

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM REDES ASSOCIATIVISTAS DE
VAREJO**

RELATIONSHIP MARKETING IN ASSOCIATIVE NETWORKS OF RETAIL

Leonardo Aureliano da Silva

Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE
Professor de Marketing da Universidade Nove de Julho – UNINOVE
E-mail: mkt_academico@yahoo.com.br (Brasil)

Renato Ferreira Pimenta

Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE
Professor de Marketing da Universidade Nove de Julho – UNINOVE
E-mail: pimentamkt@gmail.com (Brasil)

Evandro Luiz Lopes

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE
Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – PMDA/UNINOVE
E-mail: elldijo@uol.com.br (Brasil)

Edna de Souza Machado

Doutoranda em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE
E-mail: proedna@uol.com.br (Brasil)

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM REDES ASSOCIATIVISTAS DE
VAREJO**

RESUMO

Melhorar a competitividade organizacional tornou-se uma força motriz para as empresas nacionais em função da entrada de empresas estrangeiras. Para que o ganho de competitividade aconteça, a formação de redes vem sendo uma estratégia muito utilizada. Entender como o Marketing de Relacionamento ocorre em redes associativistas de varejo foi o objetivo central deste estudo. Ressalta-se que este estudo focou-se no nível 2 – relacionamento entre a associação e pizzarias associadas. O método utilizado foi o de pesquisa exploratória com uma abordagem qualitativa. O objeto de pesquisa foi a Associação Pizzarias Unidas, localizada no bairro do Pacaembu na Cidade de São Paulo. Os principais resultados apontaram para a formação de quatro blocos que sustentam o Marketing de Relacionamento em redes associativistas de varejo, (1) atividades ligadas à gestão do cliente; (2) atividades ligadas ao monitoramento do ambiente; (3) atividades ligadas à gestão da associação e (4) atividades ligadas ao monitoramento da concorrência. Algumas atividades aparecem apenas em um dos quatro blocos, outras aparecem em mais de um bloco, pois ocorre uma sobreposição das atividades sustentadas pelo Marketing de Relacionamento.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento; Redes Associativistas; Pequenas e Médias Empresas.

RELATIONSHIP MARKETING IN ASSOCIATIVE NETWORKS OF RETAIL

ABSTRACT

Improving organizational competitiveness has become a driving force for national firms due to the entry of foreign companies. To gain competitiveness, the formation of networks has become a very common strategy. Understanding how relationship marketing occurs in associative networks of retail was the central aim of this study. It is emphasized that this study focused on level 2 - Relationship between the association and associated pizzerias. The method used was exploratory research with a qualitative approach. The object of research was the Pizzarias Unidas Association, located in the neighborhood of Pacaembu in São Paulo. The main results showed the formation of four blocks that underpin the Relationship Marketing associative networks in retail (1) activities related to customer management, (2) activities related to environmental monitoring, (3) activities related to management association and (4) activities related to monitoring the competition. Some activities appear only in one of four blocks, others appear in more than one block, as there is an overlap of activities supported by relationship marketing.

Keywords: Relationship Marketing; Networks associations; Small and Medium Enterprise.

* Apoio recebido do **Fundo de Apoio a Pesquisa - FAP/UNINOVE**.

1 INTRODUÇÃO

Melhorar a competitividade organizacional tornou-se uma força motriz para as empresas nacionais, em função da entrada de empresas estrangeiras (VALE; AMANCIO; LIMA, 2006). Minadeo (2008) afirma que o quadro de concorrência na economia brasileira geral e no setor varejista, em particular, tem sido cada vez mais acirrado, resultado da entrada de diversos grupos estrangeiros no país.

De maneira geral o ambiente vem sendo abarcado por intensa idealização de modelos produtivos pautados na cooperação de atores econômicos e sociais (AYDALOT, 1996, CASSIOLATO; LASTRES, 2000; VALE, 2006) principalmente em função das possibilidades de sucesso destes modelos (PUTNAM, 1993, COCCO; URANI; GALVÃO, 2002). Percebe-se que até meados da década de 60, existia um foco de estudos organizacionais voltados apenas às ocorrências internas das empresas (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004). Após este período, desenvolveram-se estudos para observar o ambiente externo das organizações na busca do melhor entendimento sobre como o comportamento individual das empresas afetava o ambiente em que estavam inseridas (BURNS; STALKER, 1961, WOODWARD, 1965, THOMPSON, 1967, BESSER; MILLER, 2011).

A ocorrência de fusões, aquisições e alianças estratégicas demonstra a importância da formação de redes e a relevância de se estudar o referido tema (ZHANG, 2007; LUNA; TIRADO, 2008). Destacam-se três principais motivos para justificar os estudos de redes: o primeiro é sob a perspectiva do desenvolvimento tecnológico que diminui fronteiras; o segundo é proveniente do primeiro, ao gerar uma nova forma de competição nos ambientes organizacionais e o terceiro motivo surge do amadurecimento da academia ao estudar as formas de cooperação entre empresas (NOHRIA, 1992; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

As constantes mudanças nas variáveis ambientais como política, economia e legislação (KEEGAN, 1995) e a disponibilidade de recursos públicos que pudessem fomentar os negócios (BAYIRBAG, 2011) provocaram em muitas empresas nacionais a necessidade de se unirem para melhorarem a competitividade. Nesse contexto de forte concorrência, alguns setores, como o setor varejista composto por pequenas e médias empresas (PMEs, deste ponto em diante), tiveram uma reação quase instantânea em sua forma de atuar para sobreviver no mercado (CASADEI; FARAH; GIULIANI, 2005). O compartilhamento de recursos, informações e conhecimentos, surge para que cada organização possa direcionar suas forças para o

desenvolvimento de suas competências centrais (OLIVEIRA; CANDIDO, 2009; MELÉNDEZ; HAWLEY; MCCORMICK, 2012).

De acordo com o SEBRAE (2008) já existiam cerca de 5,8 milhões de empresas no Brasil, sendo que desse total aproximadamente 98% eram PMEs. Desses 98%, 53% dos funcionários, cerca de 13 milhões de trabalhadores, possuíam vínculo empregatício formalizado na carteira profissional. Em 2009 o SEBRAE apontou que as PMEs representaram 77,7% do total das empresas exportadoras de serviços no Brasil. Esses dados mostram a importância das PMEs para o desenvolvimento econômico e social do país ao alocar grande parte de recursos humanos em seus postos de trabalho e fomentar a geração de riqueza.

A formação de redes associativistas entre PMEs denota uma adaptação de estratégias varejistas com o objetivo de possibilitar às empresas a competitividade necessária para enfrentar um cenário de concorrência agressiva (BONASSI; LISBOA, 2003).

Aspectos relacionados ao poder de compra, investimento em novas tecnologias e transferência de conhecimento se tornaram essenciais para melhorar a posição competitiva da organização no mercado em que atua. Uma das maneiras encontradas pelas PMEs para terem acesso a esses recursos consiste na formação de associações, com o compromisso de compartilhar recursos tangíveis e intangíveis com outros integrantes da associação.

Para que as redes associativistas atinjam os objetivos propostos pelos seus associados, faz-se necessário a gestão do relacionamento entre os integrantes da associação e outros atores envolvidos, considerando que a confiança mútua é vital para a constituição e a continuidade de uma associação, na qual os interesses empresariais coletivos devam estar acima dos interesses individuais (LOCKE, 2001; MOYSÉS FILHO, *et al.*, 2010).

A literatura acadêmica aponta o Marketing de Relacionamento (MR, a partir deste ponto) como propulsor de geração de valor para estabelecer relações duradouras e lucrativas, bem como para a geração de confiança (GALEANO *et al.*, 2008). Empresas que adotam estratégias de MR alcançam maturidade na gestão do relacionamento entre os envolvidos (YAMASHITA; GOUVÊA, 2007). Assim, o MR tende a melhorar a relação com os *stakeholders* envolvidos nas transações e proporcionar elementos que resultam em vantagem para as organizações (GUMMESSON, 1999; WINER, 1999; REICHHELD; SASSER, 1994). O MR permeia a criação de ações relacionais que não se limitam ao momento em que a transação é efetuada, ultrapassam esta etapa com intuito de criar benefícios mútuos para todas as partes (GUMMESSON, 2002; 2005).

Desta forma, este estudo tem por objetivo analisar como ocorre o MR em Redes Associativistas de Varejo. Nesse estudo será analisada a Associação Pizzarias Unidas, localizada no bairro do Pacaembu em São Paulo, que é a segunda cidade do mundo em consumo de pizzas e, onde existem, mais de 5.850 pizzarias. A maior parcela desses estabelecimentos comerciais está classificada como PMEs e chegam a produzir cerca de 43 milhões de pizzas mensalmente. A empresa de pequeno porte é classificada como aquela que fatura anualmente acima de 2,4 milhões até 16 milhões de reais, e a de médio porte acima de 16 milhões até 90 milhões de reais, individualmente ou em grupo, segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (2012).

Esse mercado movimentava somente na capital paulista, 730,6 milhões de reais e emprega diretamente algo próximo a 15 mil pessoas (BÁRBARA, 2011), o que, em última análise, justifica a relevância do presente estudo. Este estudo está organizado em cinco seções incluindo esta introdução. A seção dois refere-se à abordagem teórica sobre PMEs e varejo, Redes Associativistas de Varejo, MR e Redes Associativistas. Na terceira seção descreve-se o método empregado na fase empírica. A seção seguinte relata a análise dos resultados e promove a discussão dos mesmos. Finalmente, a última seção discorre sobre as considerações finais do estudo.

2 ABORDAGEM TEÓRICA

Nesta seção será apresentada abordagem teórica que serviu como sustentação para a realização do estudo. Buscou-se evidenciar aspectos relevantes sobre PME e Varejo; Redes Associativistas de Varejo; MR e Redes Associativistas.

2.1 PME E VAREJO

Os serviços de alimentação, em que se enquadram também as pizzarias, apresentaram números expressivos em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no ano de 2008. De acordo com o instituto de pesquisa, os serviços de alimentação alocaram 1,2 milhão de trabalhadores com remuneração total de aproximadamente 8,9 bilhões de reais. Ainda segundo este estudo do IBGE (2008), estima-se que 199.547 empresas pertenciam

aos serviços de alimentação, correspondendo a 22,7% do total das empresas de serviços no Brasil. Entre 2000-2008, as PMEs foram responsáveis por aproximadamente 54% dos empregos formais do país. Em relatório do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE (2010) identificou-se que as PMEs do setor do comércio e de serviços representam 87,5% do universo de estabelecimentos formais brasileiros, totalizando aproximadamente 5,1 milhões de estabelecimentos.

Muitas vezes quando se fala sobre concorrência, estratégia, ou competitividade, logo vem à mente as grandes corporações. Sem dúvida alguma, essas empresas desempenham papel fundamental na economia, mas não são suficientes para alocar em suas estruturas todo o contingente de trabalhadores disponíveis. A maioria dos trabalhadores está empregada em lojas, supermercados de bairro, mercearias e em outros tantos estabelecimentos comerciais os quais atendem diretamente os consumidores finais. Essa relação direta entre o comerciante e o consumidor final é chamada de varejo. Parente (2000) define o varejo em atividades que englobam o processo de vendas de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final, ou sob uma ótica mais ampla, o varejo é considerado uma unidade de negócios que compra produtos de outras empresas que fazem parte da cadeia de produção e vende diretamente aos consumidores finais (*AMERICAN MARKETING ASSOCIATION*, 2008).

2.2 REDES ASSOCIATIVISTAS DE VAREJO

A formação de redes associativistas de varejo tem sido um fenômeno recorrente em vários países. Dentre eles, pode-se listar a França (WOLL, 2006), Rússia (PYLE, 2006), China (ZHANG, 2007) e o México (LUNA; TIRADO, 2008). A parceria no formato de associação varejista é a formação de um grupo de empresas de pequeno e médio porte que atuam no setor varejista (DOTTO, 2006). Esta estratégia de atuação estimula o aprendizado, o aumento do poder de negociação, o desenvolvimento de competências (SCHOENMAKERS; DUYSTERS, 2006) além de estimular um ambiente de transparência entre os membros da rede (NUGENT; SUKIASSYAN, 2009). Em função desses benefícios, a formação de redes é vista como uma ação estratégica (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000, KALE; SINGH, 2009) e não como meramente uma alternativa para solução de problemas cotidianos ou esporádicos. São poucos os autores que discordam da importância estratégica de estabelecer alianças para o desenvolvimento de pequenas empresas de varejo (STREET; CAMERON, 2007). A formação de alianças, especificamente associações sob o ponto de vista estratégico tem como escopo a readequação da

empresa ao ambiente externo como meio para enfrentar os grandes varejistas. Para Rocks, Gilmore e Carson (2005), com a entrada dos grandes varejistas no mercado, os pequenos varejistas são forçados a rever o próprio canal de distribuição utilizando-se de novas estruturas de rede. Também na opinião de Sellers-Rubio e Mas-Ruiz (2007), com o aumento da competitividade e a globalização dos mercados, aumentou-se a dificuldade de sobrevivência das empresas, inclusive os varejistas de pequeno porte. De acordo com Reijnders e Verhallen (1996) varejistas que trabalham coletivamente têm melhor desempenho, passando a ter uma atuação mais ativa com ações promocionais de seus produtos e se especializam no mercado em que atuam.

Diferentes termos são utilizados para designar atuações empresariais coletivas: redes de empresas, organizações em rede, alianças estratégicas, redes organizacionais, *network*, ou quase empresas (PECI, 1999). As redes estratégicas são formas de relacionamentos, que envolvem fornecedores, clientes, concorrentes e outras empresas, inclusive aquelas além das fronteiras (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). As redes associativistas, mais especificamente as de varejo, são exemplos de alianças estratégicas em busca de benefícios comuns entre os associados, como por exemplo a redução de custos com divulgação das empresas associadas, e maior poder de negociação com os fornecedores. De acordo com Oliveira e Candido (2009), as redes associativistas surgem com o objetivo de reduzir riscos e incertezas, ao organizar as atividades econômicas por meio da coordenação e cooperação entre as empresas. Uma estratégia de cooperação é caracterizada pelo trabalho em conjunto de empresas visando atingir um objetivo comum (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Para Amato Neto (2000), a combinação de competências entre as empresas, a divisão de ônus referente à realização de pesquisas, compartilhamento de custos e riscos relativos à exploração de novos mercados, possibilita oferecer maior diversidade nas linhas de produtos e o aumento do poder de barganha. Ainda nesse sentido, as redes representam concentrações de informação, competências, relacionamentos e recursos infraestruturais presentes em um dado segmento econômico (LORGA, 2003).

Vale ressaltar, que apesar dos membros da rede possuírem interesses particulares, a confiança é o alicerce das redes. Muitas vezes ocorrem ações coletivas baseadas apenas na informalidade (GALEANO *et al.*, 2008). Além dos benefícios operacionais como redução de custos, obtidos pelo trabalho no formato de associação, as empresas estão obtendo mais

conhecimento do seu mercado e conquistando maior legitimidade junto aos fornecedores e demais *stakeholders* (WEGNER; WITTMANN; DOTTO, 2006).

No entanto, os aspectos apresentados na abordagem teórica sobre redes associativistas de varejo estão voltados mais para a operação em si do que para a satisfação das relações entre os envolvidos. A partir de evidências apresentadas pela abordagem teórica sobre redes associativistas no varejo, ressalta-se a importância em refletir sobre o trabalho coletivo, pelo paradigma do Marketing de Relacionamento, que tem indicado fatores positivos na contribuição para o crescimento e o desenvolvimento de varejistas de pequeno e médio porte (MOYSÉS FILHO, *et al.*, 2010).

2.3 MR E REDES ASSOCIATIVISTAS

Os relacionamentos estão no núcleo do comportamento humano (GUMMESSON, 2010). São eles que nos permitem trocar informações sobre diversas coisas, inclusive sobre produtos, clientes e fornecedores. Apesar das empresas, geralmente, analisarem a sociedade de forma agregada e massificada, o MR sugere a gestão de grupos por afinidade, ou mesmo, a criação de um relacionamento um a um (TOFFLER *apud* DEMO; PONTE, 2008).

As teorias que mais contribuíram para o MR têm suas raízes no Marketing de Serviços e no estudo das redes de negócios entre empresas – *B2B – business to business* (GUMMESSON, 2010). Ainda, a gestão tradicional do composto de marketing, comumente conhecido como “4 Pês” (produto, preço, praça e promoção), foram fundamentais para o avanço da teoria de MR.

O MR sugere uma proposta de aproximação entre empresa e cliente, chegando a tal ponto que o próprio cliente participe da elaboração de produtos que a empresa oferece (GUMMESSON, 2010). Trata-se de uma filosofia de negócios que tem por objetivo a construção e a manutenção de uma relação de longo prazo entre os atores envolvidos (D’ANGELO *et al.*, 2006). Entender o MR como uma filosofia de negócios exige muito mais do que comprometimento. Significa empenhar esforços coletivos para que se construa um relacionamento saudável entre os envolvidos para que todos, se possível, alcancem os objetivos que almejam.

Na filosofia do MR, muda-se o foco do transacional para o relacional (DEMO; PONTE, 2008). Berry (1993), precursor do termo MR, afirma que a satisfação dos clientes acontece com a atração, manutenção e a oferta de bens e serviços para se conseguir proximidade com os clientes. Para que o MR seja efetivo em uma empresa, tem que haver interatividade,

conectividade e criatividade ao tratar os clientes (McKENNA, 1992). Interatividade é usada no sentido de que além de receber malas diretas, contatos por telefones, ou qualquer outro tipo de comunicação direta, os clientes tenham a oportunidade de sugerir alterações nos produtos ou qualquer outro tipo de recomendação. A conectividade consiste em monitorar continuamente a satisfação dos clientes em relação aos produtos oferecidos pela empresa, e por último, a criatividade. Para surpreender e encantar os clientes a empresa precisa ser criativa ao inovar ou lançar novos produtos para o mercado.

Uma das formas que as empresas têm encontrado para melhor entender o mercado, está na colaboração e cooperação entre as empresas e clientes, incluindo outros atores (PARVATIYAR; SHETH, 2000). Nesse sentido, clientes são todos aqueles que têm algum contato com a organização. Esses indivíduos também são chamados de *stakeholders*. A gestão do relacionamento se dá pela distribuição de informações, principalmente por aqueles que podem contribuir 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).

O MR destaca valores como confiança, reciprocidade, respeito, amizade, lealdade, dependência, ética, igualdade, responsabilidade, compromisso, moral, integridade, dignidade, benevolência, credibilidade, caráter, simpatia, sinceridade, honestidade, afetividade, emoção, estima, generosidade e honra que são essenciais para os relacionamentos comerciais (LOURENÇO, 2006). Assim sendo, adotar o MR como estratégia para atender aos anseios dos clientes, encoraja a empresa a oferecer valor superior, resultando em melhor desempenho além de estreitar os laços de parceria que forem necessários (BRETZKE, 2000). Tratando-se do MR em redes associativistas de varejo Gruen *et al.*, (2000) afirmam que os relacionamentos entre associados são diferentes daqueles que ocorrem nos canais de marketing, já que estes primeiros classificam-se em relações exclusivamente horizontais. Portanto, reforçar os elos entre os membros da associação, inerentes ao sentimento de confiança e compromisso entre todos envolvidos torna-se essencial (GRUEN, *et al.*, 2000). Não basta considerar somente as perspectivas econômicas, mas também outros fatores que precisam ser trabalhados para que os relacionamentos entre os membros da associação se fortaleçam entre si, e ao mesmo tempo com outras empresas que mantiverem contato.

Estes fatores referem-se à *gestão do cliente* que consiste em identificar, atender e gerenciar satisfatoriamente as necessidades demandadas pelos clientes (DAY, 1994; SINKULA,

1994; SLATER; NARVER, 1995; DICKON, 1996). Ao **monitoramento do ambiente** que consiste em fornecer subsídios para que as empresas alcancem sucesso em seus mercados de atuação com vistas à necessidade de atender as exigências ambientais e também com capacidade de influenciar o ambiente em que estas atuam (SLATER; NARVER, 1995). Referindo-se a **gestão da associação**, esta envolve a idealização de ações coordenadas para garantir ao mesmo tempo independência de um integrante da associação e preservar os interesses coletivos, criando um relacionamento de confiança e a elaboração de mecanismos para resolução de conflitos (KALE; SINGH, 2009). E o **monitoramento da concorrência** que consiste em coletar, interpretar e disseminar informações inerentes ao ambiente externo da rede (AGUILAR, 1967). Com estas ações observa-se melhoria no desempenho operacional, geração de valor para o cliente e obtenção de vantagem competitiva empresarial (PORTER, 1989).

3 MÉTODO

Esta seção especifica as etapas realizadas para a investigação da unidade de estudo, apresentando o tipo de pesquisa, a abordagem utilizada, e a descrição do objeto de estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Diante do objetivo proposto para este estudo, caracterizado na identificação de **como ocorre o MR em uma rede associativista e seus associados** à pesquisa foi realizada por meio de um estudo exploratório, com abordagem qualitativa, considerando o rigor científico que lhe é pertinente. Segundo Vergara (2006) a pesquisa exploratória colabora para que o pesquisador obtenha maior conhecimento sobre o assunto investigado. Apesar de existir farta literatura sobre o MR, são raras as pesquisas que abordam as redes formadas por PMEs e os relacionamentos destas com seus associados. Desta maneira, o estudo exploratório pode ser realizado de diversos modos: pela revisão da literatura, pela busca de dados primários ou dados secundários, por meio de entrevistas com especialistas de mercado ou pelo estudo de caso. Para a realização deste estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa com estudo de caso único ao considerar que o objeto de estudo é composto por apenas uma associação (YIN, 2001).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

Em abril de 2002, por iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE – Regional Lapa) comerciantes e empresários, proprietários de pequenas e médias empresas, de diversos segmentos de mercado, foram convidados para participar de uma palestra, sobre a importância da cooperação e troca de informações entre si.

Após este evento, alguns empresários donos de pizzarias decidiram formar uma associação que é o objeto de estudo desta pesquisa, formou-se, portanto a Associação Pizzarias Unidas localizada no bairro do Pacaembu na cidade de São Paulo. Todos os proprietários das pizzarias têm entregadores motorizados para os serviços *delivery*, sendo que alguns deles também possuem “restaurantes” para consumir a pizza no local e outros diversificaram seus produtos oferecendo além de pizzas, um cardápio mais variado composto por salgadinhos e sobremesas.

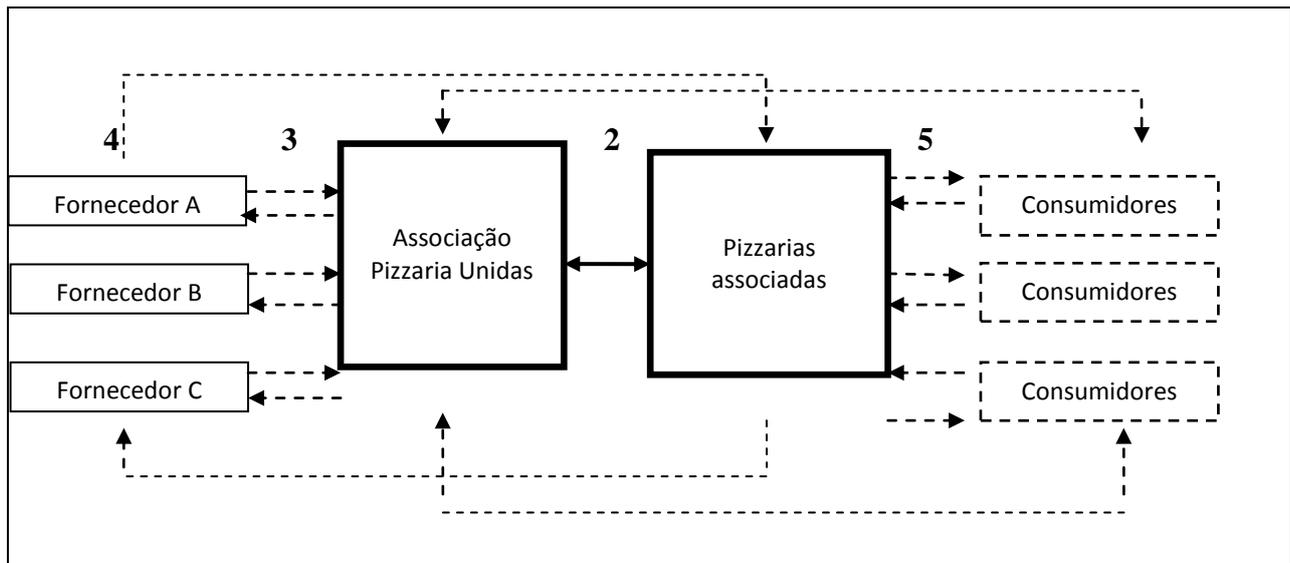
3.3 COLETA DE DADOS

Para compreender melhor a associação, realizaram-se visitas ao local para levantamento de informações sobre o funcionamento da rede, número de integrantes nas áreas administrativas e associadas. Durante a etapa exploratória desenvolveram-se entrevistas semi-estruturadas com questões abertas e em profundidade (ACEVEDO; NOHARA, 2009) junto aos gestores da associação, considerados pessoas com experiência e detentores da informação, incluindo os donos das pizzarias. Esta etapa possibilitou a identificação de níveis de relacionamento e de atividades de MR que culminou para o desenvolvimento de um *framework*, baseado em Gummeson (2010). Um *framework* é considerado um delineamento da pesquisa, ou uma representação gráfica das linhas centrais do estudo (FLICK, 2004). O *framework* explica de maneira visual o significado daquilo que se pretende estudar. A Figura 1 retrata os níveis em que o MR ocorre na associação, objeto de análise desta pesquisa.

Neste contexto, o *framework* apresenta os cinco níveis em que o MR pode ser desenvolvido e investigado. No primeiro nível, o MR ocorre entre os funcionários da rede associativista e pode ser chamado de endomarketing (BERRY, 1993) ou ações de marketing internas. O segundo nível trata do MR entre a associação e seus associados, foco de estudo desta pesquisa. No terceiro nível reside o MR entre os fornecedores e a rede associativista. No quarto

nível acontece o MR entre os fornecedores, os associados e a rede associativista e, por fim, no quinto nível se evidencia o MR da rede associativista e dos associados junto aos consumidores finais. Diante da descrição dos diferentes níveis de relacionamento e observado que este estudo restringe-se ao segundo nível, foram feitas entrevistas com o presidente da associação, com o diretor executivo e, com os donos das pizzarias pertencentes à rede.

Figura 1 – Framework – Marketing de Relacionamento na Associação Pizzaria Unidas.



Legenda

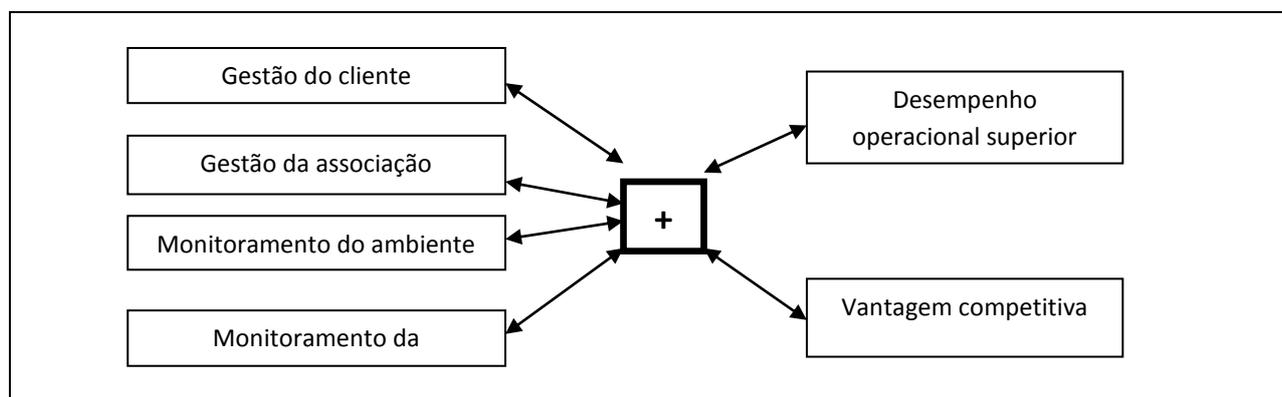
- > Representa os níveis de MR estudados nesta pesquisa.
- - -> Representa os níveis de MR não abordados nesta pesquisa.

Fonte: elaborado pelos autores, 2011.

As primeiras entrevistas com o presidente e o diretor executivo da associação tiveram por objetivo identificar aspectos da forma de relacionamento entre eles e os associados. Objetivou-se entrevistar primeiramente o presidente e o diretor executivo da associação em função de que esses informantes-chave tendem a selecionar pessoas com suposições próximas as deles (SCHEIN, 1985). Para a coleta de dados foram realizadas visitas à associação de pizzarias para reconhecimento do local, especificamente, as instalações, e o espaço físico, conhecer o funcionamento da associação, e também como as pessoas se relacionam. De acordo com Yin (2001) têm-se dados de seis fontes de evidência: entrevistas, documentos, registros em arquivos, observação direta e indireta, incluindo os artefatos. Em relação às entrevistas realizadas, todos os informantes tiveram os nomes omitidos buscando o máximo de confidencialidade possível. Foi adotado nessas entrevistas um tom informal e de proximidade semântica com os

entrevistados para facilitar o entendimento de ambos, pesquisador e informante. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário semi-estruturado que orientou as entrevistas. As entrevistas com cada indivíduo associado duraram em média quarenta minutos, e foram realizadas nas dependências da associação. Este questionário foi idealizado a partir dos conceitos de MR e orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990). A Figura 2 – “G2M2” - retrata as principais dimensões que envolvem a gestão do cliente, gestão da associação, monitoramento do ambiente e monitoramento da concorrência.

Figura 2 – G2M2



O sinal positivo [+] pressupõe relações positivas entre os construtos.

Fonte: elaborado pelos autores, 2011.

A seção a seguir, apresenta a análise dos resultados e a discussão da pesquisa ao evidenciar os aspectos encontrados na literatura com a investigação empírica do estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

As unidades estudadas, associação e associados, foram entrevistadas para que se identificassem quais das atividades desenvolvidas pelas partes estavam suportadas pelo MR. Feito isso, pôde-se compor uma matriz de apreciação em quatro dimensões de atuação: (1) atividades ligadas à gestão do cliente; (2) atividades ligadas ao monitoramento do ambiente; (3) atividades ligadas à gestão da associação e (4) atividades ligadas à monitoração da concorrência. Algumas atividades aparecem apenas em uma das quatro dimensões, outras aparecem em mais de uma dimensão, pois ocorre uma sobreposição das atividades de MR. O Quadro 1 ilustra as quatro dimensões que fundamentam o MR em redes associativistas.

A perenidade de uma organização apresenta alta relação com a possibilidade de aumentar sua competitividade (PORTER, 1989; HITT *et al.*, 2005). Realizar ações que demonstram a orientação para a geração de valor com foco na satisfação dos clientes é visto como uma maneira de promover a gestão dos clientes de maneira holística (GRÖNROOS, 1998, 2004). A gestão dos clientes vem sendo apontada como uma das principais estratégias para manter e atrair novos clientes (SRINIVASAN; MOORMAN, 2005, WOODRUFF, 1994, HOLBROOK, 1994).

Estudos apontam que o MR proporciona um ambiente de confiança gerando valor e vantagem competitiva para os envolvidos (PORTER, 1989, PORTER; NAVEEN, 2008, SHELTON, 2009).

Quadro 1 – As quatro dimensões que sustentam o Marketing de Relacionamento em Redes Associativistas

1 - Gestão do Cliente Day, (1994); Sinkula, (1994); Slater; Naver, (1995); Dickon, (1996)	2 - Monitoramento do Ambiente Slater; Naver, (1995)	3- Gestão da Associação Kale; Singh, (2009)	4- Monitoramento da Concorrência Aguilar, (1967); Porter, (1989)	Marketing de Relacionamento - Sustentação Teórica
Ações identificadas nas dimensões				
Entender as necessidades dos clientes	Promover a identificação de mudanças no ambiente	Promover encontros periódicos	Pesquisar junto aos associados e clientes informações sobre a concorrência	Ações desenvolvidas visando à manutenção dos clientes no médio e no longo prazo. Grönross, (1995)
Escutar os clientes	Rever e informar periodicamente todos os associados sobre mudanças no ambiente empresarial	Promover a interação entre os associados	Promover reuniões entre os associados para troca de informações sobre a concorrência	Integrar os interesses do cliente. Rocha e Veloso (1999)
Esclarecer que todos na associação têm responsabilidade de gerar satisfação nos clientes		Socializar e promover informações pertinentes ao negócio	Promover a melhora competitiva dos associados com a utilização de <i>benchmark</i>	Entrega valor para os clientes, não no contexto transacional, mas sim, no contexto relacional. Woodruff, (1997); Grönroos, (1998, 2004)
Identificar mudanças nas preferências dos clientes		Coordenar os esforços para melhor gestão da associação		Representa uma maneira de se diferenciar da concorrência e criar vantagem competitiva. Takeuchi e Quelch, (1994); Winer, (1999); Reichheld e Sasser, (1994)

		Treinar e capacitar constantemente os colaboradores da associação		Envolve por definição interações. É pautado na inter-relação de redes de relacionamentos. Busca aumento de receitas, redução de custos e melhora no desempenho da empresa. Gummesson, (1999, 2005, 2010)
		Pesquisar o mercado para direcionar os associados		

Fonte: elaborado pelos autores, 2011.

No monitoramento do ambiente as principais ações identificadas sobre o MR em redes associativistas relatam trabalhos organizados em comissões nas áreas de marketing, compras e administração. Essas três comissões trabalham de forma integrada, buscando a redução de custos e apoio de marketing para os associados.

Algumas dessas atividades são apresentadas no Quadro 2, que demonstra de maneira concisa o resultado das entrevistas.

Quadro 2 – Principais ações de MR ligadas ao monitoramento do ambiente na rede

AÇÕES	PARTICIPANTES
Elaborar e orientar contratos para utilizar nas na gestão dos entregadores motorizados e demais funcionários;	Gestores da associação
Incentivar a parceria com o “Projeto Atende” da Faculdade São Camilo, para atender às normas de segurança alimentar;	Gestores da associação
Coordenar mensalmente a área de compras;	Gestores da associação
Auxiliar na implantação e utilização de lenha ecológica;	Gestores da associação e associados
Estreitar o relacionamento com fornecedores para reduzir custos e melhorar a logística;	Gestores da associação
Contratar planos de saúde com custos reduzidos para os associados;	Gestores da associação
Obter linhas de crédito subsidiadas para ampliar, renovar, reformar, e abrir novas lojas;	Gestores da associação
Desenvolver e produzir em conjunto material publicitário, possibilitando redução de custos;	Gestores da associação e associados
Negociar taxas reduzidas para recebimentos de cartões de crédito;	Gestores da associação

Fonte: elaborado pelos autores, 2011.

A literatura diz que o monitoramento da concorrência consiste em coletar, interpretar e disseminar informações inerentes ao ambiente externo da rede (AGUILAR, 1967). Este estudo apontou após as entrevistas, que a associação deve realizar atividades de pesquisa para monitorar o ambiente, estimular a interação entre os associados para facilitar o contato e a confiança, resultando na melhoria competitiva da associação. Devido aos diferentes contextos competitivos as associações precisam desenvolver ações de MR adequadas a sua realidade para que possam se destacar da concorrência. Normalmente uma associação está envolvida com vários tipos de clientes sendo que novas ideias, intuição e conhecimento do mercado são essenciais, o que corrobora com a afirmação de que as associações exercem tanto ações tradicionais de gestão, como ações realizadas em redes de marketing de relacionamento para potencializar a sua competitividade perante os concorrentes (MÖLLER; HALINEN, 2000).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do referencial teórico apresentado o MR está presente nos diferentes níveis da associação que demandam a captação, manutenção e retenção de associados. As ações elementares são a identificação das necessidades e desejos dos associados e consumidores, com o objetivo de geração de valor para os envolvidos. A geração de valor é resultado de um conjunto de ações de MR aqui demonstradas pelas quatro dimensões expostas. A gestão do cliente refere-se a entender e atender as suas exigências em relação aos tipos de pizzas oferecidas, o tempo para a entrega, o preço e a qualidade, obtendo assim, a sua retenção e fidelização. A gestão da associação tem por objetivo verificar aspectos necessários à subsistência do empreendimento tais como, necessidade de capital, conhecimento e informação para melhoria do negócio, esclarecer dúvidas contratuais de serviços prestados e o aumento do poder de negociação com os fornecedores, coordenar esforços para melhorar a gestão, treinar e capacitar os funcionários das pizzarias, bem como realizar pesquisa de mercado. O monitoramento do ambiente alerta sobre a importância de acompanhar as mudanças do mercado como também influenciá-lo a favor da associação.

Devido à dinâmica do ambiente, e sua característica contingencial reforça-se a importância em analisá-lo periodicamente identificando oportunidades e também as ameaças (PORTER, 1989). O monitoramento da concorrência significa tornar de conhecimento dos associados quais ações estão sendo realizadas pelas pizzarias concorrentes, servindo também

como uma fonte de *benchmark*, promovendo assim uma melhoria na competitividade individual e coletiva da associação. Apesar de elementares, os achados dessa pesquisa apresentam certa evidência com as propostas discutidas por Day (1994), Sinkula (1994), Slater e Naver (1995), Dickon (1996) sobre a gestão do cliente, Slater e Naver (1995) tratando do monitoramento do ambiente, Kale e Singh (2009) gestão da associação, Aguilar (1967) e finalmente Porter (1989) sobre o monitoramento da concorrência. Estes apontamentos servem como pilares para a construção de ações de marketing de relacionamento como visto em Grönross (1995), Rocha e Veloso (1999), Woodruff, (1997), Takeuchi e Quelch, (1994); Winer, (1999); Reichheld e Sasser, (1994) e Gummesson, (1999, 2005, 2010).

Esta pesquisa caracterizou-se como exploratória com a utilização de dados primários e secundários. Por se tratar de um estudo exploratório apresenta como principal limitação a impossibilidade de generalizar os achados, sugerindo então, pesquisas nessa mesma vertente com maior número de associações, outros níveis de relacionamento e em diferentes contextos com abordagem quantitativa para validação das dimensões apresentadas na Figura 2 do construto denominado G2M2.

REFERÊNCIAS

- Acevedo, C.R.; Nohara, J.J. (2009) *Monografia no curso de administração - Guia completo de conteúdo e forma*. São Paulo: Atlas.
- Aguilar, F. J. (1967) *Scanning the business environment*. New York: MacMillan.
- Amato Neto, J. (2000) *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas.
- American Marketing Association (AMA) - Janeiro de 2008. Chicago. Disponível na internet em [www:
http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf](http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf). Acesso em: 03 mar. 2011.
- Aydalot, P. (1996) *Milieux innovateurs en Europe*. Paris: GREMI.
- Banco Nacional De Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (2012). Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas.
- Bárbara, L. São Paulo, a capital das pizzarias. Revista *FoodServiceNews*. 53 edição. Mar/abril. 2011. Disponível em: <http://www.foodservicenews.com.br/anteriores.php>, acesso em 06.06.2011.
- Bayirbag, M. K. (2011). Pro-Business Local Governance and (Local) Business Associations: The Case of Gaziantep. *Business & Politics*, 13(4), 1-39.
- Berry, L. (1993) *Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives*. Journal of Academy of Marketing science.
- Besser, T. L., & Miller, N. J. (2011). The Company They Keep: How Formal Associations Impact Business Social Performance. *Business Ethics Quarterly*, 21(3), 503-525.
- Bonassi, F. A., Lisboa, T. C., (2003) *O Associativismo como Estratégia Competitiva no Varejo: um estudo de caso na Aremac – Associação Regional de Empresas da Alta Mogiana*, Revista Eletrônica de Administração – FACEF – vol. 02, ed. 3.
- Bretzke, M. (2000) *Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com CRM (customer relationship management)*. São Paulo: ed. Atlas.
- Burns, T.; Stalker, G.M. (1961) *The management of innovation*. London : Tavistock.

- Casadei, M. C.B.; Farah, O. E.; Giuliani, A.C. (2005) Alianças estratégicas como ferramenta para pequenos negócios (ou para micro e pequenas empresas) Revista “Organizações em contexto”, Ano 1, n. 1, junho.
- Cassiolato, J.; Lastres, H. (2000) *Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ.
- Cocco, G.; Urani, A.; Galvão, A.P. (2002) *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- D’angelo, A. C.; Schneider, H.; Laran, J. A. (2006) *Marketing de Relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras*. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, vol. 10, n. 1, p. 73-93, Jan./Mar.
- Day, G. S. (1994) *Continuous Learning About Markets*. *California Management Review*, v. 36, n. 4, p. 9-31.
- Demo, G.; Ponte, V. (2008) *Marketing de Relacionamento (CRM): Estado da Arte e Estudos de Casos*. Brasília: ed. Atlas.
- Dickson, P. R. (1996) *The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan’s comparative advantage theory*. *Journal of Marketing*, vol. 60, n. 3, p. 102-106.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos SocioEconômicos (DIEESE). *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*: 2010. Anual.
- DOTTO, D. M. R. (2006) *Redes de Empresas de Pequeno Porte do Setor Supermercado do Rio Grande Do Sul – A cooperação Comercial e os Reflexos no Mercado Consumidor*. 239 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – UNISC/ Sta. Cruz do Sul.
- Flick, Uwe. (2004) *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2 ed. Porto Alegre: ed. Bookman.
- Galeano, R., Farah, O. E., Pizzinatto, N. K., Campanario, M. A., Giuliani, A. C. (2008). *Estratégias das empresas do arranjo produtivo local de bonés de Apucarana*. [CD-ROM]. In Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 5. Recife: EGEPE.
- Grönroos C. (1998) *Marketing services: the case of a missing product*. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 13, n. 4/5.

- Grönroos C. (2004) *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*. The Journal of Business & Industrial Marketing. vol. 19, n. 2.
- Gruen, T. W.; Summers, J.O.; Acito, F. (2000) *Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations*. Journal of Marketing, vol. 64n.3, p. 34-49.
- Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A. (2000) *Strategic networks*. Strategic Management Journal, vol. 21, n.7, p.203-215.
- Gummesson, E. (2005) *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede*. Porto Alegre: ed. Bookman.
- _____. (2002) *Relationship marketing in the new economy*. Journal of Relationship Marketing, vol. 1, n.1, p. 37-58.
- _____. (2010) *Marketing de Relacionamento Total*. Porto Alegre: Bookman.
- _____. (1999) *Total relationship marketing - rethinking marketing management: from 4 Ps to 3Ors*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2008) *Administração Estratégica*. São Paulo. ed. Pioneira Thomson Learning.
- Holbrook, M. B. (1994) *The Nature of Customer Value*, in: Rust R. T. E Oliver R. L., *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage, Newbury Park, CA.
- Instituto Brasileiro De Estatística E Geografia. (IBGE). *Pesquisa Anual de Serviços: 2008*. Anual.
- Kale, P.; Singh, H. (2009) *Managing Strategic Alliances: What do We Know Now, and Where Do We Go From Here?* , Academy of Management Perspectives, vol 23, n. 5, p.62.
- Keegan, W. J. (1995) *Global Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kohli, A.K.; Jaworski, B.J., (1990) *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*. Journal of Marketing, 54. p. 1-18.
- Lenartowicz, T.; Balasubramanian, S. (2009) *Practices and Performance of Small Retailers Stores in Developing Countries*. Journal of International Marketing, vol. 19 n. 1 p. 58-90.

- Lorga, S.C.S. (2003) *Internacionalização e redes de empresas: conceitos e teorias*. São Paulo: ed. Verbo.
- Lourenço, C. D. da S. (2006) *Relações de troca sob a ótica do Marketing de Relacionamento e da teoria da dívida*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.
- Luna, M.; Tirado, R. (2008) *Business Associations and their contribution to knowledge network in Mexico*. International Journal of Technology Management and Sustainable Development, vol. 7, n. 3, p. 251-264.
- McKenna, R. (1997) *Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Meléndez, E., Hawley, J., & McCormick, L. (2012). In The Interest Of Business: Business Associations And Workforce Development Collaborations. *International Journal Of Business & Social Science*, 3(1), 87-104
- Minadeo, R. (2008) *Alianças no Varejo: Análise Estratégica do Caso da Criação da Rede Smart pelo Grupo Martins, XXXVIII, ENEGEP*.
- Möller, K. e Halinen, A. (2000) *Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction*, Journal of Marketing Management, vol. 16, p. 29-54.
- Moysés Filho, J. E., Pimenta, R. F.; Pizzinatto, N. K.; SILVA, L. A. da. (2010) *Marketing de Relacionamento em diferentes níveis de Gestão de PMEs no Setor de Serviços de Alimentação Fora do Lar: estudo de múltiplos casos em restaurantes por quilo na cidade de São Paulo*. XIII SEMEAD...Anais.
- Nohria, N. (1992) *Is the network perspective a useful way of studying organization?* In : Nohria, N.; Eccles, R. G. *Network and organizations*. Boston : Harvard Business School Press.
- Nugent, J. B.; Sukyassian, G. (2009) *Alternative Strategies for Firms in Opressive and Corrupt States: Informality or Formality via Business Associations?* Contemporary Economic Policy, vol. 27, n. 4, p. 423-429.
- Oliveira, V. M. De, Candido, G. A. (2009) *As Contribuições do Conceito e Modelos de Redes Organizacionais no Setor Varejista: um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba.*, READ, ed. 64, vol. 15, no. 3.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal D. , E Evans K. R. (2006) *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis*. Journal of Marketing, vol. 70, p.136–153.

- Parente, J. (2000) *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. São Paulo: ed. Atlas.
- Parvatiyar, A.; Sheth, J. N. (2000) *The domain and conceptual foundations of relationship marketing*. In: SHETH, J. N.; Parvatiyar, A. (eds). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Peci, A. (1999) *Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças n mundo dos negócios*. In; ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Foz de Iguaçu. Anais... Paraná: ENANGRAD, p. 07-24.
- Pizzinatto, N. K. *et al.* (2005) *Marketing focado na cadeia de clientes*. São Paulo: ed. Atlas.
- Porter, C. E.; Naveen, D. (2008) *Cultivating Trust and Harvesting Value in Virtual Communities*. *Management Science*, vol. 54, n 1, p.113-128.
- Porter, M. (1989) *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: ed. Campus.
- Putnam, Robert D. (1993) *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Pyle, W. (2006) *Collective Action and Post-Comunist EnterPrise: The Economic Logic of Russia's Business*, *Associations Europe-Asia State*, vol. 58, n. 4, p. 491-521.
- Reichheld, F. F., Sasser, J. R. (1994) *Zero clientes perdidos: a qualidade chega aos serviços*. In: SHAPIRO, B.P., SVIOKLA, J.J. *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books.
- Reijnders, W. J. M.; Verhallen, M. M. (1996) *Strategic Alliances Among Small Retailing Firms: Empirical Evidence for the Netherlands*. *Journal of Small Business Management*, vol. 4 n. 2 p.33-45.
- Rocha, T.; Veloso, A. (1999) *A Hora da Recompensa: Como Obter Sucesso Através dos Programas de Fidelização*. São Paulo. Editora Marcos Cobra.
- Rocks, S.; Gilmore, A.; Carson, D. (2005) *Developing strategic marketing through the use of marketing networks*. *Journal of Strategic Marketing*, vol.13, p. 81-92.
- Sacomano Neto, M.; Truzzi, O.M.S. (2004) *Configurações Estruturais e Relacionais da Rede de Fornecedores: uma resenha compreensiva*, *Revista de Administração*, vol. 39, n. 3, p 255-263.
- Schoenmakers, W.; Duysters, G. (2006) *Learning in Techonology Alliances*. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 18, n. 2, p. 245-264.

Sellers-Rubio, R.; Mas-Ruiz, F. (2007) *Different Approaches to the Evaluation of Performance in Retailing*. Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research, vol.14, n.5, p.503-522.

Serviço Brasileiro De Apoio As Micro E Pequenas Empresas (SEBRAE) - *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2008*. Anual.

Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2009. Anual

Sinkula, J. M. (1994) *Market information processing and organizational learning*. *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 1, p. 35-45.

Schein, E. (1985). *Organization cultures and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass, vol.12, n.4, p.1-26.

Slater, S. F.; NarveR, J. C. (1995) *Market orientation and the learning organization*. *Journal of Marketing*, vol. 59, n. 3, p. 63-74.

Srinivasan, R. E Moorman, C. (2005) *Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing* *Journal of Marketing* vol. 69 p. 193-200.

Street, C. T.; Cameron, A. F. (2007) *External Relationship and Small Business: A Review of Small Business Alliance and NetWork Research*. *Journal of Small Business Management*, vol.45, n.2, p.239-266.

Takeuchi, H.; Quelch, J. (1994) *Qualidade é mais do que fazer um bom produto*. São Paulo: ed. Makron Books.

Thompson, J.D. (1967) *Organizations in action*. New York : McGraw-Hill.

Vale, G.M.V. (2006) *Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social*. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais.

Vale, G.M.V., Amancio, R., Lima, J.B. (2006) *Criação e Gestão de Redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões*. *Revista de Administração*, SP. vol. 41, n. 2, p.136-146.

Vergara, S. C. (2006) *Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração*. 7ª Ed. São Paulo: Atlas.

- Wegner, D.; Wittmann, M.L.; Dotoo, D.R. (2006) *Redes de empresas no Rio Grande do Sul: uma análise de resultados competitivos e fatores de desenvolvimento*. Pernambuco, vol. 4, nº1, p. 1-17, jan./abril. Disponível em <<http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br>>. Acesso em: 29 jul. 2011.
- Winer, S. R. (1999) *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Woll, C. (2006) *National Business Associations under Stress: Lessons from the French Case*. West European Politics, vol. 29, n. 3, p. 489-512.
- Woodward, J. (1965) *Industrial Organizations: theory and practice*. New York: Oxford University Press.
- Woodruff R. B. (1994) *Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage*. Journal of the Academy of Marketing Science. vol. 4, p 9-31.
- Yamashita, S. S.; Gouvea, M. A. (2007) *Marketing de Relacionamento: Importância e Implicações no Mercado Consumidor*. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 8, p. 103-124.
- Yin, Robert K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, J. (2007) *Business Associations in China: Two Regional Experiences*. Journal of Contemporary Asia, vol. 37, n. 2, p. 209-231.