fator fundamental para os resultados aparecerem e o relacionamento ter continuidade. Portanto, a escolha dos parceiros, como no caso dos promotores, revendedores e lojistas, significa elemento crítico e fundamental para o sucesso. Mas ao declarar os valores, como a importância que os funcionários têm para o atual gestor, e trabalhar com clareza e transparência, se favorece a cooperação. Ou seja, os valores compartilhados, os benefícios para as partes e a comunicação, que são variáveis positivas nesse relacionamento, levam à confiança, que gera a cooperação.

Parceiros unidos pela confiança tendem a tornar o relacionamento mais comprometido, conseguido por meio da confiança. E esse comprometimento leva à cooperação e aos resultados satisfatórios.

5.2.2.4. Conflito funcional

A disputa entre as partes pode comprometer os resultados das trocas no relacionamento. Dentro da Cerâmica Porto Ferreira esse conflito é percebido de forma bem amena no depoimento de duas promotoras entrevistadas. A promotora A, que cita pequena disputa em relação aos bônus, e a promotora D, que menciona que os produtos da Porto Ferreira são muito caros e acredita que as reuniões mensais são cansativas e não trazem resultados que compensam. Entre os demais envolvidos, isso não foi percebido.

5.2.2.5. Incerteza

A confiança diminui a incerteza, e foi possível perceber que os promotores, por exemplo, se sentem à vontade para sugerir e opinar sobre produtos e ações de marketing com a supervisora de vendas, seu representante, gerente de vendas, de comunicação com o mercado e marketing. A representante entrevistada confirma que há comprometimento e envolvimento da equipe, e que o sucesso das ações de marketing é reflexo do engajamento de todos.

Visualiza-se a aplicação das variáveis antecedentes e consequentes do Modelo KMV nos diferentes atores entrevistados nas tabelas 3 e 4.

Tabela 3 - Análise das variáveis antecedentes do modelo KMV nos atores

Variáveis antecedentes	Relação baseada em custos	Benefícios do relacionamento	Valor compartilhado	Comunicação	Comportamento oportunista
Ator					
Gerente marketing	+	+	+	+	-
Promotora A	+	+	+	+	-
Promotora B	+	+	+	+	-
Promotora C	+	+	+	+	-
Promotora D	+	+	+	+	-
Representante	+	+	+	+	-
Revenda	+	+	+	+	-
Anamaco	+	+	+	+	-

Fonte: própria autora

Tabela 4 - Análise das variáveis consequentes do modelo KMV nos atores

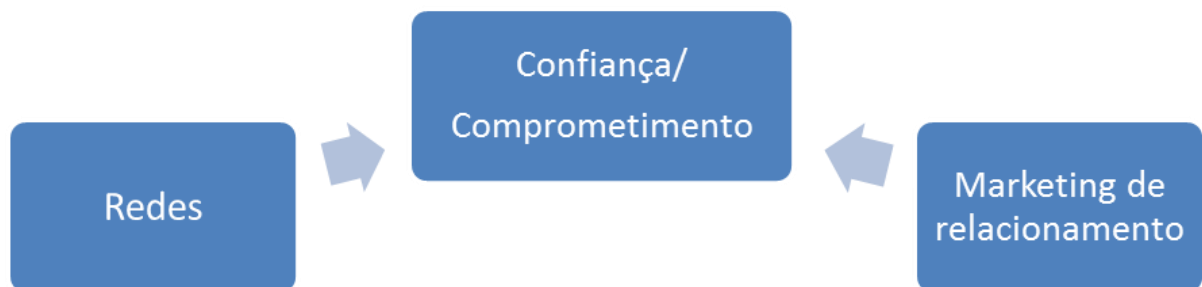
Variáveis consequentes	Consentimento	Propensão para sair	Cooperação	Conflito funcional	Incerteza
Ator					
Gerente marketing	+	+	+	+	-
Promotora A	+	+	+	+	-
Promotora B	+	+	+	+	-
Promotora C	+	+	+	+	-
Promotora D	+	+	+	-	-
Representante	+	+	+	+	-
Revenda	+	+	+	+	-
Anamaco	+	+	+	+	-

Fonte: própria autora

5.3. Complementaridades e discrepâncias do marketing de relacionamento e de redes para os melhores resultados das ações de marketing

Para as redes e para o marketing de relacionamento, os elementos confiança, comprometimento e cooperação são de relevante importância. A base da teoria de redes é a cooperação e a atuação conjunta para os atores envolvidos serem beneficiados. No marketing de relacionamento a base do relacionamento está na confiança e no comprometimento, e todos os envolvidos devem ser vistos como parceiros, ou seja, cada um atuará de forma a ter um ganho coletivo. É possível perceber que o comprometimento e a confiança são pontos de interseção entre a abordagem de redes e o marketing de relacionamento. Ambos têm a mesma função, que é sustentar o relacionamento e manter as parcerias. A Figura 9 ilustra essa complementaridade.

Figura 9 - Complementaridades do marketing de relacionamento e de redes



Fonte: própria autora

A intensidade da relação pode ser comparada ao próprio comprometimento em si, pois, quanto maior a intensidade da relação, mais comprometido será o ator.

A reciprocidade aparece como as variáveis: benefícios do relacionamento, comunicação e valores compartilhados, pois se uma parte ou um ator sabe o que esperam dele e os valores que representa, existem mais chances de influenciar e ser influenciado de acordo com esses valores.

A clareza das expectativas, se não for bem trabalhada e identificada no grupo, pode levar ao comportamento oportunista e, em casos extremos, a propensão a sair.

A variável multiplexidade, que representa os vários papéis que um mesmo ator pode ter no processo, poderia ser elemento mais presente no marketing de relacionamento.

Pela teoria de redes, uma rede nunca tem um fim, e o princípio do modelo KMV é exatamente fazer com que o relacionamento sempre se renove.

5.4. Resultados

A seguir serão apresentados os resultados que a empresa obteve e que pôde fornecer durante a pesquisa da dissertação com as ações de marketing desenvolvidas no período delimitado no estudo (2007 a 2011):

- **Onda Azul**

- Aumento de 35% na carteira de clientes ativos.
- Percepção de mais valia do produto na visão do consumidor, melhorando o preço médio de comercialização e a margem da revenda.
- Otimização da área de exposição no ponto de venda, atraindo o consumidor pela diferenciação e permitindo melhor amostragem do produto, além da conquista de novas áreas nas principais revendas do segmento.
- Aumento de 48,3% no faturamento bruto – em reais (r\$).
- Aumento de 33,3% no faturamento em m².

- **Universidade de Varejo: treinamento de promotores**

- Aumento de 90% nas vendas
- Aumento de 120% na base de clientes em aproximadamente um ano após a criação.

O quadro 7 resume os resultados de acordo com as métricas de marketing:

Quadro 7 - Resultados e métricas de marketing

MÉTRICAS UTILIZADAS	RESULTADO
Conhecimento do negócio da empresa e dos clientes	Por possuírem conhecimento aprofundado da missão da empresa e dos valores que ela tem, os atores envolvidos têm alto grau de comprometimento, o que contribuiu para a empresa superar a segunda concordata, reativasse o departamento de marketing e melhorasse consideravelmente sua posição no mercado.
Porcentagem de vendas	Aumento de 90% nas vendas dos produtos (forma geral) após a reativação do departamento de marketing.
Participação de mercado, em virtude das ações realizadas na empresa	Até 2006, antes da mudança de gestão e ativação do departamento de marketing, a empresa estava em 13º lugar no ranking de empresas produtoras de cerâmica branca. No ano seguinte, a empresa melhorou suas vendas, e em 2008 passou a ocupar a 5ª posição no mercado, que ainda mantém.

Fonte: própria autora

A figura 10 explicita apenas alguns elementos do Modelo KMV, mais precisamente a confiança e o comprometimento, comuns na abordagem de redes apenas para efeito de simplicidade do entendimento do que a pesquisadora propôs na dissertação. Os demais elementos do modelo estão considerados na análise e são antecedentes ou consequentes a esses fatores. Juntos, a confiança e o comprometimento levam à cooperação, que por sua vez contribui para os melhores resultados das ações de marketing, como mostrado por meio das métricas.

Figura 10 - Complementaridades do marketing de relacionamento e de redes para os melhores resultados das ações de marketing



Fonte: própria autora

6. CONCLUSÃO

O propósito deste trabalho foi identificar as contribuições da abordagem de redes e do marketing de relacionamento para os melhores resultados das ações de marketing. O motivo do questionamento foi a observação de que as mudanças que ocorreram na sociedade ao longo dos anos impactaram, entre outros processos empresariais, as ações de marketing de empresas pertencentes a diversos setores econômicos, entre eles o de cerâmica, examinado nesta dissertação.

O fato de as empresas do setor competirem principalmente com base em tecnologia provocou uma lacuna nos relacionamentos. Nesse ponto, a pesquisa tratou do entendimento relativo às contribuições da abordagem de redes e do marketing de relacionamento para os bons resultados do marketing a partir da perspectiva da sociedade em rede. Para tal, foram identificados aspectos de rede como confiança, comprometimento e cooperação, implícitos nas ações de marketing de relacionamento, centrados na confiança e no comprometimento. Para isso, desenvolveu-se um estudo de caso único, em que se examinou o exemplo da Cerâmica Porto Ferreira, que entrou em concordata duas vezes e, por meio da confiança depositada em sua marca, dos relacionamentos estabelecidos e com a retomada do departamento de marketing, conseguiu sair da 13ª para a 5ª posição no mercado.

Procedeu-se a ampla revisão bibliográfica a respeito dos temas – redes e marketing de relacionamento, ressaltando no primeiro os aspectos estruturais, como a natureza das ligações que envolvem os elementos escolhidos para a análise neste trabalho: intensidade, reciprocidade, clareza das expectativas e multiplexidade, e os tipos de redes, internas ou externas. Quanto ao marketing de relacionamento examinaram-se conceitos, sua relação com a sociedade em rede e o modelo KMV de Morgan e Hunt (1994).

A síntese dos resultados encontrados é apresentada em seguida, tendo como roteiro os objetivos específicos do trabalho, reescritos e comentados.

a) Relacionar similaridades e complementaridades e colisões ou discrepâncias da abordagem de redes e do marketing de relacionamento

O objetivo “a” foi atingido por meio da revisão da literatura e também ratificado nas frases de apresentação e análise dos dados. Mais precisamente, o item 2.3 permitiu encontrar similaridades e convergências entre a abordagem de redes e o marketing de relacionamento. Entre elas, a proximidade que favorece as parcerias e a atuação conjunta por meio de alianças ou redes estratégicas, com a finalidade de gerar níveis de qualidade, eficiência e eficácia difíceis de ser conseguidos no modelo de competição empresa-empresa (MORGAN, HUNT, 1994). A teoria de rede se assemelha ao marketing de relacionamento, pois o relacionamento entre as partes garantirá a troca de recursos entre as partes envolvidas no mercado, ou seja, comprador e vendedor ou, em outras palavras, empresa e fornecedores. Na teoria de redes e no marketing de relacionamento a cooperação é fundamental; cooperação que vem da confiança que gera comprometimento, fatores expressos no modelo KMV. O sucesso de uma rede ou de um relacionamento é fruto de esforços cooperativos construídos com base no compromisso e na confiança (MORGAN; HUNT, 1994; PERRY, 2005; GUMMESSON; 2005). Além da análise bibliográfica, os pontos foram retomados na análise dos dados coletados no capítulo 5.

b) Identificar os elementos e variáveis de rede nos relacionamentos entre os atores

O objetivo “b” foi atingido por meio da análise das entrevistas com os atores, nas quais se verificou que todos os elementos de rede escolhidos foram encontrados nos dados coletados, sendo que as respostas dos atores relativas à intensidade das relações e a clareza das expectativas apresentaram grande convergência, o que indica alto grau de comprometimento dos envolvidos. Reciprocidade, outro fator escolhido e importante para o relacionamento, aparece apenas em desvantagem para um dos atores, e a multiplexidade aparece negativamente para três dos atores. Porém, esse elemento não é o mais crucial no relacionamento/resultado, pois os múltiplos papéis não se mostraram determinantes para os resultados, como clareza das expectativas, intensidade e reciprocidade nos relacionamentos.

c) Identificar como os elementos e as variáveis de rede e o marketing de relacionamento contribuem para a efetividade das ações de marketing

Aplicação do modelo KMV, que se baseia na confiança e no comprometimento que conduzem à cooperação (elementos comuns, base da abordagem de redes), responde ao objetivo “c”.

Alimenta o modelo KMV a troca relacional entre as partes ou atores, que têm como centro o comprometimento e a confiança. Se as partes estiverem unidas pelo comprometimento a relação tende a perdurar. E isso se percebeu neste trabalho por meio dos dados colhidos. Os atores envolvidos apresentam bom comprometimento, fruto da confiança que têm na empresa.

Quanto mais próximos os valores compartilhados entre os atores ou entre as partes envolvidas, maiores serão a confiança e o comprometimento. E quanto maior o comprometimento, maior será a cooperação, que é uma variável consequente, ou seja, que depende de outras variáveis; não ocorrerá sozinha, sem antecedentes.

Assim, se os gestores desejam construir relações de cooperação com seus parceiros de negócios, que levarão a bons resultados, devem trabalhar para estabelecer compromisso e confiança (MORGAN; HUNT, 1994).

Quando as variáveis antecedentes em sua maioria são positivas, a tendência é o relacionamento continuar por meio da confiança e do comprometimento, e isso sinaliza que o relacionamento caminha para o consentimento e a cooperação, duas variáveis consequentes. A relação de cooperação leva a resultados satisfatórios, ou seja, positivos, para todos os envolvidos. Esses valores, percebidos por todas as partes envolvidas, reforçam a confiança e conduzem a relação ao comprometimento e à cooperação, gerando melhores resultados de marketing em consequência.

Decorre daí que se um ator não conhece os valores compartilhados e não apresenta cooperação, poderá revelar grande propensão para sair do relacionamento. E isso pode ser percebido como algo positivo para os resultados do marketing, pois provavelmente o empenho do ator será menor e consequentemente os resultados o refletirão.

Os valores compartilhados estão diretamente relacionados aos elementos de rede e à clareza das expectativas e reciprocidade. Quando esses elementos estão

presentes na rede, a confiança é mais presente e, em consequência, o comprometimento ocorre, favorecendo o resultado das ações.

Segundo os dados coletados, a superação ocorreu por um conjunto de elementos, dentre os quais o papel do marketing e os bons relacionamentos com o mercado, foram ambos fundamentais. Com base nos dados, foi possível mostrar que a combinação dos elementos de rede e do marketing de relacionamento está sutilmente presente no marketing, e é essencial para a os melhores resultados das ações criadas.

Com isso, alcançou-se o objetivo geral desta dissertação, que tem seu centro em identificar as contribuições da abordagem de redes e do marketing de relacionamento para os melhores resultados das ações de marketing. A análise dos dados permitiu mostrar a relação entre as variáveis de rede e do modelo KMV do marketing de relacionamento em relação aos melhores resultados de marketing. Dessa forma, foi respondida a questão de pesquisa desta dissertação, “como a abordagem de rede e o marketing de relacionamento contribuem para a os melhores resultados das ações de marketing?”. Ficou clara neste estudo de caso, visando à os melhores resultados, a dinâmica das variáveis do modelo KMV em uma estrutura de redes que favorece a clareza das expectativas, a intensidade e reciprocidade entre os atores.

O alcance das análises refere-se à empresa investigada, não cabendo generalizações diretas para a população de empresas do setor de cerâmica branca para revestimentos ou a outras fora desse setor. Entretanto, é possível aprofundar os resultados encontrados por meio de replicações em trabalhos futuros, e revelar padrões de comportamento na rede envolvendo confiança, comprometimento e cooperação, que ratifiquem a obtenção de melhores resultados de marketing.

Como sugestão para trabalhos futuros, seria interessante replicar a pesquisa em outras empresas do mesmo setor para verificar os resultados; também se pode focalizar no consumidor final nessa rede, a fim de compreender a sua perspectiva do negócio, e ainda verificar a contribuição do marketing de relacionamento e de redes em outros setores de negócio nos quais há diversas conexões, como no varejo.

Portanto, ao abordar o marketing centrado no relacionamento, mercado, sociedade e organização estão ligados em rede (GUMMESSON, 2005). Dessa forma, as ligações entre pessoas dentro e fora da empresa influenciam os resultados das ações de marketing geridas e praticadas, como foi observado e constatado nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALVES, C. A. As **evidências documentais e empíricas sobre as inter-relações entre as variáveis sociais e as variáveis de negócios em rede**. Dissertação de Mestrado, Universidade Paulista, São Paulo, 2009.

AMBLER, T. RILEY, D. Marketing metrics: a review of performance measures in use in the UK and Spain London: **London Business School**, working paper, 2000.

AMBLER, T. KOKKINAKI, F., Measures of marketing success. **Journal of Marketing Management**, V.13, 1997.

AMBONI, N. **O caso Cecrisa S.A.: uma aprendizagem que deu certo**. 1997. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/teses97/amboni/index.html#R>. Acesso em 17 de fevereiro de 2011, às 21:00.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA. Acesso em 25 de março de 2012 às 14:44. <http://www.abceram.org.br/site/index.php?area=2&submenu=19>

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS COMERCIANTES DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO - **ANAMACO**. www.anamaco.com.br. Acesso em: 20 fevereiro 2011, às 15:00 h.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTOS – **ANFACER**. www.anfacer.com.br. Acesso em 19 de fevereiro 2011, às 14:30.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DAS CERÂMICAS DE REVESTIMENTO - **ASPACER** <http://www.aspacer.com.br/index.php> Acesso em 25 de março de 2012 às 14:49.

BALESTRIN, A. VARGAS, L.M. Evidencias Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: **Encontro de Estudos Organizacionais**, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO - BNDS. **Panorama do Setor de Revestimentos Cerâmicos**. Set. 2006. Disponível em: www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/.../rs_rev_ceramicos.pdf. Acesso em 20 de fev. 2011 às 21:22.

BARBOSA, M. T., BYINGTON, M. R., STRUCHINER, C. J. **Modelos dinâmicos e redes sociais: revisão e reflexão a respeito de sua contribuição para o entendimento da epidemia do HIV**. Caderno Saúde Pública, pp. 37-51, 2000.

BASTOS, A. V. B; SANTOS, M. V. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **Revista da Administração de empresas**. São Paulo, v. 47, n. 3, Sept. 2007 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902007000300003&lng=en&nrm=iso>. access on 31 July 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902007000300003>

BERRY L. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, 1993.

BOWEN, A.B. From qualitative dissertation to quality articles: seven lessons learned. **Qualitative Report**, v. 15, n. 4, jul 2010.

BRANDENBURGUER, A. M. e NALEBUFF, B. J. **Co-opetição**. São Paulo: Rocco, 1999.

CASTELLS, M. Materials for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology** Vol. 51 N. 1, 2000, pp. 5–24.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CROSS, R.; PRUSAK, L. The people who make organizations go – or stop. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 6, p. 104-112, 2002

DEMO, G.; PONTE, V. **Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte e Estudos de Casos**. Brasília: ed. Atlas, 2008.

DOYLE, S.X; ENGEMANN, K. "How to Teach a Marketing Case About a Supplier Changing its Selling Strategy from Transactional to Relationship" **Marketing Education Review** Vol. 2 No 1 pp. 41-44, 1992.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms and consequents of industry network. **International Studies of Management & Organizations**, v.27, n.4, winter, p.3-21, 1997-98

ELG, U. JOHANSSON, U. "Networking when national boundaries dissolve" **European Journal of Marketing**; Vol. 30: 21996; pp. 61-74, 1996.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, oct.1989.

FARRIS, P. W. ; BENDLE, N.T.; PFEIFER, P.E.; REIBSTEIN, D.J. **Métricas de marketing**: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FERREIRA, A. A; REIS, A. C.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias** – evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997

FOMBRUN, C.J. Strategies for Network Research in Organizations. **The Academy of Management Review**, vol.7, n.2, Apr, 1982, PP.280-291.

GRANDORI, A; SODA, G. **Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms**. Organization Studies, v.16, n.2, p.183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. The Strength of weak ties: a network theory revisited, **Sociological Theory**, Volume 1, 1983, 201-233.

_____. M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v.91, n.3, Nov., p.481-510, 1985.

GARBARINO, E. JOHNSON, M. The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships, **Journal of Marketing**, 63 (2), 70-87, 1999

GILLILAND, D.I.;BELLO,D.C. Two Sides of Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels. **Academy Marketing Journal**, v.30, n.1, p.24-43, 2002.

GRONROOS, C. "The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s" **Management Decision** Vol. 29 No 1 pp. 7-13, 1991

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **The American Journal of Sociology**, v.104, n.5, Mar., p.1439-1493, 1999.

GUMMESSON E. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para a economia de rede. Trad. Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARKER, M.J.; EGAN, J. The Past, Present and Future of Relationship Marketing, **Journal of Marketing Management**, 2006, 22, 215-242.

HUNT, S., MORGAN, R. M. Relationship Marketing in the Era of Network Competition. **Marketing Management**, v.3, n.1, p.19-28, 1995

KATZ, D. and KAHN, R. **The social psychology of organizations**. New York. Wiley, 1966.

KOLTER, P. **Administração de Marketing**, 10ª Edição, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARTINS, G.A. THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**, 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2009.

MENASCE, L. O Ceramista do Ano: Edison Corrêa de Toledo e Cerâmica Porto Ferreira. **Revista Mundo Cerâmico**, São Paulo, ano XVIII, n. 151, p. 14-21, jul. 2010.

_____, L. **Raízes Centenárias: Frutos Presentes: Uma história de amor pelo ofício da cerâmica**. São Paulo: Menasce Comunicações, 2011.

MORGAN, R.M.; HUNT,S.D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, vol.58, n.3, Jul., 1994, p.20-38.

NEWELL, S., SWAN, J. Trust and inter-organizational networking. **Human Relations**. 53, 10, 1287-1328, 2000.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECLES, R. **Networks and organizations: Structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

PERRY, M. **Business clusters**: an international perspective. New York: Routledge, 2005.

PALMATIER, R.W.; JARVIS, C.B; BECHKOFF, J.R. and KARDES, F.R. The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. **Journal of Marketing**; Vol. 73 , September 2009, 1–18.

POWELL, W.W. "Neither Market Nor Hierachy: Network Forms of Organizations". In: B. Staw, ed.,**Research in Organizational Behavior**, vol. 12. Greenwich, CT: JAI Press, p.p. 295-336, 1990.

QUEIROZ, M. J. **Métricas de desempenho de marketing em empresas brasileiras**. Tese de doutorado apresentada ao programa de pós graduação em Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

REVISTA ANAMACO, São Paulo: Editora Grau10, ano XIX, n 205, abr. 2010, pág. 161.

REVISTA ANAMACO, São Paulo. Edição Comemorativa de aniversário. 2010, pág. 98-102.

ROETHLISBERGER, F. and DICKSON, W.J.,1939. *Management and the worker*. Cambridge, M.A.: **Harvard University Press**.

RUYTER, K. SEMEIJN, J. Forging buyer-seller relationships for total quality management in internacional business: the case of the European cement industry. **Total Quality Management**, v.13, n.13,p. 403-417. 2002

SILVA, L.A., PIMENTA, R.F., LOPES, E.L. MACHADO, E.S. Marketing de relacionamento em redes associativistas de varejo. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 178-202, maio/ago. 2012.

TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C.. **Social Networks analysis for organizations**. *Academy of Management Review*, v.4, n.4, p.507-519, 1979.

TOMAÉL, M.I. **Redes de conhecimento: o compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro**. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, 2005.

VILLASANTE, T.R. **Redes e alternativas: estratégias e estilos criativos na complexidade social**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Editora Atlas, São Paulo, 2006.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman. 2010.

APÊNDICE A

Roteiros de entrevistas

GERENTE DE MARKETING

Parte A:

Discutir e descrever como são realizadas as seguintes atividades de marketing:

- Busca de informações de mercado (pesquisa)
- Definição de objetivos e metas
- Desenvolvimento de estratégias de segmentação e posicionamento.
- Decisões sobre preço
- Decisões sobre distribuição e cadeia de suprimentos
- Administração da força de vendas
- Decisões sobre comunicação
- Desenvolvimento e manutenção do relacionamento com os clientes (lojistas), revendedores, promotores de venda e consumidor final.

Parte B:

1- Quando uma ação de marketing é divulgada aos representantes comerciais e promotores de vendas, qual é a reação das partes envolvidas?

2- Quando a mesma ação chega às vendas, como é a receptividade?

3- Quando a ação é lançada, como uma nova campanha para o Ponto de Venda ou um novo produto, a Anfacer ou Anamaco sempre são comunicados? De que forma? Como reagem?

4- Entre os representantes comerciais, há algum que exerce maior influência sobre os outros?

- 5- E entre os promotores de venda? Existe essa influência?
- 6- Você acredita que a Anfacer e a Anamaco influenciam nos resultados das ações de marketing criadas?
- 7- Como é o comportamento dos representantes de venda uns com os outros em relação às ações de marketing? Há comentários uns com os outros? Competição? Cooperação? E dos promotores?
- 8- Como é o comportamento dos lojistas uns com os outros em relação às ações de marketing? Há comentários uns com os outros? Competição? Cooperação?
- 9- Como é o relacionamento dos representantes com as revendas nas ações de marketing? E o relacionamento da Anamaco e Anfacer com os lojistas nas ações de marketing da sua empresa?

PROMOTORES DE VENDA

- 1- Quando você toma conhecimento de uma ação de marketing planejada e criada pela empresa, como o Projeto Onda Azul, como você reage?
- 2- Quem mais o influencia a cumprir as metas estabelecidas?
- 3- Você acredita que exerce influência nas decisões de marketing tomadas pela empresa?
- 4- Em sua opinião o que ou quem mais influencia o sucesso de uma ação de marketing criada pela empresa?
- 5- Como é o relacionamento com as outras promotoras? E com a supervisora de vendas?
- 6- Você se considera uma pessoa comprometida com a empresa?

REPRESENTANTE COMERCIAL

- 1- Quando você toma conhecimento de uma ação de marketing planejada e criada pela empresa, como o Projeto Onda Azul, como você reage?

- 2- Quem mais o influencia a cumprir as metas estabelecidas?
- 3- Você acredita que exerce influência nas decisões de marketing tomadas pela empresa?
- 4- Em sua opinião o que ou quem mais influencia o sucesso de uma ação de marketing criada pela empresa?
- 5- Como é o relacionamento com as promotoras? E com o restante das pessoas do processo de vendas?
- 6- Você se considera uma pessoa comprometida com a empresa?

LOJISTA

- 1- Como você descreveria a relação que tem com a Cerâmica Porto Ferreira?
- 2- Quem é seu contato na Cerâmica Porto Ferreira?
- 3- Você participou do projeto Onda Azul? O que achou da iniciativa da Cerâmica Porto Ferreira?
- 4- Você acredita que as ações de marketing no PDV exercem influência nas decisões de compra dos consumidores?
- 5- Em sua opinião o que ou quem mais influencia o sucesso de uma ação de marketing criada pela empresa?

ANAMACO

- 1- Como você descreveria a relação que tem com a Cerâmica Porto Ferreira?
- 2- Quem é seu contato na Cerâmica Porto Ferreira?
- 3- Você participou do projeto Onda Azul? O que achou da iniciativa da Cerâmica Porto Ferreira?
- 4- Você acredita que a Anamaco influencia nos resultados das ações de marketing criadas pela Cerâmica Porto Ferreira?
- 5- Como é o relacionamento da Anamaco com os lojistas?

APÊNDICE B

Roteiros de Observação

Data: ____/____/____

1. Participantes

- Quantidade de pessoas presentes
- Interação entre si e com quem está comandando a reunião
- Conteúdo da comunicação
- Participação de todos
- Atitudes dos membros
- Entrosamento
- Falta de liberdade para expressar ideias e sentimentos
- Diferentes pontos de vista
- Ampla troca de ideias
- Sinceridade e confiança nas manifestações pessoais

2. Clima da reunião

- Agradável, amistoso
- Interessante e produtivo
- Tenso, sinais de hostilidade
- Desinteressante

APÊNDICE C



CARTA DE INFORMAÇÃO AO SUJEITO DE PESQUISA

O presente trabalho se propõe a verificar as contribuições da abordagem de redes e do marketing de relacionamento nos melhores resultados das ações de marketing. Os dados para o estudo serão coletados através da aplicação de um roteiro de entrevista, sendo que ela pode ser gravada, ou não, de acordo com o consentimento do ator a ser pesquisado. Não será solicitada informação sigilosa; ainda assim, garantimos que a análise dos dados será feita de forma agrupada e não utilizada isoladamente. Portanto, as informações fornecidas serão tratadas com o sigilo necessário e utilizadas de maneira agregada, pois o intuito é como a abordagem de rede pode contribuir para a eficiência e eficácia da gestão de marketing. A divulgação do trabalho terá finalidade acadêmica, esperando contribuir para um maior conhecimento do tema estudado. Aos participantes, cabe o direito de se retirar do estudo em qualquer momento, sem prejuízo algum. Os dados coletados serão utilizados na dissertação de Mestrado de Thaís Cereda Ravasi, aluna regularmente matriculada no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista - UNIP, em São Paulo.

Pesquisadora: Thaís Cereda Ravasi
Mestranda em Administração – UNIP

(11) 98675 0128

Orientador: Celso Augusto Rimoli
Prof. Dr. em Administração e docente
da UNIP

(19) 9199 9819

APÊNDICE D**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pelo presente instrumento, que atende às exigências legais, o senhor _____, sujeito de pesquisa, após leitura da CARTA DE INFORMAÇÃO AO SUJEITO DA PESQUISA, ciente dos serviços e procedimentos aos quais será submetido, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e do explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO de concordância em participar da pesquisa proposta. Fica claro que o sujeito de pesquisa pode, a qualquer momento, retirar seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO e deixar de participar do estudo alvo da pesquisa e fica ciente que todo trabalho realizado terá finalidade acadêmica, esperando contribuir para um maior conhecimento do tema estudado.

São Paulo, setembro de 2012.

Assinatura