



## **Redes de Cooperação entre Empresas Concorrentes: Um Estudo em Uma Rede de Cooperação no Setor de Gêneros Alimentícios**

Fábio Eberhardt Teixeira, Paulo Roberto Bampi, Gabriel Sperandio Milan, Paula Patricia Ganzer, Josiane Vieira Maciel, Cassiane Chais, Adrieli Alves Pereira Radaelli, Pelayo Munhoz Olea, Eric Charles Henri Dorion, Cleber Cristiano Prodanov

### **RESUMO**

A pesquisa propôs uma análise e reflexão em uma rede de cooperação de lojas de supermercados com atuação regional (Serra Gaúcha) focada no segmento de gêneros alimentícios. O objetivo da pesquisa foi analisar como empresas concorrentes trabalham sua gestão no sentido de buscar e aliar seus interesses comerciais, dentro de um contexto realizado em seus dez anos de existência, em um ambiente de aprendizagem coletiva e de ações práticas. Quanto ao método de pesquisa, se classifica com abordagem qualitativa, com objetivos exploratório e descritivo, como procedimento técnico, utilizou-se o estudo de caso, a fim de detectar as práticas e a importância das relações entre empresários do mesmo setor, por meio de uma proposta de associação que norteie e busque sua sustentabilidade no meio empresarial. O estudo baseou-se na prática relacional, enfatizando uma mudança de paradigma, como uma nova forma das empresas atuarem no mercado. Desta maneira, o estudo conduziu em direção a dois construtos-chave, o compromisso e a confiança. Observou-se uma atividade positiva, criativa e de respeito mútuo entre os associados que fazem parte desta rede de cooperação.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento. Compromisso. Confiança. Redes de cooperação. Gêneros alimentícios. Pequenas e médias empresas.

### **1 INTRODUÇÃO**

A formação desta rede em estudo possibilita a realização de ações conjuntas, solucionando diversos problemas comuns, viabilizando novas oportunidades que individualmente não seriam possíveis de realizar. As empresas integrantes desta associação promovem a redução de riscos e a divisão de custos, além de conquistar novos clientes, adquirir produtos e serviços qualificados. Consequentemente obter acesso a novas tecnologias, utilizando a ideia de que a união em associação traz maior benefício a todos os participantes. A cooperação entre empresas também possui importância significativa para o desenvolvimento de uma região. Sob a forma de redes de empresas, além do aumento da competitividade individual, o setor em que a rede está inserida contribui para reforçar sua posição competitiva (BENKO; LIPIETZ, 1994).

No ano de 2002, iniciaram as atividades desta rede de cooperação no setor de gêneros alimentícios, com o propósito de reunir pequenos e médios comerciantes desta área, e tendo como objetivo tornar os participantes competitivos em seu mercado de atuação, pois o mesmo estava sendo absorvido por grandes marcas e, as mesmas, com grande poder estratégico de preços e ofertas para o consumidor. As pequenas empresas, pela dificuldade de competir isoladamente, estão buscando alternativas por meio de novos arranjos organizacionais, tais como, as redes de cooperação. As redes, depois de formadas, passam a serem encaradas como novas organizações empresariais, como coordenadoras de atividades, com um conjunto novo de conhecimentos, recursos, capacidades e competências (SCHERER; ZAWISLAK, 2007).

A ideia surgiu de um supermercadista de pequeno porte que, sentindo estas ameaças, resolveu convidar outros colegas do setor, até então concorrentes em outras áreas geográficas na região da Serra Gaúcha, para montarem uma associação com o objetivo de fortalecerem-se e tornarem-se competitivos perante o mercado que estava se apresentando. Além de criar uma



nova imagem com padronização visual e uma comunicação integrada nos meios de comunicação, desenvolveu-se uma nova logomarca, dando-lhe maior visibilidade na comunidade regional. Esta mudança facilitou a identificação do negócio, melhorando a captação de novos clientes e fidelizando os já existentes dentro de sua área de atuação. Potencializaram também, o desenvolvimento de novos fornecedores com a adoção de métodos e processos na negociação, logística e distribuição e, sobretudo, investimento em propaganda e marketing de forma compartilhada. Casarotto e Pires (2001) complementam, considerando que, é pouco provável que, uma pequena empresa consiga dominar sozinha todas as etapas de uma cadeia de produção. Pela formação de redes de cooperação, percebe-se que as pequenas e médias empresas geralmente tornam-se mais ágeis e flexíveis nos seus processos, podendo tornar-se igualmente competitivas em relação às grandes empresas ao agregarem as vantagens que estas têm, como por exemplo, tecnologia, logística, marca, entre outros.

A principal ideia do estudo de caso foi identificar, em empresas com interesses comuns, sua participação em redes de cooperação constituída através de uma entidade jurídica estabelecida sem cotas de capital, sem dependência legal, mantendo a individualidade de cada empresa participante. As redes de empresas vêm conquistando maior espaço, não só na economia mundial, mas também como tema central de muitos pesquisadores (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

A partir disso, o objetivo da pesquisa foi investigar, por meio da análise e reflexão, como as relações entre concorrentes do mesmo segmento se sustentam em uma rede de cooperação e de suas dificuldades em se manter no desenvolvimento das atividades comerciais.

Pode-se destacar que, o marketing de relacionamento passa a responder como uma nova área do conhecimento, direcionando as empresas para o mercado (GRÖNROOS, 1994). O marketing tradicional define a competição como uma força direcionada para a economia de mercado, já o marketing de relacionamento traz a colaboração como essencial, propondo que as pequenas empresas se unam por meio de novos arranjos em redes, em busca de resultados mútuos (GUMMESSON, 1996; GORDON, 2001). Para Morgan e Hunt (1994), as empresas estão aprendendo que, ao invés da competição predatória, devem colaborar para competir, e que compromisso e confiança tornam-se variáveis mediadoras-chaves para relacionamentos bem-sucedidos.

O artigo está estruturado em seções, sendo a segunda constituída pelo referencial teórico, onde são abordados os construtos de redes de cooperação, marketing de relacionamento, troca relacional, compromisso e confiança, e retenção de clientes. Na terceira seção, segue descrito o método de pesquisa utilizado para a obtenção e análise dos dados resultantes da pesquisa. Na quarta seção, segue a apresentação e a análise dos resultados, onde são discutidos os resultados frente à literatura. Na quinta seção, seguem descritas as considerações finais da pesquisa, onde é relatada a conclusão da pesquisa frente ao objetivo traçado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 REDES DE COOPERAÇÃO**

Com a diminuição dos espaços do mercado, provocado pelo aumento da competitividade e as dificuldades que as empresas pequenas e médias encontram, somadas as transformações econômicas contemporâneas, trazem de volta os movimentos em prol da união de esforços, com o objetivo de unir a classe empresarial (CASTELLS, 1999). Percebe-se que a união das empresas, procura foco na percepção entre dificuldades e oportunidades, que são comuns e podem ser alcançadas e superadas, através da realização de ações conjuntas sob a orientação e assessoramento nas redes de cooperação.



Na análise de muitos casos as PMEs (Pequenas e Médias Empresas), formam redes apenas voltadas a problemas do dia a dia, sem uma visão de longo prazo dos negócios. Observa-se que muitas das redes de PMEs organizam-se de forma constituída e desconstituídas, de maneira em que determinadas questões resolvidas atendam suas reivindicações. Para evidenciar os ganhos da cooperação não basta que as PME's participem das ações em rede. É importante ressaltar que as PMEs criam uma forma de coordenação da cooperação (GRANDORI, 1997).

As redes de cooperação de PME's que visam manter ganhos, no longo prazo gerenciam seus esforços no formato associativo se utilizando de mecanismos que desenvolvam o relacionamento entre seus associados. As PME's repassam suas funções de gestão para determinadas atividades, que integram os objetivos de seus associados junto à rede de cooperação. Os associados, de forma cooperada, desejam que a estrutura proposta possa reduzir suas dificuldades em relação a baixa capacidade competitiva de suas empresas. As redes de cooperação de PMEs têm na sua coordenação propostas de ações que são balizadas e que tem por objetivo o envolvimento dos seus associados.

Os modelos contratuais deixam claros os direitos e os deveres dos associados, preservando a sua individualidade e, ao mesmo tempo determinam o nível de comprometimento dos associados e evitam o surgimento de privilégios ou desacordos entre os associados da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Entende-se que as empresas de pequeno e médio porte que participam de redes de cooperação, com características comuns, atingem com facilidade os objetivos a que se propõe na atividade de mercado por serem empresas de menor porte, o modelo de planejamento, de visão estratégica e coordenação, bem como suas práticas, são originárias de grandes organizações, e assim tomadas como procedimentos de atuação junto ao mercado. Através dos ganhos e benefícios conseguidos pelas redes de cooperação, fazem com que o futuro associado perceba os benefícios gerados pela rede.

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Marketing de relacionamento “é atrair, manter e – em organizações de multisserviços – ampliar os relacionamentos com os clientes” (BERRY, 2002, p. 59). O marketing de relacionamento desenvolve-se em um contexto de busca de identidade para delimitação de seus estudos, pois muitas vezes, se faz referência ao mesmo, porém, não passando de extensões do marketing tradicional. Assim, nos processos de redes de cooperação, os conceitos de marketing de relacionamento se tornam necessários ao ponto de compreendê-los e poderem indicar uma linha de construção que oriente as ações nas redes de cooperação (BERRY, 2002).

Similar a esta definição, Grönross (2000) comenta que o marketing de relacionamento é um processo de identificar, manter, aumentar e, se necessário, terminar relacionamentos com clientes e outros *stakeholders*, com lucro, para que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados, passa a ser realizado por uma doação mútua e pelo cumprimento das promessas. Entende-se assim, que o lucro se refere a estabelecer um processo baseado em negociações do tipo ganha-ganha continuada e o fato da doação mútua estar vinculado a capacidade de adaptação dos parceiros para conciliar interesses comuns.

Em redes de trabalho, com o desenvolvimento de atividades em marketing de serviços, há o direcionamento do marketing de relacionamento no contexto social, sendo conduzido como um processo integrativo na construção de relacionamentos, bem como de seu gerenciamento (GRÖNROOS, 2000). Também já haviam comentado Evans e Laskin (1994), que o marketing de relacionamento deve ser conduzido como um processo contínuo e sistemático, incorporando as necessidades, tanto de compradores quanto de vendedores.



Gummesson (2002) define os relacionamentos como contatos entre duas ou mais pessoas, podendo também existir entre pessoas e objetos, símbolos e, principalmente, organizações, enquanto que as redes de trabalho são conjuntos de relacionamentos, e as interações se referem a atividades desempenhadas dentro dos relacionamentos e das redes de trabalho.

Segundo Parvatiyar e Sheth (2000, p. 9), deve-se discutir a fundamentação da definição de marketing de relacionamento sob duas visões, sendo uma de forma ampla e outra restrita, questionando se marketing de relacionamento e relacionamentos de marketing seriam a mesma coisa. Como definição, os autores apresentam o marketing de relacionamento: “como um processo contínuo de envolvimento em atividades cooperativas e colaborativas em programas com clientes imediatos e usuários-finais para criar ou aumentar o valor econômico mútuo a custo reduzido”.

Com estas apreciações conceituais de diversos autores sobre o assunto marketing de relacionamento, busca-se identificar os fatores que influenciam a implementação de suas práticas. Palmer (2002) apresenta diversos fatores relacionais como a assimetria do poder, de conhecimento e de recursos entre as partes no que se refere ao encontro direto da atividade relacional e, também, fatores externos como a tecnologia, os sociais, os econômicos e os políticos. Outro fator relevante se refere às crenças partilhadas que por sua vez influencia a qualidade dos relacionamentos inter-organizacionais e ao gerenciamento das parcerias internas que dão estrutura comportamental aos relacionamentos (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2000; HUTT, 1995).

### 2.3 TROCA RELACIONAL

Atualmente, os pesquisadores estão estudando adequações no marketing de relacionamento e uma das adequações de visão é a troca relacional, baseada na mútua cooperação. Com os estudos se pretende mostrar que as empresas necessitam mudar da transação de curto prazo, para a constituição de um relacionamento de longo prazo (KOTLER, 1991). Na transação discreta, busca-se a maximização da venda, não existindo a interação contínua entre as partes. Este modelo que o marketing tem notoriedade devido à representatividade do valor transacionado e da visão econômica, pois se via o marketing como atividade econômica (WEBSTER, 1992).

Na negociação de compra ou venda, os atores agem individualmente. O marketing é apenas mercadológico, as transações têm foco no produto, cada venda é uma conquista e um mero evento isolado (DWYER; SCHURR; OH, 1987; GRÖNROOS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994). Já a troca relacional compreende o longo prazo de cada negociação, deve prever o futuro do sistema (MCNEIL, 1978). Os integrantes da negociação têm diversas expectativas, inclusive o envolvimento nas trocas sociais (DWYER, SCHURR & OH, 1987). Os principais aspectos do marketing interativo que é o domínio do marketing têm o foco em serviços, acordados entre as partes (DWYER; SCHURR; OH, 1987; GRÖNROOS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994).

No marketing tradicional, focado em vendas, traz a transação discreta que difere da troca relacional focada nos relacionamentos (MORGAN & HUNT, 1994 e GUMMESSON, 1998). Na ótica de transpor o foco transacional o relacional o marketing deve mudar a mentalidade do ato simples de vender, para construir a lealdade do cliente (VAVRA, 1994), de fazer com que a relação comercial seja de longo prazo em um relacionamento de confiança, tanto para o cliente como para o fornecedor (GRÖNROOS, 1994).



## 2.4 COMPROMISSO E CONFIANÇA

O compromisso pode ser definido como um crédito dado a um parceiro, para que se inicie a construção de um relacionamento continuado e duradouro, garantindo que os esforços na manutenção do relacionamento sejam corretos (MORGAN; HUNT, 1994). Fazendo uma analogia o compromisso é o elo mais forte no relacionamento entre duas partes (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

O compromisso, no geral, pode ser visto como uma promessa de continuidade relacional (OLIVER, 1999). O compromisso é o envolvimento do interesse e da intenção em relacionar-se a longo prazo (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1992), e para obter-se êxito é necessário longevidade e consistência do processo (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Os compromissos informais entre parceiros não têm obrigação legal, sustentam-se pela visão financeira ou social tentando repetição da transação. Já os formais são definidos e organizados com a visão da cooperação e da busca desta intenção entre compradores e vendedores (VOSS & VOSS, 1997). Se os envolvidos não estiverem enxergando o negócio da mesma forma, como oportunidades, corre-se o risco de oportunismos e vantagens por uma das partes (GUNDLACH; ACHROL; MENTZER, 1995).

Já a confiança é a busca da construção do ato confiar em seu parceiro de troca, a mesma se dá quando ambas as partes sentem segurança nas palavras e nos objetivos de troca, bem como em contratos entre as partes (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1992). A confiança entende-se como o maior diferencial na busca de parcerias e na interação ou troca (GUNDLACH; MURPHY, 1993). Confiança é a certeza que se tem na negociação, que nenhuma das partes envolvidas, aproveitará oportunidades de levar vantagem sobre a outra parte (BARNEY; HANSEN, 1994).

A confiança é vista como base de qualidade de um relacionamento (DWYER; SCHURR; OH, 1987), e que pode determinar a qualidade do relacionamento (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1992). A confiança é vista como uma condição maior de cooperação e de possibilidade de medida do nível de conflito entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994; ANDERSON; NARUS, 1990).

É evidente que a inter-relação entre a confiança e o compromisso são construtos que fortalecem toda a cadeia de relacionamento, baseado na visão de longo prazo e nos ganhos previstos com a parceria realizada e fortalecida com a visão de lucro e continuidade de vantagens que podem ser crescentes (GANESAN, 1994). A busca pela cooperação está basicamente calçada pela confiança e o compromisso, porém a confiança é o elo mais forte da parceria (MOORMAN; HUNT, 1994).

## 2.5 RETENÇÃO DE CLIENTE/ASSOCIADO

A relação entre o marketing de relacionamento e a retenção de clientes (associados), diga-se permanência de associados, será descrita por alguns autores que segue: a qualidade do serviço e a agregação do mesmo ao produto levam a satisfazer as necessidades dos clientes e por sua vez o fortalecimento e a longevidade do relacionamento, que poderá resultar em lucratividade (STORBACKA; STRANVIK; GRÖNROOS, 1994).

Nem sempre a satisfação resulta na retenção de clientes (associados) na rede. (REICHHELD, 1993). Todos os construtos como, qualidade, satisfação, retenção e lealdade são distintos e em determinadas situações interdependentes. A satisfação é necessária na formação da lealdade, quando o atendimento pessoal, oferta do fornecedor com presteza, comunicação, são percebidos, contribuem muito para longevidade dos negócios (OLIVER, 1999).

Os relacionamentos com programas formais de marketing, além de atrair novos clientes, ajudam a melhorar as relações com os clientes atuais. Atrair novos clientes pode ser



considerado um objetivo intermediário (BERRY, 2000). O marketing de defesa baseado na retenção de associados faz das sugestões de diversos autores (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; RUST; ZAHORIK, 1993; REICHHELD, 1993; 1996; VAVRA, 1994; REICHHELD, MARKEY Jr.; HOPTON, 2000).

O cliente quanto mais antigo, mais lucrativo se torna, também mais dependente dos produtos ou serviços que recebe, e menos aceitará ofertas de preços de outros fornecedores (VAVRA, 1994). Apenas o relacionamento de longo prazo não garante lucratividade, é necessário também o entendimento das dimensões de receitas e custos advindos da relação (STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994; REICHHELD; SASSER Jr., 1990).

O modelo do marketing de relacionamento, desenvolvido por Evans e Laskin (1994) propõe como resultados da prática efetiva do marketing de relacionamento: qualidade dos produtos e serviços, satisfação do cliente, lealdade do cliente e aumento da lucratividade. Outro estudo que aborda a relação qualidade do relacionamento e a retenção e a lealdade de clientes é o trabalho realizado por De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci, (2001).

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

A entidade em estudo é uma associação de empresas do setor de gêneros alimentícios (lojas de supermercados), formada por pequenos e médios estabelecimentos comerciais com atuação regional nas cidades de Caxias do Sul, Flores da Cunha, Farroupilha, Bento Gonçalves e Canela (Serra Gaúcha), com prazo de duração indeterminado, formada por um grupo inicial de 36 lojas associadas. Através de seu estatuto social formalizado é constituída por uma diretoria e um conselho fiscal, onde todos os membros, da diretoria, conselho fiscal, bem como seus suplentes, exercem seus cargos de forma gratuita, conforme ata de fundação.

A rede foi constituída em 15 de abril de 2002, com o objetivo de defender os interesses da classe empresarial e visava buscar soluções conjuntas relacionadas à gestão, rentabilidade e viabilidade de ações. A primeira sede teve sua origem em uma das lojas de seus associados, na cidade de Caxias do Sul, onde eram realizadas reuniões semanais, que tinham como formato oficial as primeiras iniciativas de entendimento e trocas de experiências entre os associados.

As principais características no exercício inicial das atividades da rede eram de atender o interesse de uma classe de proprietários de lojas de supermercados, originárias de gestão familiar, que procuravam melhorar e fomentar os seus negócios, ampliar sua capacidade de compras em conjunto, criar um novo formato de comunicação promocional e padronização de uma marca para as lojas associadas na rede. Destaca-se também a realização de planejamento estratégico para os quatro primeiros anos das gestões, que seriam incorporadas pelas diretorias que sucedessem a cada ano.

Fazer parte da associação tornava-se uma grande oportunidade aos pequenos e médios proprietários de lojas, que para poder fazer frente às grandes redes nacionais e internacionais que já se instalavam em nossa região, precisariam fazer um grande esforço conjunto e ao mesmo tempo, desenvolverem novas habilidades para negociarem com maior eficácia suas compras, e alavancar seus negócios. A cada gestão as diretorias buscavam complementar e incrementar novas propostas de ações norteadas pelo planejamento estratégico e respectivos planos de ação que construíram o desenvolvimento da rede nos últimos dez anos.

Até o ano de 2012 a rede de lojas associadas esteve composta de 21 unidades de negócios, onde pode se constatar que as empresas associadas no ano de 2012, trabalhavam o conceito da marca, novas estratégias promocionais, a capacitação profissional, além de reforçar os conceitos de compromisso e confiança que foram a base de sustentação para se chegar aos dez anos de sucesso da rede de cooperação.

Dentro do contexto dos dez anos de existência desta rede de cooperação, tem-se como objetivo principal, analisar como se sustenta uma relação entre concorrentes do mesmo



segmento, sendo esta, a primeira rede de cooperação da Serra Gaúcha na área de gêneros alimentícios. Como objetivos específicos, foram definidos: a) identificar as motivações da sustentação da rede de cooperação; b) identificar as etapas de evolução desta rede de cooperação; c) verificar o que levou um associado a se manter (e a sair) da rede de cooperação; e d) a partir da formação da rede quais os benefícios de ser associado.

Com o objetivo de compreender um fenômeno contemporâneo em uma rede de cooperação no ramo de gêneros alimentícios na Serra Gaúcha, desenvolveu-se uma pesquisa com propósito exploratório. Este tipo de estudo fornece referências que facilitam o processo de construção das questões que servirão para a investigação do fenômeno. Desta exploração, o pesquisador poderá formular base de conceitos e proposições ou hipóteses para posteriores estudos de aprofundamento (COOPER; SCHINDLER, 2003; MALHOTRA, 2006).

Por seu enfoque qualitativo, fez-se uma pesquisa com um questionário semiestruturado, amostras pequenas, objetivando proporcionar uma compreensão dos contextos que marcaram o período de existência desta rede de cooperação até o momento atual. Se torna apropriada quando pesquisa aspectos pouco visíveis e com maior profundidade (MALHOTRA, 2006). Neste caso, optou-se pelo estudo de caso.

Segundo Yin (2010), a necessidade do uso dos estudos de caso se apresenta pelo desejo de compreender fenômenos sociais complexos, assim então, é realizado para a investigação nas ciências sociais quando a estratégia de pesquisa se coloca com questões do tipo “como” e “por que”, nas situações em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e, busca o entendimento de fenômenos contemporâneos delimitados em algum contexto da vida real. Também, de acordo com Yin (2010), optar pelo estudo de caso se justifica para pesquisar com foco nos motivos que se manifestaram para que as decisões tenham sido tomadas, implementadas e que resultados apresentaram.

Os participantes desta pesquisa foram definidos por julgamento (MALHOTA, 2006), levando em consideração as inserções dos entrevistados ao se referirem aos aspectos relevantes para suas permanências na rede de cooperação em estudo e, com base analítica, indicada por Yin (2010), em que o pesquisador de estudo de caso tem por objetivo expandir as considerações, não estabelecendo frequências e/ou probabilidades das ocorrências na amostra trabalhada (HYDE, 2000).

Sendo assim, a “amostra” para o trabalho foi definida em entrevistas com os representantes das instituições supermercadistas, neste caso, são os proprietários dos estabelecimentos comerciais, quando assumiram o cargo de presidentes da associação da rede de cooperação. Cada período de gestão concentra doze meses de atividade. Num total de dez gestões de presidentes, houve oito entrevistas, pois um presidente, o da segunda gestão, é falecido e o da sétima gestão não faz mais parte da rede de cooperação pesquisada.

A coleta de dados para a elaboração do estudo de caso ocorreu num primeiro momento com uma pesquisa bibliográfica referenciando os temas abordados sobre os assuntos de marketing de relacionamento e seus construtos, redes de cooperação e os desdobramentos desta abordagem. Em seguida, com base no contato com a associação, especificamente com o atual presidente, e em reunião com os associados, foi permitido o acesso aos documentos da associação para posterior pesquisa documental com a orientação da responsável pelo secretariado da entidade que além das orientações para o acesso aos documentos se apresentou solicita as orientações solicitadas e necessárias à pesquisa documental. Por fim, já de posse do projeto de pesquisa, oriundos dos dois processos anteriores, foram realizadas as entrevistas individuais em profundidade com os ex-presidentes e presidente atual da associação da rede de cooperação. Estas entrevistas individuais em profundidade se caracterizam como pesquisa qualitativa, o que permite ao pesquisador, que este se aprofunde na compreensão do objeto da pesquisa dentro do universo pesquisado (RIBEIRO; MILAN, 2004).



Para as entrevistas individuais em profundidade, portanto, foi formulado um roteiro básico de questões, permitindo uma melhor condução destas (RIBEIRO; MILAN, 2004). As oito entrevistas realizadas individualmente, foram gravadas e transcritas integralmente, o que é requerido pelo processo da coleta de dados na entrevista, e assim permitindo sua análise posterior, bem como a formalização dos registros (RIBEIRO; MILAN, 2004). As entrevistas se seguiram individualmente por presidente, observando o cronograma dos respectivos períodos de gestão e realizadas no tempo aproximado de 40 minutos cada. Com técnicas de análise dos conteúdos (BARDIN, 2004), os dados colhidos foram interpretados com indicações prévias sugeridas por Wolcott (1994).

Para todos os entrevistados, a presente pesquisa foi desenvolvida em quatro etapas, conduzida pelo questionamento através do questionário pré-definido para investigação dos objetivos específicos, buscando as informações que sustentam o sucesso da rede em estudo.

Com a utilização da entrevista semiestruturada, combinando perguntas abertas e fechadas, em que o entrevistado tem a possibilidade de desenvolver seus comentários sem um limite específico, mas dentro do foco da questão, foi apresentado aos entrevistados o questionário na forma de uma conversa informal e assim, estimular a discussão do tema exposto pela pergunta, com a intenção de delimitar o volume de informações colhidas durante a entrevista.

A identificação das variáveis contidas no processo de coleta das informações foi conduzida pela análise de conteúdo, utilizada junto aos materiais transcritos das entrevistas, que por sua vez recebeu tratamento dos pesquisadores para sua interpretação (MORAES, 1999).

Como procedimento da análise de conteúdo, seguiram-se as cinco etapas conforme Bardin (2004): a) preparação; b) unitarização; c) categorização; d) descrição e; e) interpretação.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

No primeiro momento da entrevista, tendo como objetivo investigar as motivações que sustentam a rede de cooperação, trabalhou-se a partir de que, todo ser humano é movido pelo processo motivacional, que por sua vez, são desafios e metas traçados e definidas pelos grupos sociais ou pelo próprio indivíduo, e assim, se apresentaram as características dos questionamentos:

Objetivos sociais – baseado na busca da motivação para a participação, os associados julgam que, estar inserido no processo com uma base social tem a possibilidade de tornar o trabalho muito mais produtivo. Troca de experiências – um dos grandes ganhos da associação (rede) é a condição de aprender e avaliar as ações de cada sócio, seguindo critérios que a rede define como meta ou formato de ação, com tempo de curta duração, para cada loja (supermercado). Essa oportunidade de analisar as ações individuais e compartilhar as mesmas com todos os associados é que faz com que o conceito de rede, tenha êxito e se identifique crescimento com sustentabilidade econômica e financeira.

Crescimento do negócio – quando se busca compartilhar com terceiros, até então concorrentes, as nossas conquistas anteriores, é justificado pela visão de poderem melhorar a performance do negócio como produto individual e também coletivo, pois através do crescimento, têm-se o objetivo máximo de uma sociedade que é o exemplo a ser seguido individualmente.

Crescimento pessoal – a rede se sustenta com o somatório de seus associados, por isso, a importância de cada um em analisar e aprender, ao mesmo tempo, socializar o aprendizado com todo o grupo. O individualismo, neste caso, é positivo, desde que o crescimento seja compartilhado com a rede de cooperação.



Pelas informações recebidas – o processo de informações deve ser claro e bem definido, tornando a rede confiável, podendo criar a ideia de compromisso entre os associados da rede de cooperação. As informações são o motor que impulsiona a motivação coletiva do grupo de associados, quando for discutida e levada ao ponto de tomada de decisão. Pelo desafio – o processo de gestão compartilhada representa o maior desafio profissional do indivíduo. Os desafios nos proporcionam aprendizado e grande condição de discussão e entendimento coletivo. O fato que marca em cada gestão é o potencial e as características de todos individualmente.

No contexto de exposição do desenvolvimento da construção da rede, durante o tempo de vida em seu marco histórico nos dez anos de existência, há de se conhecer os acontecimentos, através dos relatos descritos nas entrevistas por seus protagonistas, ou seja, os responsáveis das empresas que se associaram à Rede e, assumiram os trabalhos como gestores em períodos decorrentes, enfrentando o desafio de trabalhar o coletivo, e se responsabilizar pelo grupo associado neste setor econômico da região.

A partir das etapas de evolução desta rede de cooperação, foram colhidos relatos que envolveram desde as expectativas iniciais de cada gestão com depoimentos dos ex-presidentes dos períodos de 2002 a 2012, com os pontos fortes que cada gestor considerou marcante, bem como na sequência os pontos fracos. O que cada gestor encaminhou como ideia de futuro para a continuidade da rede de cooperação.

De acordo com os gestores da rede entrevistada, a continuidade da mesma é uma preocupação cada vez maior entre os associados. Para os entrevistados registrou-se:

[...] nós que começamos a rede, sem ter um modelo a seguir e conseguimos construir a partir de uma iniciativa do SEBRAE e chegar aonde chegou, temos como desafio maior manter o entusiasmo dos sócios e a busca de sempre melhorar (Entrevistado a).

[...] os pontos fortes na primeira gestão, deram os primeiros passos para construção do ambiente associativo, implementação de processo de compras em conjunto, contratação de agência de propaganda, criação da marca, encartes promocionais conjuntos, cronograma de reuniões semanais, implantação do planejamento estratégico para o período de cinco anos. Dentre os pontos fracos foram relatados: a falta de engajamento de alguns associados nas questões de compras conjuntas, nas atividades de marketing e nas relações internas administrativas (Entrevistado B).

Os gestores reconhecem que quanto maior a sinergia e melhoria da rede, maiores serão as vendas, pois cada loja se torna agradável ao cliente e conseqüentemente aumenta a lucratividade. Também se constatou que, com o grupo unido, tem-se a condição de criar algum diferencial competitivo na busca de clientes novos.

Conforme a rede amplia seus diferenciais competitivos, como, por exemplo, mídia, fachada, preços, gama de produtos, confiança do grupo, confiança dos fornecedores e promoções coletivas, e implantação do cartão fidelidade que amplia também a confiança do cliente. Estas ações são o alicerce para manter a relação de confiança da empresa associada junto aos seus clientes. Inclusive, um dos entrevistados destacou que:

[...] no começo de minha gestão estava um pouco conturbada, consegui estabilizar no quinto mês de gestão. Através da confiança depositada pelos colegas de diretoria e dos associados, conseguimos colocar a rede em uma nova performance, destacando as reuniões semanais implementadas. Também gostaria de registrar o resgate da união do grupo e o compromisso que era de ampliar os negócios da associação.

O uso de dados nas reuniões semanais torna efetiva a associação, como um grupo motivado e com vontade de vencer qualquer inércia no negócio. Foram através das metas discutidas, entre as oportunidades e ameaças que também, levou o grupo a tomar decisões, para elevar o nome da rede. Desta forma cada reunião reacendeu a necessidade de cumprir com os compromissos individuais e coletivos do grupo de associados.



Desta forma, o compromisso da rede é a retenção dos sócios, para que possam definitivamente, atender com diferencial seus clientes. A pesquisa também demonstra que os presidentes em cada gestão na rede, fizeram total diferença para a manutenção e crescimento da mesma, com suas ações, criatividade e visão empreendedora nas suas atividades, conseguindo assim manter a motivação dos sócios. Como disse um dos entrevistados:

[...] meu negócio é uma herança de meu pai, a partir dos últimos vinte e cinco anos para cá, somos três sócios irmãos. Somos empreendedores porque aprendemos com nosso pai. A partir daí vislumbramos uma oportunidade na rede para o nosso crescimento e aconteceu realmente.

Como cada associado gerencia seu próprio negócio, é interessante destacar que, mesmo cada um gerenciando sua empresa, ela tem seus objetivos vinculados a rede e os concilia com sua visão pessoal).

Os gestores da rede se reúnem semanalmente para discutir pontos fortes e pontos fracos bem como, estratégias e ações de redução de incertezas da associação. Tem objetivos comuns, que são abordados como: motivação, vontade de continuar na rede, vencer desafios, tornarem-se cooperadores e não concorrentes, que visam buscar evolução dos negócios, além de oferecer a confiança compartilhada no grupo de associados.

Nos últimos dois anos a rede em estudo está associada a uma Central de Redes de Supermercados no estado do Rio Grande do Sul, denominada de REDECEN, que tem por objetivo aumentar a competitividade junto aos seus associados, através de toda a cadeia de negociação que reúne a REDECEN, seus fornecedores e os associados em atividades e oportunidades de negócios.

Em uma terceira etapa, se investiga o que leva um associado a se manter na rede de cooperação através dos seguintes indicadores: Rentabilidade do negócio – todos os entrevistados responderam que sem rentabilidade e visão de melhoria não haveria motivo para a rede se sustentar. Baseado neste parâmetro econômico está fundamentado grande parte do sucesso e da continuidade da rede, sendo que a mesma, sempre buscou melhorias e performance. Para ampliação dos negócios, a Rede de Cooperação associou-se junto à REDECEN (Central de Redes) para tornar-se mais competitiva perante os fornecedores e em consequência ao mercado conquistando maior rentabilidade de cada associado.

Propaganda e publicidade massificada – foi uma das vantagens de estar na rede e ao mesmo tempo figurar na mídia - televisão e rádio - em horário nobre, podendo assim, mostrar ao grande público, as promoções coletivas realizadas. O fato é que individualmente não seria possível se posicionar em igualdade de condições às grandes redes já instaladas na região. Individualmente não seria possível esta venda direta ao público e possibilidade de mostrarem-se como empreendedores de vanguarda, pois foram os iniciantes do processo de redes na região e mostraram que é possível vencer desafios se bem organizados.

Aprendizagem com a concorrência – todas as lojas de um mesmo seguimento são consideradas concorrentes, por disputarem os mesmos clientes. Na formação da rede os seus associados tornam-se parceiros e partilham dos mesmos objetivos e metas coletivas, desse modo passou-se a aprender com as estratégias de negócios partilhados nas reuniões da rede com todos os associados e algumas ações estratégicas e até mesmo o tratamento diferenciado com os clientes.

Compras conjuntas – um dos desafios foi comprar em grande quantidade, sendo um dos diferenciais na rede de cooperação que pode ser proporcionado aos seus associados. Representar o interesse dos associados junto aos fornecedores, trazendo competitividade junto ao mercado e poder de conquista em relação aos grandes concorrentes. A confiança dos fornecedores e a quantidade em escala representaram ganhos diretos em valores nas negociações e também na logística. A busca por melhores preços e pela redução dos estoques reguladores garantiu a confiança entre o fornecedor, a rede e seus clientes.



No decorrer da formação da rede, podem-se destacar alguns benefícios que o associado obteve com a sua permanência durante o período de dez anos. A rede de cooperação foi um grande desafio para os fundadores, mas ao mesmo tempo contribuiu no sentido da formação de novas lideranças, e que por sua vez, acabou sustentando a continuidade e inovação da rede em questão. Sendo assim, na quarta etapa, observa-se a importância da confiança dos parceiros, que aderiram ao compromisso de participar na construção e no valor que agregaram a rede. Destaca-se também a participação dos associados neste período de dez anos através de uma visão empreendedora. Foi constatada também a importância do consenso por parte dos associados para que a Rede pudesse compartilhar e criar diferenciais diante das adversidades atuais e futuras. A seguir destacam-se os principais apontamentos.

A confiança nos parceiros contribuiu para a segurança nas ações, onde o processo de parceria despertou para a abertura de informações, que originaram e transformaram estratégias pessoais em coletivas. O respeito e a confiança oportunizaram, de comum acordo, que ocorressem processos negociais, em que todos os associados da Rede precisaram aprender a conviver com diferenças e administrar adversidades. A parceria entre os associados promoveu melhorias nas informações, tornando-as mais transparentes, construindo assim um modelo de confiança que evoluiu e despertou o trabalho coletivo.

Observa-se que a informação somente passa a ser relevante, quando é levada ao grupo de trabalho, e quando consegue, desperta no associado a ideia de confiar e contribuir voluntariamente. É desta forma que o compromisso de cada integrante é resgatado, visando o foco em ações que atendam a força conjunta. A informação como ferramenta de trabalho se torna eficaz quando agrega valor e atende as expectativas dos associados da Rede.

A percepção no processo de melhoria de desempenho pode ser apontada através do crescimento individual, onde ficou demonstrado pelos associados ao longo deste período, o quanto puderam investir em seus negócios e desta forma ampliando seus resultados financeiros. No coletivo, o crescimento em volume de compras conjuntas e o poder de negociação junto a fornecedores, apresentaram um patamar superior a cada ano, trazendo expectativas de incrementos para os próximos anos.

Participar de um consenso de mudanças estratégicas na gestão individual e nos negócios da associação é bastante relevante. As dificuldades de concordância entre os participantes, principalmente quando as ideias não compartilham do mesmo foco, os objetivos passam a figurar num segundo plano, mas em contrapartida aprendem a respeitar as ideias dos associados, e as pessoas como elas são, promovendo de forma parceira os negócios. Mesmo com a formalização das decisões previstas em estatuto e este tendo força de promover a decisão, a minoria discordante manifesta ações não participativas da decisão da maioria dos associados e nesse sentido tem-se compreendido que, o grupo de trabalho como um todo, convivem, discutem e buscam uma posição consensual das mais variadas ideias debatidas dentro da rede.

Com base nas informações colhidas nas entrevistas com os presidentes da rede em estudo, pode-se fazer uma relação entre os objetivos propostos, o desenvolvimento da pesquisa e os resultados projetados. Para a análise e avaliação da pesquisa, trabalhou-se a percepção dos presidentes em relação aos motivos que levam os empresários do setor alimentícios a se associarem a uma rede de cooperação, foi usado a tabulação com alternativas para as respostas qualitativas representadas com os critérios de: 5 (ótimo), 4 (muito bom), 3 (bom), 2 (regular) e 1 (ruim) e, também o somatório e respectivos percentuais que representam o período de dez anos de formação desta rede de cooperação.

Na amostra selecionada, foi considerada a exclusão de dois presidentes, sendo um falecido e outro não pertencente mais a Rede, não ocorrendo reversões em importância no material pesquisado. Para uma breve apreciação dos resultados, através do processamento das



informações que foram relevantes para a percepção dos pesquisadores e junto com os oito representantes da rede de cooperação, que testemunharam a importância dos principais fatores definidos pela pesquisa e validando as etapas de investigação.

Na primeira questão, a análise demonstrou relevância semelhante entre os principais fatores elencados pelo quadro de levantamento de dados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Indicadores motivacionais para a entrada e participação de um comerciante a entrar em uma rede de cooperação

| Períodos                 | A | B | C | D | E | F | G | H | So | %    |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 1 Objetivos sociais      | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 34 | 85,0 |
| 2 Trocas de experiência  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 39 | 97,5 |
| 3 Crescimento do negócio | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 35 | 87,5 |
| 4 Crescimento pessoal    | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 36 | 90,0 |
| 5 Informações recebidas  | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 36 | 90,0 |
| 6 Desafio                | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 37 | 92,5 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na segunda questão configuraram-se as principais etapas de evolução desta rede nos dez anos de existência através da utilização com perguntas abertas. Os pontos destacados foram:

- Transformação nos negócios, mais competitividade;
- Criação de caixa através dos contratos com fornecedores parceiros;
- Planejamento estratégico para a associação estendendo às empresas associadas;
- Implementação de uma unidade mercantil;
- Implementação de calendário de reuniões administrativas de diretoria e de associados;
- Revisão do planejamento estratégico 2012/2015;
- Negociação e contrato com nova agência de propaganda;
- Desenvolvimento de estratégia em gestão de pessoas para proprietários, extensivo aos colaboradores das unidades de negócios.

A terceira questão, sinaliza o que levou o associado a manter-se na rede de cooperação, conforme descrito na Tabela 2.

Tabela 2 - Indicadores que levam um associado a se manter na rede de cooperação

| Períodos                               | A | B | C | D | E | F | G | H | So | %    |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 1 Rentabilidade do negócio             | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 35 | 87,5 |
| 2 Propaganda e publicidade massificada | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 37 | 92,5 |
| 3 Aprendizagem com a concorrência      | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 35 | 87,5 |
| 4 Compras conjuntas                    | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 36 | 90,0 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na quarta questão, a partir da formação da rede, quais os benefícios de ser associado, conforme ilustrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Indicadores de benefícios

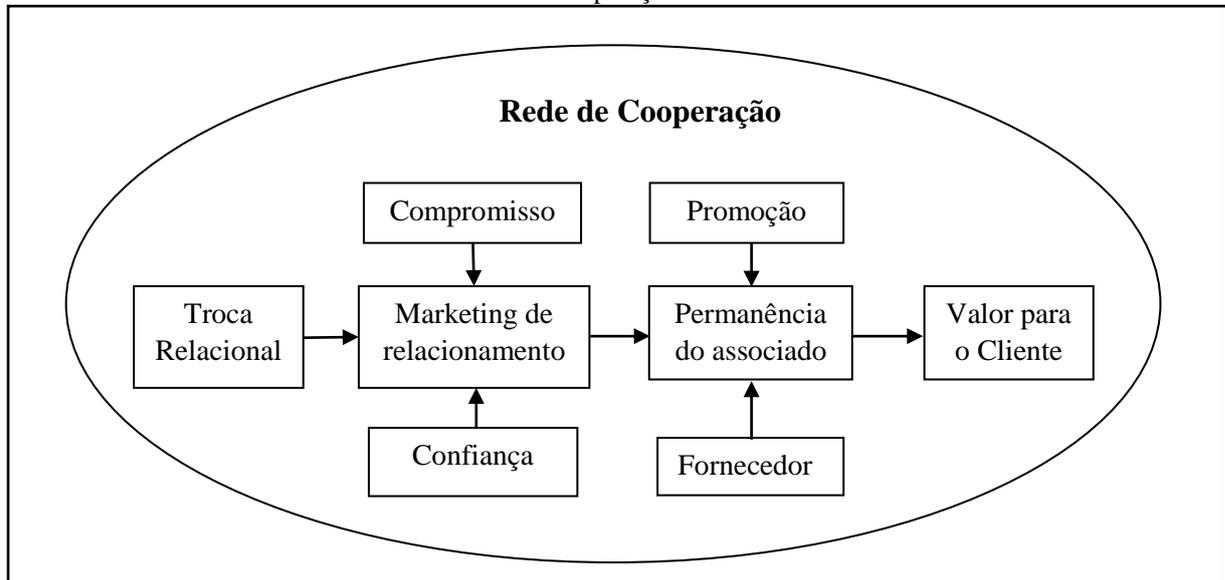
| Períodos                                | A | B | C | D | E | F | G | H | So | %    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 1 Confiança nos parceiros               | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 35 | 87,5 |
| 2 Estar informado e participativo       | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 39 | 97,5 |
| 3 Percepção da melhoria                 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 37 | 92,5 |
| 4 Participar do consenso de mud.Estrat. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 38 | 95,0 |

Fonte: Elaborado pelos autores.



Na Figura 1, seguem ilustradas as bases das relações de *marketing* de relacionamento e a permanência do associado na rede de cooperação.

Figura 1 - As relações entre o marketing de relacionamento e a permanência de associados em uma rede de cooperação



Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo realizado junto à rede de cooperação, podemos verificar que os associados têm motivação para dar continuidade ao trabalho. Possibilitando que os mesmos possam atingir e conquistar resultados para os seus negócios, através das oportunidades que a rede lhe proporciona. O que reforça o que Castells (1999) afirma, que a rede de cooperação traz os movimentos em prol da união de esforços, com o objetivo de unir a classe empresarial.

Percebe-se também que existe confiança no grupo, pois a transparência em sua administração e todas as informações são passadas e revistas, bem como as decisões que são compartilhadas. O que vai de encontro com Moorman, Zaltman e Deshpande (1992), que alegam que a confiança é a busca da construção do ato confiar em seu parceiro de troca, e ocorre quando ambas as partes sentem segurança nas palavras e nos objetivos de troca, bem como em contratos entre as partes e Gundlach e Murphy (1993) que entendem a confiança como o maior diferencial na busca de parcerias e na interação ou troca. Assim, Barney e Hansen (1994) complementam que a confiança é a certeza que se tem na negociação, que nenhuma das partes envolvidas, aproveitará oportunidades de levar vantagem sobre a outra parte.

Pode-se destacar, com os depoimentos coletados nas entrevistas com os presidentes, que os mesmos direcionam a uma meta principal, que é tornar a rede mais competitiva através de seus negócios, oportunizando a evolução, o crescimento e sua permanência no mercado. Isto prova que a união de esforços em rede de cooperação, baseados em confiança e compromisso, faz com que eles sejam atrativos para os associados e aos fornecedores, tendo capacidade de desenvolver e de criar valor aos negócios e a sustentação do relacionamento dos clientes com a rede de cooperação. O que concorda com Dwyer, Schurr e Oh (1987), em que afirmam que o compromisso é o elo mais forte no relacionamento entre duas partes e pode ser visto como uma promessa de continuidade relacional (OLIVER, 1999), e o compromisso formal é definido e organizado com a visão da cooperação e da busca desta intenção (VOSS; VOSS, 1997) como no caso da rede estudada.



Os resultados observados sinalizaram que, através da experiência adquirida e construída ao longo dos dez anos de rede, capacita aos futuros gestores para um compromisso da continuidade motivando os associados a se manterem na rede, vislumbrando um cenário futuro e próspero. Desta forma, se os envolvidos não estiverem enxergando o negócio como oportunidades, corre-se o risco de oportunismos e vantagens por uma das partes, conforme Gundlach, Achrol e Mentzer (1995).

A rede se sustenta porque os associados tomam decisões conjuntas e existe confiança um no outro na condução dos interesses da mesma. Percebeu-se que, mesmo com diferenças de tamanho de empresas, a relação de respeito é compartilhada por todos e para todos, pois a cada mês existe uma reunião com todos os associados para juntos reverem oportunidades e desafios que poderão encontrar e que poderá trazer benefícios ou não para a rede. Todos os associados cumprem com as determinações que o grupo decide, como promoções e busca de interesse dos clientes.

Quanto às limitações da pesquisa, não houve resistência quanto a participação dos entrevistados, devido a um dos pesquisadores ter relação direta com a rede em que fazem parte as empresas pesquisadas. Como limitação metodológica, foi utilizada uma amostra por conveniência. Em relação a pesquisas futuras, sugere-se entrevista com todas as empresas associadas a rede de supermercados Multi Mercados.

#### REFERÊNCIAS

- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**. v. 54, p. 42-58, 1990.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre, Bookman, 2008.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. O efeito rede em polos de inovação: um estudo comparativo. **Revista de Administração da USP**. v. 40, n. 2. p. x-y, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**. v. 15, n. s1, p. 175-190, 1994.
- BENKO, G.; LIPIETZ, A. **As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica**. Portugal: Celta Editora, 1994.
- BERRY, L. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**. v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **As redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**, v. 3, São Paulo: Paz e terra, p. 411-439. 1999.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.



- DE WULF, K.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; IACOBUCCI, D. Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. **Journal of Marketing**. v. 65, p. 33-50, 2001.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationship. **Journal of marketing**. v. 51, p. 11-27, 1987.
- EVANS, J. R.; LASKIN, R. L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial marketing management**. v. 23, p. 439-452, 1994.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. **Journal of marketing**. v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.
- GORDON, I. Customer relationship: conflict to collaboration. **Ivey Business Journal**. v. 65, n. 5, p. 9-11, 2001.
- GRANDORI, A. An organizational assessment of interfirm coordination modes. **Organization Studies**. v. 18, n. 6, p. 897-925, 1997.
- GRÖNROOS, C. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface. **Journal of Business Research**. v. 20, p. 3-11, 1990.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**. v. 32, n. 4, p. 4-20, 1994.
- GRÖNROOS, C. Relationship marketing: the nordic school perspective. In: **Handbook of Relationship Marketing**. Sage Publications. Thousand Oaks, p. 95-117, 2000.
- GUMMESSON, E. Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. **European Journal of marketing**. v. 30, n. 2, p. 31-44, 1996.
- GUMMESSON, E. Implementation requires a relationship marketing paradigm. **Journal of the Academy Marketing Science**. v. 26, n. 5, p. 242-249, 1998.
- GUMMESSON, E. Relationship Marketing in the new economy. **Journal of Relationship Marketing**. v. 1, n. 1, p. 37-57, 2002.
- GUNDLACH, G. T.; MURPHY, P. E. Ethical and legal foundation of relational marketing exchanges. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 4, p. 35-46. 1993.
- GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**. v. 59, p. 78-92, 1995.
- HUTT, M. D. (1995) - Cross-functional working relationships in marketing. *Journal of the Academy Marketing Science*, v.23, n. 4, p. 351-357.
- HYDE, K. F. Recognizing deductive processes in qualitative research. **Qualitative Market Research**. v. 3, n. 2, p. 82-89, 2000.



KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. Implementing relationship strategy. **Industrial Marketing Management**. v. 29, p. 339-349, 2000.

KOTLER, P. Philip Kotler explores the new marketing paradigm. *Marketing Science Institute Review*. Loyalty and profits. **European Business Journal**. v. 12, n. 3, p. 134-139, 1991.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MCNEIL, I. R. Contracts: adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. **Northwestern University Law Review**. v. 72, n. 6, p. 854-902, 1978.

MOORMAN, C; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing**. v. 29, p. 314-328, 1992.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Educação, Porto Alegre, v. 22, n.37, p. 7-32, mar. 1999.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**. v. 63, p. 33-44, 1999.

PALMER, A. The evolution of an idea: an environmental explanation of relationship marketing. **Journal of Relationship Marketing**. v. 1, n. 1, p. 79-94. 2002.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. The domain and conceptual foundations. In: **Handbook of Relationship Marketing**. Sage Publications. Thousand Oaks, p. 3-38, 2000.

REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., E. W. Zero defections: quality comes to service. **Harvard Business Review**. n. 68, p. 105-111, 1990.

REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. **Harvard Business Review**. n. 71, p. 64-73, 1993.

REICHHELD, F. F. Learning from customer defections. **Harvard Business Review**. n. 74, p. 56-69, 1996.

REICHHELD, F. F.; MARKEY Jr. R. G.; HOPTON, C. The loyalty effect - the relationship between loyalty and profits. **European Business Journal**. v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejamento e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (Eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, Cap 1, p. 9-22, 2004.

RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. Customer satisfaction, customer retention, and market share. **Journal of Retailing**. v. 69, n. 2, p.193-215, 1993.

SCHERER, F. O.; ZAWISLAK, P. A. Trajetória de Crescimento em Redes de Cooperação: Limites-Inovação-Desenvolvimento. IN: **Encontro da Associação Nacional de Pós-**



**Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

STORBACKA, K.; STRANVIK, T.; GRÖNROOS, C. Managing customer relationship for profit: the dynamics of relationship quality. **International Journal of Service Industry management**. v. 5, n. 5, p. 21-38, 1994.

VAVRA, T. G. Selling alter the sale: the advantages of after marketing. **Supervision**. v. 55, n.10, 1994.

VOSS, G. B.; VOSS, Z. G. Implementing a relationship marketing program: a case study and managerial implications. **Journal of Services marketing**. v. 11, n. 4, p. 278-298, 1997.

WEBSTER, F. E., Jr. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**. v. 56, p. 1-17, 1992.

WOLCOTT, H. F. **Transforming qualitative data**: description, analysis, and interpretation. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2010.