

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

CLAYTON ALVES CUNHA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM REDES
INTERORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE UMA REDE DE
PRODUTORES DE PISCO DA REGIÃO DE ICA – PERU**

**São Caetano do Sul
2014**

CLAYTON ALVES CUNHA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO EM REDES
INTERORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE UMA REDE DE
PRODUTORES DE PISCO DA REGIÃO DE ICA – PERU**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

**São Caetano do Sul
2014**

Ficha Catalográfica

C977m

Cunha, Clayton Alves

Marketing de relacionamento em redes interorganizacionais: estudo de uma rede de produtores de pisco da região de Ica-Peru. -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

133 p.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

1. Redes de Organizações. 2. Grupamentos de Negócios. 3. Marketing de Relacionamento. I. Silveira, Marco Antonio Pinheiro da. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

REITOR

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

PRÓ-REITORA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Prof^a. Dr^a. Maria do Carmo Romeiro

GESTOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

Dissertação defendida e aprovada em 29/08/2014 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira
USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti
USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

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

AGRADECIMENTOS

Agradeço acima de qualquer coisa a Deus, o grande arquiteto do universo, pela perseverança que não me fez desistir perante todas as incertezas e todas as situações enfrentadas ao longo de todo esse período de pesquisas, que colocaram minha fé sob prova. Hoje, percebo que depois de todas as provações necessárias para concluir o presente trabalho, tenho somente a agradecer e não tenho nada a pedir.

Agradeço a meu orientador Prof. Marco Antonio Pinheiro da Silveira, por suas valiosas contribuições em formato de orientação, paciência, sabedoria e competência que me incentivaram a desenvolver essa pesquisa, mesmo nos períodos mais turbulentos pelos quais passei durante o período da pesquisa. Obrigado por tudo!

Também agradeço aos professores Silvio Minciotti, Mario Sacomano Neto e João Paulo Lara de Siqueira, por suas observações e sugestões que foram essenciais para o desenvolvimento da presente pesquisa. Obrigado, professores!

Agradeço a meus amigos e colegas de profissão, que acreditaram desde o começo do período para o desenvolvimento do presente trabalho, em especial ao Prof. Wanderley Gonçalves que além de me acompanhar desde minha graduação, foi quem acreditou em meu potencial e paixão pela docência.

Agradeço a toda a minha família, pelo incentivo, apoio e compreensão pelas horas e dias de ausência, em especial a meus pais que são as pessoas que mais acreditam em mim nessa vida, que já abriram mão de milhares de confortos somente para me verem chegar a esse momento. Sem vocês, eu não seria absolutamente nada. Obrigado, obrigado, obrigado. Por fim, agradeço a minha esposa Carolina, por seu amor, companheirismo e muitas vezes críticas que me fazem tentar melhorar todos os dias em algum aspecto. Como eu sempre lhe pergunto: “O que seria da minha vida sem você?” Eu te amo. A Vitória está a caminho. Obrigado!

RESUMO

O presente trabalho visou a identificação da utilização de Marketing de Relacionamento como forma de estabelecer, desenvolver e reter o relacionamento entre os participantes do grupamento de negócios *Asociación de Productores de Pisco de Ica*. Seus objetivos foram: identificar quais são as Ações de Marketing de Relacionamento utilizadas pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica*; identificar, com base nos conceitos teóricos do Marketing de Relacionamento e de Ciclo de Vida do Cliente, quais são as ações utilizadas em cada uma das etapas do ciclo; identificar quais são os resultados alcançados pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica* a partir das ações de Marketing de Relacionamento utilizadas, segundo a visão de seus participantes; identificar possíveis novas ações de relacionamento que podem ser desenvolvidas pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, a partir da avaliação dos membros. A metodologia adotada foi exploratória com delineamento estudo de caso, cujo protocolo se baseou na identificação da ocorrência dos 10 atributos que a teoria de Marketing de Relacionamento apresenta de maneira concomitante à teoria de Grupamentos de Negócios que foram identificados na revisão teórica (comprometimento, reciprocidade, confiança, comunicação, coordenação, aprendizado, resolução conjunta de problemas, longevidade e informalidade). Os resultados obtidos mostram que o Marketing de Relacionamento é utilizado pelo grupamento de negócios como ferramenta de coordenação, embora não exista plena consciência por parte dos dirigentes e membros de que as ações são de Marketing de Relacionamento. Nas ações de todas as fases do ciclo de vida do cliente foi possível a identificação de que os atributos mais importantes nas ações realizadas pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica* são: confiança e informalidade, observados em todos os aspectos e etapas das relações entre os membros do grupamento e que tiveram maior peso atribuído na somatória de todas as fases do ciclo de vida do cliente. Também foram identificados como importantes os atributos: comunicação, aprendizado, comprometimento e coordenação, identificados em algumas etapas, e os demais atributos possuem

baixa ou nenhuma importância para o Grupamento de Negócios estudado. Como resultado, o Marketing de Relacionamento como ferramenta de estabelecimento, desenvolvimento e retenção dos membros associados ao grupamento são detectados de acordo com o ciclo de vida do cliente, com resultados satisfatórios na visão dos próprios membros, porém sem a existência de evidências documentais de que essas ações resultam em ganhos financeiros, principalmente devido à falta de formalização dos processos do grupamento o que resulta na existência de pontos que devem ser tratados por seus dirigentes, os quais podem ser foco de problemas futuros.

Palavras-chave: Redes Organizacionais, Grupamento de Negócios e Marketing de Relacionamento.

ABSTRACT

This study aimed to identify the use of relationship marketing as a way to establish, develop and retain the relationship among the participants of grouping business *Asociación de Productores de Pisco de Ica*. Their goals were to identify what are the actions used by the Relationship Marketing Association of Producers of Pisco Ica; identify, based on the theoretical concepts of Relationship Marketing, and Customer Lifecycle, which are the actions used in each stage of the cycle, to identify what are the achievements of the *Asociación de Productores de Pisco de Ica* from shares used Relationship Marketing, in the view of participants; identify possible new relationship actions that can be undertaken by the *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, from the evaluation of the members. The methodology adopted was exploratory with case studies, a protocol was based on the identification of the occurrence of the 10 attributes that the theory of Relationship Marketing presents concurrently to grouping business theory that were identified in the literature review (commitment, reciprocity, trust, communication, coordination, learning and informality). The results show that the Relationship Marketing is used by the group business as a coordination tool, although there is no full awareness on the part of leaders and members of the shares are of Relationship Marketing. The actions of all phases of the customer lifecycle has been possible to identify the most important attributes in the actions carried out by the *Asociación de Productores de Pisco de Ica* are: trust and informality observed in all aspects and stages of the relationship between grouping members and who had greater weight given the sum of all phases of the customer lifecycle. Also identified were the attributes with average importance for reverse split shares (communication, learning, commitment and coordination), and other attributes have low or no importance to the grouping business studied. As a result, Relationship Marketing as setting tool, development and retention of members associated with the grouping are detected according to the customer lifecycle, with satisfactory results in view of its own members, but without the existence of

documentary evidence that these actions result in financial gain, mainly due to lack of formalization of grouping processes which results in the existence of points that must be addressed by their leaders, which may be the focus of future problems.

Keywords: Network Organizations, Groups of Business and Relationship Marketing.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 Referencial Teórico | 25 |
| Figura 2 Mapa Conceitual de Ganhos Competitivos | 33 |
| Figura 3 Vantagens da Atuação em Redes Interorganizacionais..... | 35 |
| Figura 4 Mecanismos de Coordenação..... | 44 |
| Figura 5 Níveis de Benefícios da Retenção e Fidelização de Clientes | 54 |
| Figura 6 Ciclo de Vida do Cliente - 1 | 56 |
| Figura 7 Ciclo de Vida do Cliente - 2..... | 58 |
| Figura 8 Vales Autorizados para a Produção de Pisco no Peru..... | 77 |
| Figura 9 Estrutura hierárquica <i>Asociación de Productores de Pisco de Ica</i> .. | 100 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 Ações de Introdução / Aquisição Realizadas pelo Grupamento... .. | 108 |
| Quadro 2 Ações de Identificação Realizadas pelo Grupamento | 116 |
| Quadro 3 Ações de Renovação Realizadas pelo Grupamento | 121 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 Marketing Transacional x Marketing de Relacionamento | 50 |
| Tabela 2 Atributos de Marketing de Relacionamento utilizados também em Grupamento de Negócios | 69 |
| Tabela 3 Número de Empresas Produtoras de Pisco | 79 |
| Tabela 4 Produção Estimada de Pisco – 2000 a 2013 (projeção)..... | 80 |
| Tabela 5 Produção Estimada de Pisco – 2000 a 2013 (projeção)..... | 82 |
| Tabela 6 Exportações de Pisco – 2006-2012..... | 83 |
| Tabela 7 Principais Destinos das Exportações de Pisco..... | 84 |
| Tabela 8 Membros Ativos da <i>Asociación de Productores de Pisco de Ica</i> | 91 |
| Tabela 9 Pesos atribuídos à Importância dos Atributos nas ações no ciclo de vida do cliente | 97 |
| Tabela 10 Objetivos da <i>Asociación de Productores de Pisco de Ica</i> | 104 |
| Tabela 11 Ações da <i>Asociación de Productores de Pisco de Ica</i> | 105 |
| Tabela 12 Síntese dos Atributos mais Importantes Indetificados..... | 126 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 Produção Estimada de Pisco – 2000 a 2013 (projeção)..... | 81 |
| Gráfico 2 Exportações de Pisco | 83 |
| Gráfico 3 Principais Destinos das Exportações de Pisco em Litros (2012) | 85 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| RESUMO | 08 |
| ABSTRACT | 10 |
| 1. INTRODUÇÃO | 18 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 25 |
| 2.1 Grupamentos de Negócios | 26 |
| 2.1.1 Redes Interorganizacionais..... | 27 |
| 2.1.2 Clusters..... | 36 |
| 2.1.3 Arranjos Produtivos Locais | 39 |
| 2.2 Mecanismos de Coordenação | 40 |
| 2.3 Marketing de Relacionamento | 45 |
| 2.3.1 Ciclo de Vida do Cliente(<i>Customer Lifecycle</i>) | 55 |
| 2.3.2 Marketing de Relacionamento em Grupamentos de Negócios | 59 |
| 2.3.2.1 Comprometimento..... | 61 |
| 2.3.2.2 Reciprocidade..... | 61 |
| 2.3.2.3 Confiança..... | 62 |
| 2.3.2.4 Comunicação..... | 63 |
| 2.3.2.5 Cooperação..... | 64 |
| 2.3.2.6 Coordenação..... | 65 |
| 2.3.2.7 Aprendizado..... | 66 |
| 2.3.2.8 Resolução Conjunta de Problemas..... | 67 |
| 2.3.2.9 Longevidade..... | 68 |
| 2.3.2.10 Informalidade..... | 68 |
| 2.4 A Indústria de Pisco no Peru..... | 73 |
| 2.4.1 Histórico e Desenvolvimento do Pisco | 74 |
| 2.4.2 Cenário Atual da Indústria de Pisco no Peru | 79 |
| 2.5 Apresentação do Grupamento de Negócios Estudado | 87 |
| 3. METODOLOGIA | 93 |
| 3.1 Análise e Interpretação dos Dados | 95 |
| 3.2 Instrumento de Coleta de Dados..... | 97 |
| 3.3 Tratamento dos Dados..... | 99 |

| | |
|--|-----|
| 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS | 100 |
| 4.1 Estrutura Hierárquica da <i>Asociación de Productores de Pisco de Ica</i> | 100 |
| 4.2 Ações Institucionais / Conjuntas Realizadas | 104 |
| 4.3 Utilização do Marketing de Relacionamento e do Ciclo de Vida dos Clientes | 107 |
| 4.3.1 Fase de Introdução | 107 |
| 4.3.2 Fase de Experimentação | 111 |
| 4.3.3 Fase de Identificação | 116 |
| 4.3.4 Fase de Renovação | 120 |
| 4.3.5 Fase de Dissolução..... | 125 |
| 4.3.6 Síntese dos Resultados..... | 126 |
| | |
| 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 129 |
| REFERÊNCIAS | 136 |
| APÊNDICE 1 – Roteiro das Entrevistas | 144 |
| APÊNDICE 2 – Principais ações Institucionais / Conjuntas Realizadas | 146 |
| APÊNDICE 3 – Categorização das Entrevistas | 151 |

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda a importância do estabelecimento de relacionamentos de longo prazo entre parceiros comerciais, baseando-se na confiança, troca de ativos e de valores financeiros, sendo esta relação elemento essencial para que os modelos de gestão em grupo possam gerar os resultados organizacionais e de incremento econômico pretendidos por pequenas e médias empresas quando da decisão de atuarem em formato de rede.

Outro fato relevante para a realização da pesquisa é a constatação que pequenas e médias empresas apresentam dificuldades para a atuação em conjunto no desenvolvimento de ações compartilhadas, desde ações operacionais a ações de Marketing.

Para Cassarotto e Pires (2001), uma rede interorganizacional é uma associação de empresas que se relacionam de maneira formal ou informal, que pode ser restrita a uma região específica ou que pode ser formada por empresas não necessariamente próximas geograficamente, mas que buscam com a atuação em conjunto o estabelecimento de vantagens competitivas.

Uma das vantagens competitivas procuradas pelas redes interorganizacionais é relacionada à utilização de ferramentas de Marketing compartilhadas, ou seja, o desenvolvimento e a utilização de ferramentas de Marketing em parceria, que podem ser o compartilhamento da marca das empresas ou do próprio grupamento de negócios, o desenvolvimento da comunicação chegando até à expansão do *mix* de produtos e serviços ofertados a partir do relacionamento mais próximo com parceiros e fornecedores, bem como a utilização do Marketing como ferramenta de estreitamento do relacionamento entre os próprios participantes da rede, reduzindo os custos envolvidos e aumentando a intensidade de utilização de tais ferramentas (PEREIRA, 2004). Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que um dos grandes benefícios da atuação em rede por parte de pequenas e médias empresas é a possibilidade das

empresas obterem ganhos de escala nas relações com clientes e fornecedores para conquistarem credibilidade em seu ambiente de negócios.

Uma das ferramentas de Marketing que auxiliam na obtenção de tais vantagens competitivas é o Marketing de Relacionamento que, segundo Grömroos (1990), significa identificar, estabelecer, manter e realçar o relacionamento com os consumidores e outros *stakeholders*. Para Sheth e Parvatiyar (1999), o Marketing de Relacionamento tem como objetivo o desenvolvimento contínuo e construtivo de um relacionamento mútuo entre a empresa, seus clientes e parceiros, que não se limita ao esforço para a concretização de uma transação de compra e venda e sim ao desenvolvimento de benefícios mútuos (empresa-cliente e empresa-empresa), por meio do estreitamento e aumento da intensidade da comunicação de forma direcionada a clientes e parceiros (BRETZKE, 1992).

Em resumo, para Morgan e Hunt (1994), o Marketing de Relacionamento refere-se a todas as atividades de Marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais de sucesso.

Este trabalho busca verificar as ações de Marketing de Relacionamento realizadas pelos dirigentes da *Asociación de Productores de Pisco de Ica* com o objetivo de manter e estreitar o relacionamento entre as empresas participantes da rede, além de conferir como tais ações de relacionamento são avaliadas pelos membros participantes e os resultados que exercem sobre a *performance* da rede estabelecida.

A *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, criada em 2008 como uma organização sem fins lucrativos, é composta por 12 “*Bodegas*”, como são chamados os produtores de Pisco no Peru. A principal característica das *bodegas* associadas é o fato de todas terem uma produção inferior a 500 litros de Pisco/mês e todo o processo de fabricação da bebida ser realizado manualmente, com pouca ou nenhuma automatização.

A fabricação e comercialização do Pisco são feitas em âmbito nacional, com expectativas para a exportação por meio da atuação em rede. A atuação em formato de associação, segundo seu presidente Sr. Julio Sotelo, está em busca de melhorar a competitividade das *bodegas* artesanais por meio de parcerias com instituições públicas e privadas, bem como orientações para trabalhar alguns aspectos que os produtores não dominam.

Para participar da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, as *bodegas* destinam 0,5% de suas vendas mensais como forma de manter a estrutura operacional e administrativa da rede em funcionamento, além de 1,5% do faturamento adicional conquistado por cada *bodega* quando dos eventos sobre Pisco desenvolvidos e planejados pela própria associação.

As atividades desenvolvidas em conjunto pelas 12 *bodegas* que fazem parte da *Asociación de Productores de Pisco de Ica* partem desde degustações de seus Piscos em eventos em conjunto para turistas que passam pela cidade de Ica (325 km ao sul da capital Lima), festivais de Pisco que também são realizados na cidade de Ica, além do desenvolvimento e acesso de novas tecnologias para a produção, envasamento e principalmente para a distribuição da bebida. Outra atividade que começa a ser desenvolvida pela Associação, é o desenvolvimento de cursos de gestão de negócios específicos para seus participantes, como forma de agregar valor, conhecimento e produtividade ao quesito de competitividade desejado pela rede.

Historicamente, o desenvolvimento da indústria do Pisco, especificamente no Peru, deu-se devido a dois fatos marcantes, que levaram a que a produção da bebida quadruplicasse entre os anos de 2000 e 2013, chegando à marca de 7,2 milhões de litros produzidos (CONAPISCO, 2014). Segundo Astocondor (2008), o reconhecimento da denominação de origem por parte da Organização Mundial da Propriedade Intelectual e o projeto "*Producto Bandera*" originaram uma série de ações de cooperação tanto entre os produtores de Pisco como por parte do

Estado peruano no papel de incentivador e fomentador da produção e comercialização da bebida.

Além disso, a criação da Comissão Nacional do Pisco, responsável pelo aumento da conscientização dos produtores de Pisco sobre a importância da cooperação, desencadeou iniciativas de cooperação, como a formação de associações. Há, ainda, outros agentes envolvidos nesta indústria, como o *Prompex* (instituição do Estado criada para promover a exportação) e o Centro Tecnológico da CITEVID, que dão respaldo aos produtores para melhorar sua produtividade e comercializar seus produtos, incrementando dessa forma, sua competitividade. Embora essas iniciativas existam de forma oficial, a *Asociación de Productores de Pisco de Ica* ainda não conseguiu desenvolver nenhum trabalho em parceria com órgãos governamentais.

Dadas as características profissionais apresentadas pelo cenário da Indústria de Pisco no Peru, para alcançar os objetivos da Associação e de seus membros, faz-se necessário o estabelecimento de relacionamentos mais próximos entre os membros da rede, como forma de conquistar, rentabilizar, desenvolver e fidelizar tais membros (GUMMESSON, 1999) à associação e suas iniciativas.

Segundo Lima (2012), ambientes com grandes concentrações de empresas pertencentes a um mesmo setor da economia favorecem a formação de redes de empresas ou redes interorganizacionais. Sendo assim, a formação da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, proporciona um ambiente favorável para a troca de informações e conhecimentos entre seus associados, bem como a realização de ações conjuntas.

Mesmo assim, esse é um constante desafio para a organização/diretoria da Rede: fomentar a cooperação entre os participantes para o relacionamento entre si, em contrapartida ao aspecto competitivo daqueles (KHANNA, GULATI, NOHRIA, 1998), principalmente quando comercializam o mesmo tipo de produtos e serviços.

Para o desenvolvimento das atividades em conjunto, o relacionamento conquistado e mantido pelos membros da rede é de fundamental importância e uma das técnicas utilizadas para estreitar e cultivar tais relações é o Marketing de Relacionamento.

O tema Marketing de Relacionamento em Redes Interorganizacionais tem sido abordado na literatura de Administração com ênfase no relacionamento entre as empresas pertencentes aos grupamentos de negócios, conforme o trabalho de Macadar (2006), que aborda a utilização de Marketing de Relacionamento como ferramenta de comunicação e de fidelização entre os membros da rede. Ou seja, baseando-se na intensificação da comunicação direcionada entre os associados, a rede aumenta seus índices de fidelidade, satisfação e troca de conhecimentos e, conseqüentemente, amplia a produtividade e os ganhos dos membros da rede.

A partir desse cenário, as oportunidades de ganhos, bem como os desafios inerentes ao Marketing de Relacionamento destinado aos membros da associação foram considerados como questões relevantes a serem estudadas, dando origem ao problema de pesquisa do presente trabalho: Quais são as Ações de Marketing de Relacionamento utilizadas pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica* para conquistar, desenvolver e reter os associados e qual a opinião dos membros sobre os resultados obtidos para o grupo por essas iniciativas?

Os resultados da pesquisa poderão dar subsídios para a identificação de novas ações e práticas que estimulem o relacionamento entre os membros da rede como forma de melhorar seu relacionamento e produtividade em conjunto, bem como fornecer subsídios para novas ações de relacionamento ainda não planejadas.

A pesquisa apresenta o seguinte objetivo principal:

- identificar quais são as Ações de Marketing de Relacionamento utilizadas pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica*.

Além do objetivo principal, a presente pesquisa também apresenta os seguintes objetivos secundários:

- identificar, com base nos conceitos teóricos do Marketing de Relacionamento e de Ciclo de Vida do Cliente, quais são as ações utilizadas em cada uma das etapas do ciclo;

- identificar quais são os resultados alcançados pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica* a partir das ações de Marketing de Relacionamento utilizadas, segundo a visão dos participantes;

- identificar possíveis novas ações de relacionamento que podem ser desenvolvidas pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, a partir da avaliação dos membros.

A identificação dessas ações e seus desdobramentos auxiliarão no aperfeiçoamento da capacidade de gestão dos relacionamentos da rede, bem como no desenvolvimento de novas ações de relacionamento que podem ser mais efetivas que as atuais.

Este trabalho está estruturado na forma de capítulos, conforme resumo abaixo:

O capítulo 1 tratou da introdução ao estudo. Foram apresentadas as origens da pesquisa, sua problematização, objetivos, justificativas, delimitações e vinculação do estudo à linha de pesquisa, bem como a apresentação da Rede Interorganizacional que será pesquisada.

O capítulo 2 (Referencial Teórico) tratará da apresentação das bases teóricas que fundamentam a pesquisa realizada. Serão apresentados, estudados e discutidos os conceitos e desdobramentos de Grupamento de Negócios/Redes Interorganizacionais, Mecanismos de Coordenação de Redes Interorganizacionais, Marketing de Relacionamento e Marketing de Relacionamento em Grupamentos de Negócios, de acordo com o objeto do estudo proposto.

No capítulo 3 (Metodologia de Pesquisa), serão abordados os processos de planejamento e caracterização da presente pesquisa. Será discutido o tipo de amostra utilizada na pesquisa, bem como os procedimentos para a coleta dos dados e a análise dos resultados obtidos.

O capítulo 4 (Análise dos Resultados) será destinado à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos na coleta de dados e informações realizada.

O capítulo 5 (Conclusões e Recomendações) abordará a exploração, sintetização e apresentação dos principais resultados obtidos na pesquisa. Serão também apresentadas as limitações do estudo, bem como as possíveis indicações para os próximos estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos necessários para o desenvolvimento e análise da pesquisa.

Para a compreensão das ações de Marketing de Relacionamento utilizadas pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, foram estudadas teorias relativas aos grupamentos de negócios/ redes interorganizacionais e seus mecanismos de coordenação, bem como teorias referentes a Marketing de Relacionamento e a utilização das ferramentas de Marketing e Marketing de Relacionamento em grupamentos de negócios/ redes interorganizacionais.

Para ilustrar e facilitar a compreensão dos temas abordados, este capítulo está dividido em quatro partes (figura1): Grupamento de Negócios, Mecanismos e Coordenação, Marketing de Relacionamento e Marketing de Relacionamento em Grupamentos de Negócios.

Figura 1: Referencial Teórico



Fonte: Elaborado pelo Autor (2014)

A seguir, apresentam-se as definições de Grupamentos de Negócios.

2.1. Grupamentos de Negócios

A terminologia “grupamentos de negócios” é utilizada nesta pesquisa visto que esse termo foi adotado pelo grupo de pesquisa da Linha de Gestão de Redes Organizacionais e visa abranger as diferentes nomenclaturas existentes para definir a atuação conjunta entre organizações, sendo as terminologias mais comuns: Polos Empresariais, Redes de Empresas, Redes Organizacionais, Redes Interorganizacionais, Arranjos Produtivos Locais (APLs), *Clusters* (que podem ser definidos como aglomerados), entre outras terminologias existentes na literatura sobre o tema.

Embora o termo “grupamento de negócios” seja utilizado para representar todas as associações de empresas citadas acima, há de se deixar claro que existem algumas diferenças significativas entre as teorias, por exemplo: a região onde estão alocadas é de extrema importância quando tratamos de Arranjos Produtivos Locais e *Clusters*; enquanto nas teorias sobre Redes de Empresas e Redes Interorganizacionais, a localização geográfica das organizações não influencia na atuação conjunta em busca de vantagens competitivas.

Por outro lado, todas as abordagens e nomenclaturas sobre grupamentos de negócios evidenciam a importância da atuação em conjunto, sejam em atividades operacionais, como em atividades mercadológicas por meio da geração e gestão de conhecimentos conjuntos, bem como, da aplicação prática de tais conhecimentos adquiridos.

Lima (2011), quando trata do assunto, diz que a existência e constituição de aglomerados está condicionada a uma série de fatores, bem como a existência de tais aglomerados pode se manifestar de diversas maneiras, dificultando a criação e formulação de um modelo de gestão padrão para essa estratégia de negócios.

Logo, os grupamentos de negócios seriam uma configuração que suporta a relação entre empresas, colaborando para que ocorra a troca de informação, e desenvolvendo um espaço que facilite a socialização. A perspectiva dos grupamentos de negócios sustentaria a colaboração entre as empresas, a união de habilidades, o desenvolvimento de relacionamento entre empresas e pessoas por meio do trabalho colaborativo, em busca de vantagens competitivas.

Os estudos sobre os grupamentos de empresas começaram na década de 70 com vários estudos, entre eles o de Hunt (1972), sendo que o assunto ganhou maior proporção acadêmica com a pesquisa de Porter (1998), que tratou com profundidade o tema de aglomerados empresariais.

O desenvolvimento de ações e trabalhos colaborativos está vinculado à existência de relacionamentos, tanto entre as organizações membros do grupamento, quanto ao relacionamento entre o grupamento como instituição para com seus clientes, este segundo em busca de evidenciar as diferenças entre as organizações pertencentes ao grupamento com as demais organizações do mercado.

A fim de proporcionar melhor compreensão dos modelos de grupamentos de negócios existentes, apresentam-se a seguir as teorias sobre: Redes Interorganizacionais, Arranjos Produtivos Locais (APLs) e *Clusters*.

2.1.1. Redes Interorganizacionais

O tema denominado Redes Interorganizacionais passou a ser enfatizado por estudiosos e teóricos da administração com maior frequência a partir de meados da Década de 90. Segundo Jarillo (1998), as redes são conhecidas como acordos entre diferentes empresas que com o estabelecimento de relações cooperativas possam criar e sustentar vantagens competitivas.

Para Castells (1999), as redes interorganizacionais devem ser entendidas como um conjunto de nós interligados, os quais são designados por um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente.

Ainda segundo Castells (1999), a rede interorganizacional será tão sólida quanto a conectividade entre seus atores, sejam eles os membros participantes da rede ou os clientes os quais a rede interorganizacional estabelecida deseja atingir por meio da cooperação em atividades.

A grande maioria dos autores que serão citados como fonte de informações para o desenvolvimento desta pesquisa trata de um aspecto em comum no estudo das redes interorganizacionais: a geração de vantagens competitivas aos membros da rede como consequência da atuação em forma de cooperação.

Tais vantagens competitivas, que são a consequência das ações desenvolvidas por meio da atuação em rede, podem ser uma das principais razões para o aumento do interesse, principalmente entre pequenas e médias empresas, mas também de pesquisadores, empresários e até mesmo governantes para a criação e atuação no formato de redes interorganizacionais.

Os estudos sobre redes interorganizacionais oferecem uma extensa base de interesses comuns e também de diálogo entre os vários ramos da ciência social (GRANDORI e SODA, 1995), além de tema crescente no desenvolvimento das atividades econômicas, pois facilitam a complexa interdependência transacional, relacional e cooperativa entre as organizações.

Para Cassarotto e Pires (2001), uma rede interorganizacional trata-se de uma associação de empresas que se relacionam de maneira formal ou informal, que podem ser restritos a uma região específica ou que podem ser formadas por empresas não necessariamente próximas geograficamente.

Esse tema é cada vez mais abordado pela comunidade científica, dadas as recentes exigências mercadológicas e a busca de maior produtividade. Para

Nohria e Eccles (1999), existem algumas razões específicas para que as empresas e organizações busquem a atuação em redes:

1 – Emergência em definir as bases competitivas do presente e do futuro. O futuro, no caso, é a atuação em forma de redes interorganizacionais ou interfirmas, uma vez que as organizações hierarquicamente constituídas ficaram para trás.

2 – O desenvolvimento das tecnologias da informação que facilitam a atuação das redes interorganizacionais.

3 – A utilização da análise de redes interorganizacionais como disciplina acadêmica, que deixa de ser restrita ao campo da Sociologia, passando a ser estudado por uma gama maior de disciplinas e ramos do conhecimento.

Para Zen e Wegner (2008), as redes interorganizacionais são formadas pelos seguintes motivos: acesso a novos mercados, manutenção dos mercados existentes, redução nos custos de transação e o aumento no poder de barganha das empresas frente a fornecedores e clientes. A formação das redes interorganizacionais, segundo esses autores, são respostas ao ambiente organizacional dinâmico, em que a base do conhecimento das organizações é fundamental à geração de inovações, bem como, para acompanhar as variações do ambiente econômico mundial. Em todos os casos de formação de redes, a estratégia fundamental é a cooperação, sendo essa a força motriz para manter e ampliar a competitividade dos membros da rede diante de um cenário globalizado e extremamente volátil.

Já para Oliver (1990), as contingências que levam as empresas a constituírem as redes interorganizacionais são:

- Necessidade: A atuação em rede reduz a dependência de recursos entre os participantes.

- Assimetria: Com o desenvolvimento de ações em conjunto, a rede interorganizacional estabelecida exerce maior influência sobre os clientes e os mercados.

- Reciprocidade: Desenvolvimento de melhor relacionamento entre os participantes visando a troca de informações.

- Eficiência: Ganhos econômicos a partir do acesso a novos fornecedores e melhores recursos.

- Estabilidade: Redução da incerteza competitiva, pois quando da atuação em rede, nota-se a padronização de produtos/ serviços dos membros participantes da rede.

- Legitimidade: Valorização da imagem das marcas das empresas participantes da rede interorganizacional perante o mercado.

Relevante é o fato de que geralmente a formação de redes interorganizacionais é motivada pela pressão de fatores múltiplos, dos quais podemos destacar a busca pela legitimidade, a possibilidade de exercer influência nos mercados, a necessidade de compartilhar recursos e, obviamente, o aumento da competitividade das organizações associadas à rede (BALESTRIN, 2005).

As redes interorganizacionais podem ser concebidas para o ajuste e o desenvolvimento de diversas estratégias diferentes, de acordo com o ramo das organizações pertencentes à rede, bem como as formas de cooperação e competição e as exigências do mercado consumidor dos produtos e serviços trabalhados.

Segundo Balestrin e Vargas (2004), os principais tipos de Rede interorganizacionais aplicados são:

- Redes Verticais: São as redes que possuem estrutura hierárquica, em que organizações com estruturas mais desenvolvidas exercem influência sobre

as organizações de menor porte. São mais utilizadas quando há a necessidade de as empresas de maior porte estarem próximas aos clientes, porém utilizando-se de serviços de empresas menores para maior alcance geográfico.

- Redes Horizontais: São constituídas por empresas independentes que não sofrem interferência e/ou influência de outras empresas. Embora independentes elegem algumas atividades para atuar em conjunto com outras empresas, tais como: desenvolvimento de novos mercados, suporte de custos, desenvolvimento de operações conjuntas (logística e distribuição, por exemplo), ações de Marketing, entre outras. Trata-se do tipo de rede em que a participação e cooperação entre os agentes é de fundamental importância para o sucesso da rede. Além disso, estrategicamente, forma-se um ambiente de aprendizagem constante, favorecendo a concentração dos esforços dos membros da rede sem coibir as ações estratégicas de seus participantes. Para Cravens e Cravens (2000), uma rede horizontal possui as seguintes características:
 - Colaboração estratégica de interesse mútuo, apesar de os parceiros continuarem como organizações independentes;
 - Perseguição de objetivos estratégicos comuns para a rede, além dos objetivos específicos de cada empresa;
 - Partilha dos benefícios da atuação em conjunto e controle do desempenho das tarefas designadas;
 - Utilização de processos organizacionais interligados que empregam recursos e estruturas de governança dos participantes da rede;
 - Comprometimento com o envolvimento estratégico de longo prazo ao invés de um vínculo tático de curto prazo.
- Redes Formais (Contratuais): Aquelas formalizadas por meio de contratos com normas e procedimentos que devem ser adotados por seus membros.

Podem ser redes verticais e horizontais que optaram pela formalização de seus processos;

- Redes Informais: São aquelas que permitem encontros informais entre seus participantes, como forma de troca de experiências e informações, em que a livre participação de seus membros é estimulada. Podem também ser redes horizontais ou verticais que optaram por uma estrutura formal mais flexível, e seus membros agem em conformidade com os interesses mútuos da rede e a confiança mútua é valorizada.

As vantagens para as organizações participantes de uma rede interorganizacional podem ser diversas. Para Schimitz (1995), os ganhos da participação da rede interorganizacional que foram planejados pela empresa ao adentrar à rede são classificados como “economias internas”. Já os ganhos alcançados e que, no momento da filiação à rede interorganizacional não foram planejados pela empresa, são as “economias externas”. Para o autor, a soma dos fatores é chamada de “eficiência coletiva”, porém a simples concentração das empresas não significa que a eficiência coletiva seja alcançada, uma vez que a atuação em formato de rede interorganizacional é um fator importante na busca dessa eficiência.

Além disso, o aprendizado organizacional pode ser um objetivo relevante na aliança horizontal. Dessa forma, a economia de custos de transação e o desempenho no curto prazo podem não ser tão essenciais quanto ganhar competências técnicas, conhecimento tácito ou compreensão do mercado. (MACADAR, 2006).

Já Verschoore e Balestrin (2008), quando do estudo sobre as evidências relativas aos principais ganhos e benefícios obtidos através da atuação e organização em redes interorganizacionais, desenvolveram um mapa conceitual no qual duas variáveis contribuem para determinar o volume de benefícios a serem obtidos pelas organizações que participam da rede: o tempo de existência

da rede e o número de participantes. A figura 2, a seguir, evidencia a forma como essas variáveis interferem no processo de alcance de ganhos competitivos.

Figura 2: Mapa Conceitual de Ganhos Competitivos



Fonte: Verschoore e Balestrin (2008)

De acordo com os autores, as redes que ainda possuem pouco tempo de existência tem como prioridade, a redução de custos operacionais, bem como, oferecer soluções de curto prazo para seus membros.

O desenvolvimento de relações sociais, a aprendizagem e os processos de inovação, entre eles a conquista e retenção de clientes, são obtidas com o amadurecimento da rede. Podemos classificar também como ganhos de maturidade da rede interorganizacional os ganhos de escala de representatividade no mercado ou setor da economia em que a rede está inserida.

Considerando as redes interorganizacionais formadas por pequenas e médias empresas, deve-se estar atento para o fato de que organizações desse porte quando atuam individualmente podem levar a limitações de recursos humanos, financeiros, operacionais e mercadológicos, o que pode fazer com que

as vantagens competitivas de cada empresa membro (quando existentes na atuação individual) sejam perdidas ou não desenvolvidas.

De qualquer modo, a formação de redes interorganizacionais se transformou em um importante elemento para organizações que buscam competitividade e influencia cada vez mais na definição das estratégias das organizações. Por meio da atuação em conjunto e da cooperação, as empresas conseguem superar as limitações devido principalmente a seu porte e combinam suas competências de forma a estabelecer a sinergia em busca de recursos e oportunidades que talvez não fossem possíveis no caso da atuação individual.

De acordo com Human e Provan (1997), a atuação em redes interorganizacionais podem proporcionar alguns resultados que fazem com que as vantagens competitivas das pequenas e médias empresas que participam das redes sejam aproveitadas. São eles:

- Trocas Interfirmas (ou interorganizacionais): que se referem às transações entre os participantes da rede, podendo ser: compras e venda de produtos e serviços entre os membros da rede, ou trocas de informações sobre mercados, tecnológicas e de soluções de problemas e de competências.
- Credibilidade Organizacional: a atuação em redes interorganizacionais faz com que as empresas participantes da rede sejam reconhecidas de maneira externa. Ou seja, mercadologicamente pode-se criar uma marca da rede interorganizacional a qual pode fazer com que a própria participação na rede seja vista como uma vantagem competitiva perante o mercado consumidor.
- Acesso a Recursos: a participação em redes interorganizacionais pode fazer com que o acesso a recursos financeiros e de RH, bem como o desenvolvimento de novos mercados e novas ideias de produtos e serviços sejam facilitados.
- Performance Financeira: a troca de informações e cooperação em diversas operações traz benefícios financeiros para os participantes. O

grande desafio aqui é a manutenção da Performance Financeira no decorrer do tempo.

As vantagens da atuação em rede, segundo Human e Provan (1997), são ilustradas a seguir.

Figura 3: Vantagens da Atuação em Redes Interorganizacionais



Fonte: Human e Provan (1997)

Refletindo sobre redes interorganizacionais, através de seus fundamentos, tipos e vantagens da participação para seus integrantes, podemos verificar que embora as redes interorganizacionais inicialmente tenham sido teorizadas focando indústrias, a teoria de redes interorganizacionais pode ser utilizada também para estudo e desenvolvimento de vantagens competitivas em outros ramos da economia como, por exemplo, no ramo de serviços.

Mckenna (1999) explica que preocupar-se com as questões mercadológicas que afetam a estrutura organizacional é de extrema importância para a estratégia das organizações. Nesse contexto, mais importante ainda é o tratamento do

relacionamento com empresas, fornecedores e principalmente com os clientes. Trata-se de uma estratégia fundamental para a competitividade das organizações no século XXI, afirma o autor.

2.1.2. Clusters

Outro grupamento de negócios utilizado pelas organizações são os *clusters* que, segundo Porter (1998), é o termo utilizado para a definição de aglomerados industriais. Conforme o autor, um *cluster* é a concentração de empresas de um setor específico, dentro de um espaço geográfico limitado, em que existe um relacionamento entre seus participantes, gerando benefícios para estes.

Já para Schimitz e Nadvi (1999), os *clusters* são concentrações setoriais e geográficas de organizações, ligadas por elementos locais de competição, que visam a participação na competição em mercados globais.

Para Garcia (2006), a forma de obtenção de vantagens competitivas nesse tipo de grupamento de negócios basicamente se dá por meio do aumento na participação tanto nos mercados locais quanto nos globais.

Ainda segundo o autor, os *clusters*, como grupamento de negócios, são constituídos em duas modalidades:

- *Cluster Organizado*: predominantemente formados por micro, pequenas e/ou médias empresas em busca de evolução organizacional. Esta, por sua vez, se dará por meio do desenvolvimento de treinamentos, trocas de informações e aprendizados entre os membros desse tipo de *cluster*.

A estrutura e a organização de *clusters* organizados são projetadas com o objetivo de analisar e resolver os problemas que comuns a seus membros associados. Para tal, as principais características dos *clusters* organizados são: a

atuação conjunta dos membros, o alto nível de cooperação entre eles e a coordenação e liderança exercida pelos membros diretores do *cluster*.

- *Cluster* informal: composto, em sua maioria, por micro e pequenas empresas que possuem capacidade de gestão e tecnologias limitadas. A informalidade traz como característica básica o inchamento de empresas dentro do *cluster*. Tal inchamento de empresas não necessariamente reflete em melhorias na dinâmica organizacional dos membros, o que pode limitar a obtenção das vantagens competitivas buscadas pelas empresas.

Para Llorens (2001), a justificativa para a existência dos *clusters* se dá diante do atual cenário organizacional, no qual a competição não ocorre mais entre empresas individuais, mas sim entre regiões espalhadas por todo o mundo.

Amato Neto (2000) define que os *clusters*, para que sejam caracterizados, devem responder a alguns fatores, nomeados como dimensões, os quais avaliam as redes interorganizacionais com base em alguns indicadores. As Dimensões são:

- Geográfica: Analisa as vantagens competitivas obtidas pela concentração geográfica dos membros da rede. Para mensurar esse item são avaliados a proximidade das matérias-primas, a proximidade dos fornecedores, o alcance do mercado consumidor de produtos e serviços produzidos pela rede, a disponibilidade e qualidade da malha ferroviária, a existência e a possibilidade de utilização de transporte ferroviário, a proximidade de aeroportos e a concentração industrial.

- Econômica: Mede a importância, participação e relevância da rede interorganizacional para a microeconomia regional. São avaliadas a localização dos concorrentes, as transações interorganizacionais, a participação relativa do maior cliente perante o faturamento bruto das empresas do *cluster*, a atividade produtiva da empresa, a participação dos trabalhadores na economia, as fontes dos recursos e a participação das vendas da rede na região.

- Institucional: Analisa a atuação de entidades externas às organizações da Rede, como as instituições públicas, entidades de classe e agências de fomento à atuação.

- Social: Mensura o impacto social da atuação da Rede na sociedade e/ou comunidade em que está inserida, tais como: o grau de alfabetização da força de trabalho, o índice de trabalhadores com ensino fundamental, ensino médio e ensino superior completos, a existência e frequência de ações conjuntas desenvolvidas pelas empresas (melhoria de processos e procedimentos, melhorias na qualidade e no desenvolvimento de produtos e serviços para os clientes).

Tecnologia: Avalia a capacidade inovadora das organizações pertencentes à Rede em relação aos produtos e serviços comercializados, tais como: investimento em pesquisa e desenvolvimento, pagamento de *royalties* e a existência de certificados de qualidade.

- Ambiental: Mensura o engajamento das empresas participantes da Rede em relação ao desenvolvimento sustentável e preservação do Meio Ambiente, tais como: existência de abastecimento de água e esgoto, nível de emissão de poluentes, utilização de matérias-primas recicladas pelas empresas membros do *cluster*, coleta seletiva, entre outros.

- Governança: Analisa os mecanismos de coordenação das atividades da Rede, bem como as ações realizadas por seus membros e o planejamento e execução de estratégias de atuação conjunta. O desenvolvimento de ações mercadológicas, por exemplo, depende muito da atuação dos responsáveis pela coordenação seja dos *clusters*, seja de outros tipos de redes interorganizacionais.

- Capacitação Gerencial: Mensura os aspectos relativos ao desenvolvimento corporativo da rede, através do desenvolvimento de seus líderes e administradores, verificando a Gestão Financeira, Gestão Comercial e de Marketing e a Gestão de Pessoas. Tal dimensão é de fundamental importância

também para o desenvolvimento de ações de marketing e o do relacionamento das empresas para com seus clientes.

Embora as Dimensões listadas acima sejam direcionadas para a avaliação de indústrias e redes industriais é possível utilizar algumas para a avaliação dos fatores de grupamento de negócios sejam estes direcionados aos serviços ou ao varejo.

Ainda segundo Amato Neto (2000), quanto maior é a média obtida pelos *clusters*, maiores serão os benefícios e as oportunidades proporcionadas pela atuação em rede.

2.1.3. Arranjos Produtivos Locais

Mais um termo constantemente associado aos grupamentos de negócios é o Arranjo Produtivo Local (APL), fomentado pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e também por instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).

O tema Arranjos Produtivos Locais (APLs) é estudado e aplicado no Brasil especialmente desde a década de 2000. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) determinou tal termo para designar as aglomerações regionais de empresas de um mesmo setor.

O conceito de APL está diretamente associado aos conceitos de redes de empresas e de *clusters* industriais. Porter (1998) popularizou o termo *clusters* industriais para se referir a grupos de empresas interligadas e geograficamente próximas, bem como instituições associadas em um ramo particular, ligadas por características comuns e complementares.

Lima (2011) afirma que, na literatura, autores argumentam que políticas para desenvolvimento de APLs, bem como mecanismos de coordenação e melhorias devem ser adaptados às características e particularidades de cada região e levar em consideração tanto a atividade mercadológica quanto a cadeia

de valor na qual o APL está inserido. Por isso, soluções e abordagens que funcionam em um APL podem não necessariamente funcionar em outros. O estudo de Lima (2011) teve como objetivo formular um modelo de gestão, fundamentado nos conceitos de gestão de desempenho, avaliação e conhecimento, para ajudar as agências de governança local na promoção de ações conjuntas e no fomento de conhecimento.

Segundo Cassiolato e Lastres (2008), Arranjo Produtivo Local pode ser ligado a quaisquer tipos de aglomerados produtivos que mostrem fortes vínculos envolvendo agentes localizados no mesmo território; entretanto, por sua definição, não se refere somente a empresas, sendo expandido a entidades governamentais e agentes do governo.

A definição de Arranjo Produtivo Local, portanto, parte da ideia de um conjunto de agentes de atividades correlatas que possuem uma relação com a construção social do local.

As ações coletivas dos agentes em integração, interatividade e cooperação promovem o compartilhamento de informações gerando uma aprendizagem coletiva.

2.2. Mecanismos de Coordenação

Segundo Roth *et. Al* (2012), os mecanismos de coordenação ou a governança corporativa consistem em definir as regras e critérios para a tomada de decisões realizadas pela administração, além das responsabilidades e limites de autonomia de cada participante de uma rede interorganizacional.

Ainda de acordo com a autora, o papel dos mecanismos de coordenação e governança não é gerir a rede interorganizacional como um todo, mas sim delimitar os limites de sua gestão. Dado o cenário descrito acima e dentro dos limites estabelecidos pela coordenação, os gestores das empresas membros da

rede têm liberdade para utilizar os conhecimentos, habilidades e técnicas compartilhadas em busca dos objetivos coletivos delimitados pela rede.

Analisar os mecanismos de coordenação de redes interorganizacionais trata-se de uma forma de entender o funcionamento das redes e, principalmente, como a organização da rede poderá influenciar em nos resultados obtidos, uma vez que a rede, como um todo, estará sendo analisada e não somente suas empresas associadas separadamente. As análises variam desde as regras de associação à rede até a criação de estratégias mercadológicas conjuntas com o planejamento sendo realizado pela administração central da rede estabelecida (PROVAN e KENIS, 2008).

Em uma rede interorganizacional em formato horizontal, a definição e o estudo dos mecanismos de coordenação são de extrema importância, pois segundo Marcon e Moinet (2001), as redes horizontais possuem características particulares que seguem:

- Inexistência da coordenação central de uma grande empresa. A administração da rede interorganizacional é realizada por representantes das empresas associadas;
- Os aspectos são apresentados pela coordenação da rede e as decisões geralmente são tomadas em consenso ou pela maioria dos associados;
- Na grande maioria dos casos são redes interorganizacionais formadas por empresas do mesmo setor da economia;
- Os membros associados à rede muitas vezes são concorrentes diretos no mercado.

Os mecanismos de coordenação, bem como a existência da governança corporativa em redes interorganizacionais não é uma exigência legal, porém a existência de regras e procedimentos de conduta e desenvolvimento de negócios

é crítica para a eficácia e o alcance dos resultados almejados pelos membros associados à rede (PROVAN e KENIS, 2008).

Abordando o tema governança em redes, Albers (2005) afirma que a principal diferença entre a governança corporativa tradicional e a governança em redes é que as regras, ao invés de serem aplicadas a indivíduos, são aplicadas a organizações, visto que as empresas associadas, em determinado momento, abrem mão de certas liberdades individuais para permitir a atuação cooperativa entre os membros da rede. Tal medida é adotada tanto para as decisões operacionais quanto para as mercadológicas.

Segundo Roth *et. al* (2012), a governança de uma rede interorganizacional está ligada à forma como a rede é estruturada e organizada, além de como seus mecanismos de coordenação, regulação e tomada de decisão estão dispostos de forma a garantir os interesses dos membros associados, assegurando que as normas estabelecidas sejam cumpridas tanto pelos gestores da rede, quanto por seus participantes.

Ainda de acordo com Roth *et. al.*(2012), a governança em redes interorganizacionais possui 2 características que a diferencia da governança tradicional:

- Natureza transitória ou reversibilidade: Os membros da rede possuem a opção de sair da associação quando os objetivos individuais da empresa não podem mais ser alcançados pela atuação em rede.
- Ausência de autoridade: As empresas em uma rede interorganizacional são, ao mesmo tempo, governantes e governadas, dado o caráter cooperativo da rede. A Administração central ou diretoria da rede planeja as ações, porém submete o planejamento para a aprovação consensual ou pela maioria dos membros associados.

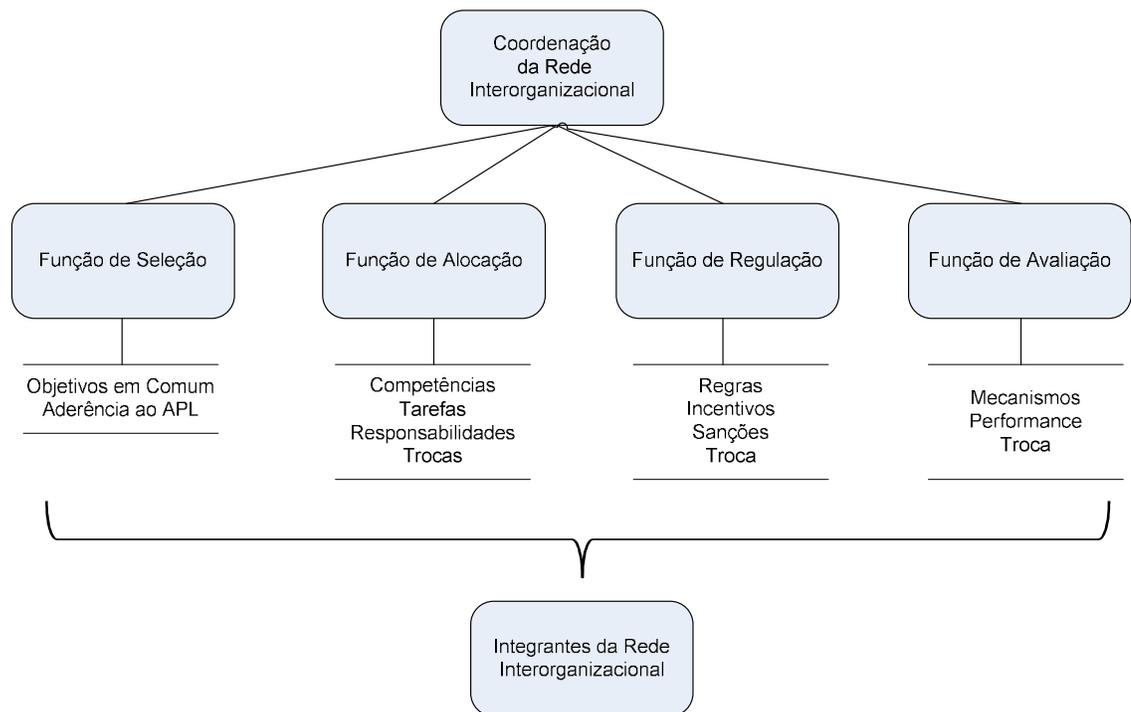
Uma vez constituída a administração/ diretoria da rede interorganizacional, o processo de gestão das atividades da rede deve ser definido como forma de organizar as atividades da rede em busca dos ganhos competitivos almejados.

Como funções da gestão de redes interorganizacionais, Sydow e Windeler (1994) enfatizam as 4 principais funções da equipe gestora da rede:

- **Função de Seleção:** Trata da escolha dos parceiros e associados que farão parte da rede interorganizacional. A seleção de participantes é essencial para a constituição da rede não somente como início de tudo, mas também para que esteja garantida a aderência e objetivos em comum de todos os membros da rede.
- **Função de Alocação:** Direciona as tarefas de responsabilidade dos membros da rede, bem como suas responsabilidades e recursos disponíveis. De acordo com as ações estabelecidas pela diretoria da rede e aprovadas por seus membros, as tarefas e responsabilidades são definidas.
- **Função de Regulação:** Trata do estabelecimento das regras e sanções referentes à atuação em rede. São regulamentados o trabalho coletivo, o gerenciamento de conflitos e a forma como o conhecimento adquirido circulará pela rede interorganizacional.
- **Função de Avaliação:** Como o próprio nome diz, é a função de avaliar a performance da rede interorganizacional como um todo, assim como a performance dos membros da rede em relação às contribuições individuais dos membros para a eficácia da rede.

A seguir, na Figura 4, há o esquema de funções da coordenação e da gestão de redes, segundo Sydow e Windeler (1994):

Figura 4: Mecanismos de Coordenação



Fonte: Sydow e Windeler (1994)

Já para Ritter e Germunden (1998), as funções básicas da gestão de redes interorganizacionais são:

- Encaminhamento: Identificar e informar potenciais parceiros para adentrar à rede com o objetivo de conquistá-los à associação, utilizando práticas para a seleção dos membros da rede que sigam seus preceitos básicos.
- Troca: Administrar a troca de conhecimentos incorporados em funções tecnológicas, de pessoas e organizacionais da rede por meio da disseminação dos conhecimentos e a construção de novos conhecimentos em rede.
- Coordenação: Configurar as relações entre os parceiros e os clientes da rede em busca de harmonizar e sincronizar os interesses da rede e também propor soluções aos conflitos que possam existir.

Para Grandori e Soda (1995), as funções dos gestores das redes organizacionais passam por um processo constante de comunicação e negociação com os membros e os clientes da rede para que a cooperação seja mantida entre os atores. Para tanto, os autores enfatizam a existência da função de seleção dos participantes que sigam os preceitos da rede, a necessidade de planejamento das ações que serão realizadas por parte da diretoria e que serão compartilhadas com os associados, o processo de avaliação dos membros e da diretoria da rede, bem como os incentivos à melhoria dos resultados por parte tanto da diretoria quanto dos membros da rede e o controle de todo o processo operacional e estratégico da Rede.

Dada a importância dos Mecanismos de Coordenação das redes interorganizacionais para o desenvolvimento e maturação das redes interorganizacionais, o desenvolvimento de ações de Marketing de Relacionamento para redes cujos membros são de características distintas necessita da participação direta dos administradores/ gestores/ diretores, uma vez que o planejamento das ações é de relevante importância (GRANDORI e SODA, 1995). A alocação de recursos para a realização de ações também exerce sua importância (SYDOW e WINDELER, 1994) e a avaliação dos resultados das ações é de fundamental importância para o desenvolvimento da rede (GRANDORI e SODA, 1995; SYDOW e WINDELER, 1994).

A seguir, são abordados os conceitos de Marketing de Relacionamento.

2.3. Marketing de Relacionamento

Gordon (1999) conceitua o Marketing de Relacionamento como um processo constante de identificação de novos valores e o compartilhamento dos benefícios adquiridos por meio das interações durante todo o ciclo da parceria estabelecida.

Para Kotler (2001), o conceito de Marketing de Relacionamento é o seguinte:

“Marketing de Relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para construção de relacionamentos quem contêm valor e redes de oferta de valor. O marketing de relacionamento está voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo. Para acontecer, é necessária uma total sintonia entre os vários níveis da empresa com o departamento de marketing, necessitando criar bons níveis de relacionamentos nos campos econômico, técnico, jurídico e social, que resultam em alta lealdade do cliente.”

Para Gordon (2009), o Marketing de Relacionamento é uma derivação dos princípios de marketing tradicionais, quando a partir do processo de identificação e satisfação das necessidades dos clientes, o Marketing de Relacionamento se desenvolve por meio da análise de algumas dimensões que diferem das definições tradicionais de marketing: 1) procura criação de novos valores para os clientes, bem como compartilhar tais valores; 2) reconhecimento do papel que os clientes têm de forma individualizada; 3) exigência de que após a identificação das necessidades dos clientes, a estratégia de marketing da empresa seja voltada para os mesmos, através do planejamento dos processos de negociação e comunicação; 4) o relacionamento entre os atores do relacionamento é um esforço contínuo e colaborativo; 5) reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e 6) procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da própria organização para criar e compartilhar os valores desejados pelos atores do relacionamento.

Já para Antunes e Rita (2008), o Marketing de Relacionamento é a evolução do marketing transacional, conceito conhecido como os 4 Ps de Marketing ou *Marketing Mix* (AMA, 1985).

Nesta abordagem a ênfase está no estabelecimento e desenvolvimento de transações de curto prazo, como o modelo dos 4 Ps de Marketing (*product, price,*

place, promotion), em que o marketing era é definido como um processo de planificação e execução da concepção, estabelecimento de preços, além da promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços para a criação de transações que satisfaçam os indivíduos e as organizações (AMA, 1985).

Conforme Antunes e Rita (2008), o paradigma relacional considera que a rentabilidade das organizações está na troca imediata de valores entre as partes envolvidas e que tais partes estão perseguindo o seu próprio benefício de curto prazo, ou seja, o desenvolvimento de uma relação compra e venda de produtos e serviços que pode ser considerada comum.

Segundo Christopher, Payne e Ballantine (1994), o marketing transacional dá ênfase para as vendas individuais. Nele, cada uma das transações possui sua importância particular para o alcance da rentabilidade, uma vez que o objetivo é o a rentabilidade no curto prazo e a ênfase das vendas está nas características dos produtos comercializados e não necessariamente nos benefícios que podem ser alcançados por ambas as partes envolvidas num relacionamento comercial que pode ser de longo prazo.

Dadas as concepções do marketing transacional, algumas fraquezas do modelo são evidenciadas por Constantinides (2006) :

- O fator humano da relação transacional é ignorado.
- A falta de dimensão estratégica para o desenvolvimento sustentado da organização.
- A postura ofensiva para o fechamento das transações dentro de um determinado período de tempo.
- A falta de maior interatividade entre as partes envolvidas.
- Falta de personalização, tanto na interação, quanto dos produtos e serviços ofertados.

Para Gummesson (1998), o paradigma do marketing transacional deve ser substituído, já que não garante a abordagem necessária para o atual ambiente competitivo em que nos encontramos.

Atualmente, existe uma diversidade maior de produtos e serviços, organizações em condições de estabelecer concorrência global, os canais de distribuição estão em constante movimento e a forma de promoção tradicional ou as mídias tradicionais, que criam ruídos de comunicação entre as organizações e seus clientes (MCKENNA, 1993).

Já para Rapp (1991), algumas mudanças no ambiente empresarial também evidenciam a necessidade de atualização da abordagem transacional de marketing, tais como: demografia e estilo de vida mutantes através dos anos, excesso de novos produtos e serviços que chegam ao mercado, enfraquecimento da mídia tradicional e principalmente o declínio da lealdade às marcas por parte dos clientes.

A evolução do marketing transacional, portanto, passa ser o Marketing de Relacionamento, pelo qual alguns itens detectados como fraquezas do marketing transacional (CONSTANTINIDES, 2006) são trabalhados de forma a criar e desenvolver o relacionamento entre clientes e organizações.

Segundo Gummesson (1998), o Marketing de Relacionamento deve trabalhar as seguintes características:

- Relação: Desenvolvimento das ações de marketing para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações.
- Interatividade: Estreitamento das relações entre os vendedores e os clientes para a criação e a entrega mútua de benefícios. Para que isso seja alcançado há a exigência da intensificação do processo de comunicação entre as partes.
- Longo Prazo: Para criar, desenvolver e manter as relações é necessário um longo espaço temporal.

Para Bakarar, Lara e Gosling (2011), no atual cenário mercadológico, os clientes e *stakeholders* só entram em um relacionamento com as organizações quando notam que os benefícios da relação estabelecida excedem os custos envolvidos. Logo, o estabelecimento de tais benefícios gera a confiança, a qual desencadeia o relacionamento. Com o estabelecimento do relacionamento entre as organizações e seus clientes, e conseqüentemente a satisfação destes, Heitmann, Lehman e Hermann (2007) apontam uma série de resultados positivos para as organizações, principalmente o “boca a boca” positivo entre os clientes e a fidelidade perante a marca, produtos e serviços das organizações.

Outra motivação para o desenvolvimento do Marketing de Relacionamento como estratégia mercadológica é o surgimento dos grupamentos de negócios.

Segundo Hunt, Arnett e Madhavaram (2006), a necessidade de criação e desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes também é impulsionada pelo aumento da competição entre as empresas e o desenvolvimento das redes interorganizacionais e alianças estratégicas como alternativa para o crescimento, principalmente das micro, pequenas e médias empresas, que podem utilizar, por sua vez, o Marketing de Relacionamento como ferramenta de interação entre os membros e, principalmente, como ferramenta para o desenvolvimento do relacionamento com seus clientes.

Para Grönröos (1995), o Marketing de Relacionamento tem como principais características identificar, estabelecer, manter e realçar o relacionamento entre as empresas e seus consumidores, bem como com outros *stakeholders*, fornecedores e parceiros de negócios, para que os objetivos e satisfação de todas as partes sejam alcançados, sendo que esse processo é realizado por meio das trocas mútuas entre todas as partes e o cumprimento das promessas referentes aos negócios estabelecidos.

Já para Gummesson (2010), o Marketing de Relacionamento refere-se ao trabalho de marketing voltado para o relacionamento (interatividade) com clientes e fornecedores, consistindo em uma estratégia de negócios que visa construir pró-

ativamente relacionamentos duradouros entre a organização e seus consumidores, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para resultados sustentáveis, pela correta gestão do relacionamento entre as partes em busca do aumento da percepção do valor da marca e a rentabilidade das organizações por meio da fidelização.

Para Antunes e Rita (2008), o Marketing de Relacionamento atua na retenção e fidelização dos relacionamentos, no estabelecimento do elevado nível de serviço e de contatos entre as partes, bem como na visão de longo prazo e no valor que cada um dos cliente e *stakeholders* assume com o passar do tempo.

O grande indicador de posicionamento da organização passa a ser a carteira de clientes estabelecida ao invés de somente o *market share* da mesma. A estratégia da organização passa, obrigatoriamente, pela capacidade que possui para criar e desenvolver uma rede de relações, constituída pela confiança mútua entre as partes.

Tabela 1 : Marketing Transacional *versus* Marketing de Relacionamento

| Marketing Transacional | Marketing de Relacionamento |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Vendas Individuais - Importância das Características dos Produtos - Visão de Curto Prazo - Pouca ênfase no serviço ao cliente - Baixa interatividade com o cliente - Baixo nível de compromisso com o cliente - Qualidade é uma preocupação da produção | <ul style="list-style-type: none"> - Retenção do Cliente - Importância do Valor do Cliente - Visão de Longo Prazo - Grande ênfase no serviço ao cliente - Alto nível de contato com o cliente - Alto nível de compromisso com o cliente - Qualidade é uma preocupação de toda a organização |

Fonte: Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Antunes e Rita (2008)

Com o objetivo de reter e fidelizar os clientes e *stakeholders* em carteira, o Marketing de Relacionamento deve trabalhar a comunicação e a interatividade com os clientes de forma constante.

Para que isso aconteça, ou seja, a construção da retenção e da fidelização, as organizações devem desenvolver alguns processos e ações de relacionamento. Para Rapp (1991), para construir a fidelização dos *stakeholders* é essencial que as organizações entendam as necessidades, os desejos e os valores dos mesmos, e só então definam e adotem uma estratégia de relacionamento. Segundo o autor os seguintes passos devem ser respeitados:

- Desenvolvimento de um ciclo de comunicação com os clientes: a empresa respeita o ciclo de vida do cliente (*Customer Lifecycle*) e desenvolve o processo de comunicação de acordo com a etapa em que o cliente/ *stakeholder* se encontra dentro da organização.
- Realização de atividades em conjunto: com o intuito de promover a interatividade e o relacionamento com os clientes, a empresa deve organizar eventos e situações em que os representantes da empresa e os clientes possam desenvolver atividades em conjunto. Algumas atividades são evidenciadas pelo autor como o desenvolvimento de um clube de afinidades, eventos, *workshops*, ou simples encontros informais.
- Ouvir os Clientes: em todas as interações, as organizações devem ouvir atentamente as necessidades e desejos dos clientes como forma de desenvolver as atividades corretas para que a interatividade não seja perdida através do tempo.

Já para Bretzke (1999), o processo de construção da fidelização e da retenção dos clientes passa pelos seguintes processos e ações de marketing:

- Clubes de Clientes: desenvolvimento de ações e operações da empresa em conjunto com os clientes, para que a interação seja

intensificada e algumas oportunidades de negócios surjam. Podem ser oportunidades formais e informais.

- Seminários de Clientes: de maneira formal e profissional, seminários, cursos e atividades direcionadas à área de atuação e interesses da empresa e/ou dos clientes.
- Patrocínios: como forma de estreitar o relacionamento entre a empresa e seus clientes, o oferecimento de patrocínios a iniciativas e eventos que possam ser dos próprios clientes ou de interesse dos mesmos.
- Publicações Dirigidas: com o estudo e aprofundamento das relações com os clientes, a empresa pode desenvolver publicações dirigidas a seu clube de clientes, tais como: revistas, livros e *releases*, sobre produtos e serviços ou sobre os interesses dos clientes.

Já para Obrian e Jones (1998), o conjunto de benefícios e de ações de comunicação ofertadas pelas empresas devem apresentar algumas características para que sejam bem quistas pelos clientes. Dentre as características trabalhadas pelos autores, destacam-se:

- Relevância: as ações, prêmios e benefícios oferecidos devem ser algo que os clientes realmente desejam e que tenham ligação com suas atividades e interesses.
- Aspiracionais: alguns prêmios e benefícios devem ter alto valor para que os clientes sejam incitados a participar e interagir em todos os eventos e integrações da empresa para com seus clientes.
- Conveniência: todas as iniciativas devem ser convenientes para os clientes e para a empresa. A realização de planejamento detalhado do calendário das ações é bem-vinda e levará à identificação do que realmente será importante realizar em conjunto ou para os clientes.

Para Duffy(2002), as ações e os benefícios que devem ser percebidos pelos clientes quando a empresa aplica o Marketing de Relacionamento possuem

3 níveis diferentes que devem ser observados pelos gestores no planejamento de tais ações:

- Financeiro: São ofertados benefícios financeiros para que o cliente seja retido. Embora o cliente seja incitado a comprar repetidas vezes na empresa, ele não necessariamente vira um fanático pela marca da empresa. Trata-se de um nível bastante perigoso, pois caso a empresa deixe de praticar os descontos como benefício financeiro, o cliente tende a deixar o relacionamento.
- Social: Nesse nível, o relacionamento é sustentado por barreiras sociais que fazem com que o cliente não veja vantagens na dissolução do relacionamento. Algumas atividades que se enquadram nesse nível são: comunicações regulares com os clientes, serviços básicos que são realizados através de seminários ou treinamentos, chegando até à personalização e à customização em determinados momentos do relacionamento.
- Estrutural: Neste nível mais avançado, os benefícios do relacionamento estão na busca de soluções que sejam estratégicas e estruturais para as partes envolvidas (clientes e fornecedores). O relacionamento é tão intenso e constante que uma empresa chega a ser a continuidade da outra para o desenvolvimento de soluções e benefícios mútuos, chegando ao ponto de a empresa realizar algumas tarefas que a princípio seriam de responsabilidade dos clientes.

Ainda segundo Duffy (2002), os objetivos dos processos e ações de retenção de clientes são o aumento do *ticket* médio nos valores das compras, o aumento na repetição de compras e, no âmbito estratégico, o desenvolvimento do conhecimento dos perfis e hábitos dos clientes para melhor atender e principalmente antecipar as necessidades de relacionamento dos clientes.

Figura 5: Níveis dos Benefícios da Retenção e Fidelização dos Clientes



Fonte: DUFFY(2002)

Para que o planejamento e as ações de Marketing de Relacionamento sejam devidamente realizados e colocados em prática, as empresas devem saber quais são as ações e comunicações corretas a fazer para cada *stakeholder* e, principalmente, em qual momento tais ações devem ser viabilizadas e operacionalizadas.

O estudo do ciclo de vida do cliente (*Customer Lifecycle*), ferramenta que ajuda na administração dos relacionamentos é estudado a seguir.

2.3.1. Ciclo de Vida do Cliente (*Customer Lifecycle*)

Segundo Lopes e Brito (2008), o caminho para a fidelização é um processo de longa duração que cobre todo um ciclo de vida do cliente ou *stakeholder* em uma organização.

Tal processo passa por conquistar o cliente ou *stakeholder*, conhecê-lo, estudá-lo, compreender suas necessidades e desejos para que um conjunto de ações e processos seja desenvolvido, aplicado e as trocas de valores sejam observadas como benéficas para ambas as partes.

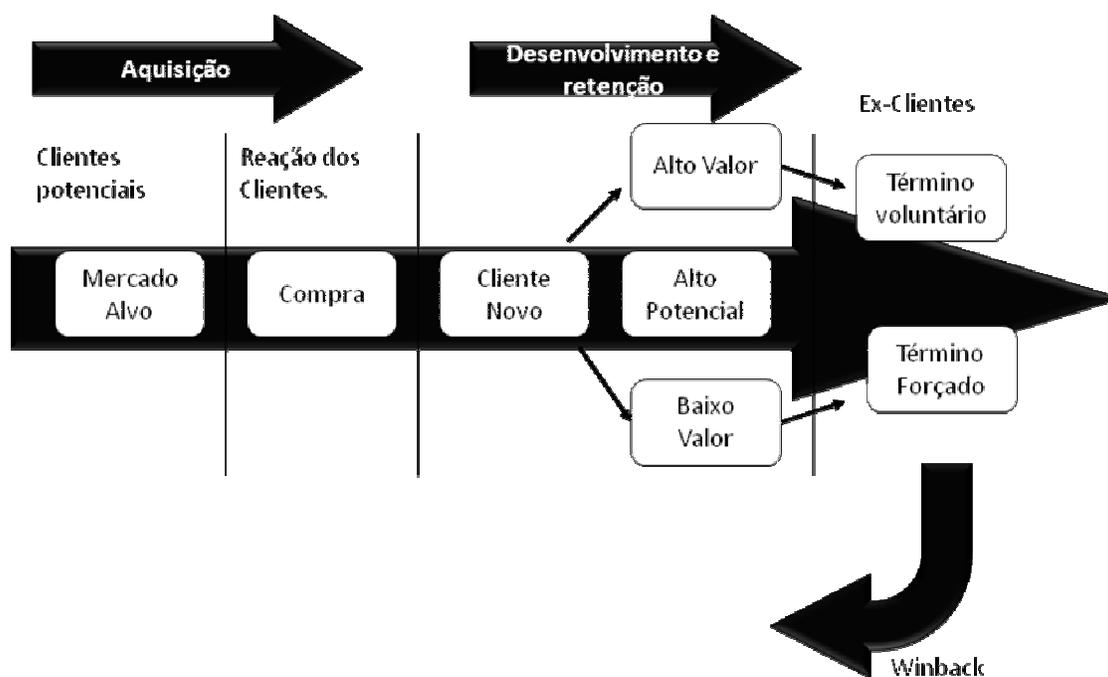
É interessante notar que a dinâmica do relacionamento entre clientes, *stakeholders* e empresa passa por mudanças a partir do momento em que o relacionamento é estabelecido, pois as necessidades, o nível de conhecimento mútuo e a confiança entre as partes evoluem, sendo essencial para as organizações que cada etapa do processo seja definida, estudada e operacionalizada para que o relacionamento entre as partes permaneça saudável. Esse processo de estudo e evolução do relacionamento é conhecido como Ciclo de Vida do Cliente ou *customer lifecycle* (GRÖNROOS, 2000).

Segundo Kamakura (2002), o Ciclo de Vida do Cliente são as etapas do relacionamento entre os clientes, *stakeholders* e a empresa e é importante pois tem como objetivo o desenvolvimento e a manutenção do relacionamento de valor no longo prazo, estudando e operacionalizando maneiras de aumentar este valor por meio do aumento do consumo de produtos, serviços e benefícios que os clientes e *stakeholders* já utilizam e a introdução de novos produtos e serviços e interações com a empresa em suas rotinas.

Os ganhos dar-se-ão pelo aumento das margens de lucro praticadas, bem como com a redução dos custos de atendimento dos clientes e *stakeholders*.

O modelo de Ciclo de Vida do Cliente proposto por Kamakura (2002) possui 3 grandes etapas. A primeira grande etapa, denominada Aquisição, é aquela em que os clientes potenciais são conquistados e convencidos a estabelecer o relacionamento com a empresa. A segunda etapa é denominada Desenvolvimento e Retenção, na qual os clientes de alto valor são trabalhados de forma a aumentar o nível de interação com a empresa e levados a repetir o processo de compras por tempo indeterminado, visto que a empresa não deseja que o relacionamento se acabe. Já os clientes de baixo valor são menos trabalhados e acabam por terminar o relacionamento forçadamente. A terceira grande etapa é denominada etapa de ex-clientes (*Former Customer*), observada quando os clientes de alto valor que encerraram o relacionamento com a empresa tentam ser reconquistados (*Win Back*) para que o relacionamento seja reativado.

Figura 6: Ciclo de vida do Cliente



Fonte: Kamakura (2002)

Ainda segundo Kamakura (2002), o cliente alcança o seu maior valor na fase de desenvolvimento e retenção, período em que o cliente já faz parte da carteira de clientes, quando é importante realçar a importância das interações, além do desenvolvimento de novas estratégias de comunicação através do ciclo de vida definido.

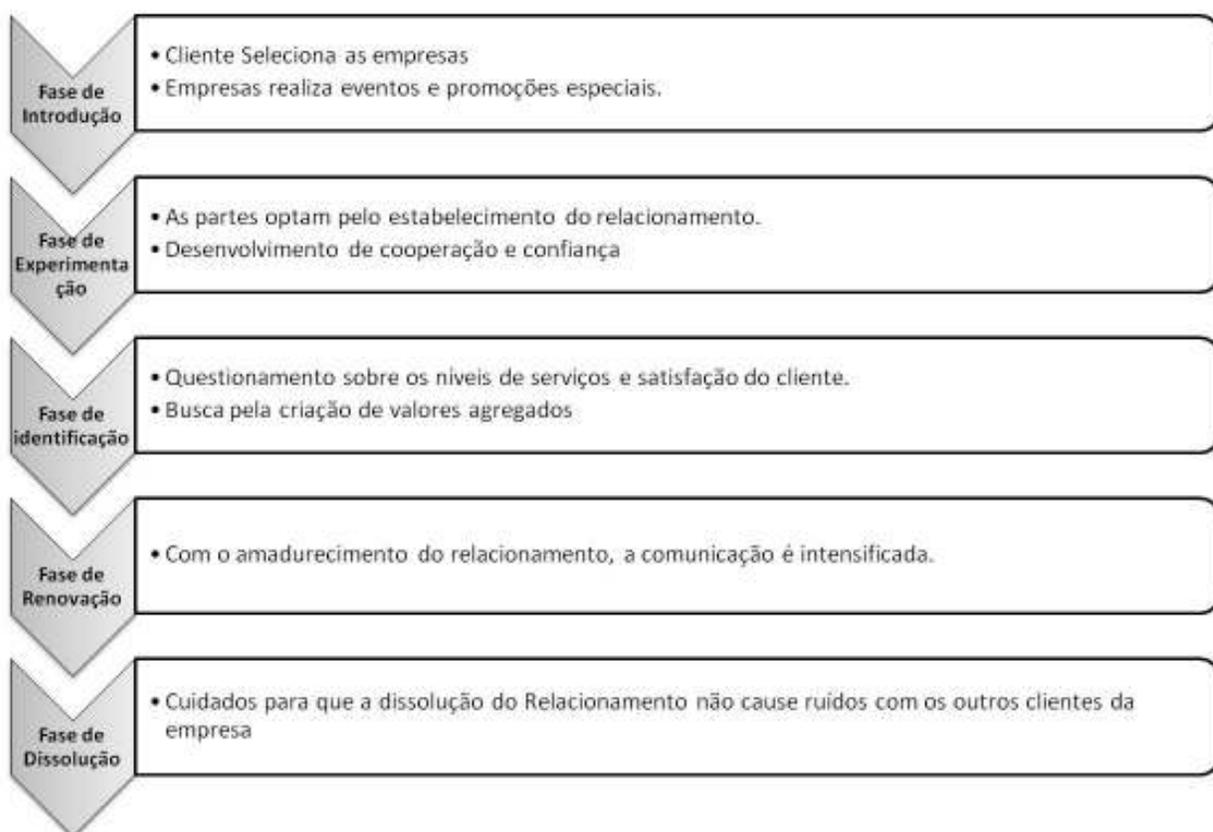
Já Hunt (1994) sugere que existem 5 etapas no processo de desenvolvimento e operacionalização de um Ciclo de Vida do Cliente. Embora semelhante ao modelo tratado anteriormente, o número de etapas é maior indicando maior complexidade na definição das etapas do relacionamento entre as empresas e seus clientes.

- Fase de Introdução: O cliente ou *stakeholder* potencial faz a seleção das empresas às quais pretende ou pode estabelecer o relacionamento. Nessa fase, como forma de atrair a atenção dos clientes e dos *stakeholders*, a empresa realiza eventos e ofertas especiais para que os clientes e *stakeholders* sejam persuadidos a experimentar seus produtos, serviços e benefícios.
- Fase de Experimentação: Cliente/ *stakeholder* e empresa optam pelo estabelecimento de relacionamento num primeiro momento de forma experimental. Desenvolve-se a cooperação e a confiança por meio da troca de conhecimentos. Benefícios mútuos são encorajados, assim como o aumento do grau de envolvimento dos clientes/ *stakeholders* e empresa caso exista a satisfação.
- Fase de Identificação: Nessa fase, a empresa questiona os clientes/ *stakeholders* acerca da qualidade dos produtos, serviços e atendimento por ela prestados, buscando a criação de valores agregados e construção de confiança e compromisso entre as partes.
- Fase de Renovação: Trata-se da fase em que o relacionamento pode ser considerado “maduro”. Nela, a necessidade de constante comunicação se faz necessária para que o relacionamento entre

empresa e cliente/ *stakeholder* continue saudável. É nesta fase que as partes devem lidar com as instabilidades do relacionamento e as turbulências mercadológicas que existem.

- Fase de Dissolução: Embora não seja a intenção quando se estabelece um relacionamento, determinadas situações podem levar ao desgaste da relação entre a empresa e os clientes/ *stakeholders*. Nesse momento, a empresa deve tomar cuidado com as consequências da extinção do relacionamento, para que sua imagem perante outros clientes/ *stakeholders* da carteira, ou clientes potenciais, não seja denegrida.

Figura 7: Ciclo de Vida do Cliente



Fonte: Hunt (1994)

É importante salientar que, embora as etapas do Ciclo de Vida do Cliente sejam apresentadas de forma linear e sequencial, a qualquer momento, as partes podem optar pela dissolução do relacionamento.

Segundo Halinen (1997) e Rowley (2003), as fases iniciais do relacionamento são as mais vulneráveis para que algum tipo de desentendimento aconteça e o relacionamento seja desfeito formalmente e definitivamente.

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, decidimos utilizar o modelo de Hunt (1994), pelo qual realizaremos o levantamento dos eventos e ações de Marketing de Relacionamento da *Asociación de Productores de Pisco de Ica* e de acordo com as características identificadas, classificaremos o tipo de ação de acordo com as etapas do Ciclo de Vida do Cliente. Neste estudo, o papel de “cliente” é desempenhado pelos membros da associação.

2.3.2. Marketing de Relacionamento em Grupamentos de Negócios

A utilização do Marketing de Relacionamento em Grupamentos de Negócios pode ser considerada fundamental para a criação e o desenvolvimento das estratégias e decisões que são tomadas em conjunto.

Segundo Macadar (2006), atuar em grupamento é uma manifestação de estratégias cooperativas interorganizacionais e requiere a concentração de habilidades e de recursos por parte dos parceiros da aliança para atingir um ou mais objetivos relacionados com os objetivos estratégicos das empresas que cooperam.

Relacionamentos cooperativos interorganizacionais podem existir entre duas empresas cujos comprometimentos econômicos principais são para o mesmo conjunto de atividades da cadeia de valor ou entre duas empresas cujos comprometimentos principais são para estágios adjacentes da cadeia de valor.

Os grupamentos são orientados para projetos ou programas nos quais os parceiros realizam atividades interligadas, tais como o desenvolvimento conjunto de um novo produto ou processo, a produção conjunta, a exploração e desenvolvimento conjuntos de fontes de matérias-primas e o marketing conjunto. Atividades específicas incluídas na aliança são realizadas por cada um dos parceiros e envolvem informação, recursos e pessoal compartilhados (MACADAR, 2006).

A opção pelo Marketing de Relacionamento nos Grupamentos de Negócios está ligada à conquista dos objetivos estratégicos delineados pelo grupamento e tem como principal função fomentar, por meio de seus atributos de relacionamento, as bases das trocas de informações e longevidade das redes e/ou grupamentos de negócios.

Para o desenvolvimento do presente capítulo, listamos os principais atributos utilizados na literatura de Marketing de Relacionamento que caracterizam essa área do Marketing sendo utilizada pelas organizações. Em seguida, realizamos a análise dos atributos presentes na caracterização dos Grupamentos de Negócios / Redes Interorganizacionais e desenvolvemos a mescla dos atributos que são semelhantes e/ou coincidentes e/ou complementares entre as duas teorias que justificam a utilização de Marketing de Relacionamento pelos Grupamentos de Negócios. O processo é detalhada a seguir:

1. Análise e listagem dos atributos de Marketing de Relacionamento mais utilizados pela literatura do tema.
2. Levantamento análise dos atributos de Grupamentos de Negócios
3. Análise e mescla dos atributos de Marketing de Relacionamento e Grupamentos de Negócios semelhantes/coincidentes/complementares.
4. Desenvolvimento do presente capítulo com o resultado de todo o processo desenvolvido.

Como resultado do processo, apresentamos a seguir os atributos de Marketing de Relacionamento que podem ser utilizados para fomentar as estratégias de um grupamento de negócios estão a seguir.

2.3.2.1 Comprometimento

No Marketing de Relacionamento, para Morgan e Hunt (1994), o comprometimento está diretamente relacionado com a disposição que os parceiros possuem para se esforçar a favor do relacionamento. Quando em nível elevado, o comprometimento proporciona um ambiente favorável às trocas e ao alcance dos resultados individuais mútuos, o que diminui o risco de comportamentos oportunistas por parte dos atores que se relacionam.

Segundo Hunt (1994), o comprometimento é trabalhado nas ações das fases de Experimentação, quando as partes optam pelo estabelecimento da relação através das primeiras ações conjuntas e na fase de Renovação do Ciclo de Vida Cliente, quando a comunicação é intensificada.

Trata-se da adoção de uma orientação de longo prazo a respeito do relacionamento, quando a adoção de sacrifícios de curto prazo é uma opção para a obtenção de benefícios de longo prazo. (GUMMESSON, 2010)

Na literatura de redes interorganizacionais, o comprometimento é a disposição dos parceiros para se esforçarem a favor do trabalho em conjunto. O comprometimento de envolvimento estratégico de longo prazo é mais importante que um vínculo tático de curto prazo (CRAVENS E CRAVENS, 2000).

2.3.2.2. Reciprocidade

A reciprocidade trata-se do atributo que faz com que cada parte conceda favores ou faça concessões à outra ou outras partes em troca de favores ou concessões semelhantes, requeridos por esta parte em uma ocasião posterior (MACADAR, 2006)

Para Polonsky et al. (2002), a aderência à reciprocidade, ou seja, a troca de informações e concessões realizadas num relacionamento entre duas ou mais partes, pode variar de acordo com o tempo. Com o passar do tempo é possível identificar padrões positivos ou negativos de reciprocidade num relacionamento estabelecido.

Para Oliver (1990), a reciprocidade é uma característica fundamental em grupamento de negócios quando ajuda no desenvolvimento de melhor relacionamento entre os participantes visando a troca de informações.

Para Lima (2012), a reciprocidade pode acontecer através de ações direcionadas aos membros da rede tais como: encontros informais entre os membros; treinamentos em conjunto; Reuniões para a discussão de problemas; apresentação de práticas de sucesso adotadas por participantes em reuniões e criação de apostilas que possam padronizar as práticas entre os membros da rede.

2.3.2.3. Confiança

O conceito de confiança é de extrema importância para que se entenda as expectativas de cooperação em um relacionamento. Segundo Morgan e Hunt (1994), ela pode ser definida como a crença de que a palavra e as atitudes das outras partes envolvidas no relacionamento serão mantidas, bem como que as outras partes cumprirão suas obrigações no momento da troca.

A confiança é um conceito importante para entender as expectativas de cooperação e de planejamento em um contrato relacional. Ela pode ser definida como a crença de que a palavra da outra parte será mantida e que essa parte vai cumprir sua obrigação na troca. A confiança surge quando uma das partes acredita na fidedignidade e integridade das outras partes. (GUMMESSON, 1999)

Na teoria de Ciclo de Vida do Cliente de Hunt (1994), a confiança é trabalhada em todas as fases do Ciclo, desde a fase Aquisição até a fase Dissolução do relacionamento.

Na literatura de Grupamento de Negócios, Balestrin e Vargas (2004), evidenciam a confiança como uma das forças motrizes para o estabelecimento das ações em rede quando de um grupamento de negócios informal, reduzindo o risco de comportamentos oportunistas a longo prazo.

Já Locke (2001) afirma que a confiança em uma Rede é um processo sequencial, que se origina nos interesses pessoais dos participantes, necessita da participação de uma instituição de governança e do desenvolvimento de mecanismos de controle dos participantes para evitar comportamentos oportunistas. O comportamento oportunista diminui a confiança, as possibilidades de cooperação e conseqüentemente os benefícios proporcionados aos membros da Rede (LOCKE, 2001; NEUMANN, HEXSEL E BALESTRIN, 2008).

Mitelka e Farinelli (2001), ao realizar o seu trabalho de classificação de redes a partir do seu nível de evolução, destacam que a confiança entre os membros da rede, como um dos responsáveis pelo desenvolvimento dos relacionamentos através da existência ou não de um liderança como fatores de desenvolvimento das redes.

2.3.2.4. Comunicação

Trata-se do compartilhamento formal e informal de informações significativas e oportunas entre as empresas (GRANDORI e SODA, 1995).

Segundo Rapp (1991), para que o relacionamento seja duradouro e atinja os objetivos mútuos definidos, um ciclo de comunicação deve ser desenvolvido com os clientes e *stakeholders*. Este ciclo deve respeitar o ciclo de vida do cliente e desenvolver o processo de comunicação de acordo com a etapa do ciclo de vida que o cliente/ stakeholder se encontra.

Para Bretze (1999), as empresas devem desenvolver publicações dirigidas para seus clientes e *stakeholders*. Com o estudo e aprofundamento das relações, a empresa pode desenvolver publicações dirigidas a seu público tais como, revistas, livros e releases, sobre produtos e serviços ou sobre os interesses dos clientes e *stakeholders*.

Para Hunt (1994) e Grandori e Soda (1995), a comunicação é considerada um meio para aplacar os conflitos, aumentar a confiança entre as partes e melhorar a coordenação das atividades desenvolvidas.

Para Castells (1999), uma rede será tão sólida quanto a conectividade de seus atores. Desta forma, entende-se que uma rede não existirá se não houver comunicação e relacionamento entre os seus membros. Tal conectividade, poderá ser maior à medida que haja uma intensa comunicação face-a-face entre os participantes. Quanto maior a frequência e o volume de comunicação maior a quantidade de troca de informações e conhecimentos entre eles.

Para tanto, ainda segundo Castells(1999) e Bretzke (1999), a criação de espaços de interação entre os membros da rede ou entre agentes e *stakeholders* se caracteriza em uma das possíveis ações de comunicação para o desenvolvimento das redes (CASTELLS, 1999), ou do Marketing de Relacionamento (BRETZKE, 1999).

2.3.2.5. Cooperação

A cooperação é definida como as atividades que podem ser coordenadas, similares ou complementares, realizadas pelas empresas em relacionamento para que se atinjam os resultados mútuos ou mesmo resultados unilaterais, porém com o objetivo de se produzir algum tipo de reciprocidade futura. Através da confiança instalada as empresas podem aprender que os esforços conjuntos e coordenados geram os resultados que excedem os resultados que seriam obtidos de maneira isolada (ANDERSON e NARUS, 1990).

Segundo Gordon (2009), o relacionamento entre os atores do relacionamento é um esforço contínuo e colaborativo, onde a cooperação entre as partes no que tangem às atividades desenvolvidas durante o relacionamento podem produzir os resultados que manterão o interesse contínuo na manutenção dos relacionamentos.

Para Human e Provan (1997), a cooperação se refere às transações entre os participantes da rede: compras e venda de produtos e serviços entre os membros da rede, trocas de informações sobre mercados, tecnologias e soluções de problemas e de competências entre os membros da rede. Para os autores, a cooperação por meio da troca de informações em diversas operações acaba por trazer os benefícios financeiros requeridos pelos participantes quando da atuação em forma de grupamento de negócios.

Já para Garcia (2006), a principal característica de grupamentos de negócios de sucesso é a atuação conjunta dos membros através de um alto nível de cooperação.

O aprofundamento dos relacionamentos na Rede, gera aumento da cooperação entre os membros, conduzindo para relações de parcerias que transcendem o aspecto meramente econômico das transações (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; KRUGMAN, 1991).

Machado (2003), em seu estudo para mostrar os fatores determinantes do sucesso das redes, também exalta a cooperação entre as partes como resultado os relacionamentos que podem ser verticais ou horizontais, como fator determinante de resultados positivos por parte das redes.

2.3.2.6. Coordenação

A coordenação está relacionada com a definição de fronteiras e reflete o conjunto de tarefas que cada parte espera que a outra desempenhe. (GORDON, 1999). Assim, o sucesso de uma parceria depende da realização de ações

coordenadas que têm por finalidade atender objetivos mútuos consistentes com ambas organizações, sendo tratadas nas funções de alocação e de regulação do modelo de Mecanismos de Coordenação de Sydow e Windeler (1994).

Segundo Roth *et. Al* (2012), coordenação do relacionamento em rede consiste na definição das regras e também dos critérios para a tomada de decisões, a definição das responsabilidades e os limites de autonomia de cada participante de uma rede interorganizacional.

Ainda de acordo com a autora, o papel da coordenação e governança não é gerir a rede como um todo e sim delimitar os limites da gestão.

Já para Ritter e Germudden (1998), coordenação é a configuração das relações entre os parceiros e os clientes da rede em busca de harmonizar e sincronizar os interesses.

2.3.2.7. Aprendizado

Para Polonky *et al.* 2002), as interações sempre oferecem a oportunidade de aprender algumas coisas quando se estabelece um relacionamento entre *stakeholders*.

Para Macacar (2006), um relacionamento interativo aumenta as chances de uma empresa transpor suas fronteiras para que aprenda cada vez mais, por meio do ciclo de aprendizado definido quando do trabalho em rede.

Segundo Polonsky *et. al* (2002), o ciclo de aprendizado consiste em 1) planejar metas; 2) definir ações apropriadas; 3) agir; 4) experimentar os resultados das ações e 5) Avaliar os resultados em busca de *feedback* e/ou concepção de novas ações.

Já para Garcia (2006), a evolução organizacional pretendida pelos participantes se dará por meio do desenvolvimento de treinamentos e aprendizados com as ações e trocas de informações entre os parceiros, bem como As informações técnicas de mercado, gestão e demais áreas quando são compartilhadas entre os membros da rede, geram ações que mobilizam a capacidade inovadora, permitem um aumento da produtividade e aprimoram a capacidade de gestão dos participantes, com custos reduzidos, através da aprendizagem gerada pelas interações (PORTER, 1998; BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; MARSHALL, 1984; KRUGMAN, 1991; SCHIMITZ, 1995).

Para Gonzalez, Martins e Toledo (2009), o conhecimento é um recurso de grande valor, sendo que a aprendizagem desenvolvida pelos colaboradores deve ser explorada ao máximo pelas organizações que participam das redes de empresas.

2.3.2.8. Resolução Conjunta de Problemas

Para Hunt (1994), a coordenação, assim como os demais parceiros procuram, seguidamente, persuadir um ao outro para adotar alguma solução para as situações conflitantes. Essas tentativas geralmente são mais construtivas do que o uso da coerção ou da dominação. O papel da coordenação nesse caso é o desenvolvimento de ações dentro do ciclo de vida do cliente (fase de renovação), com o intuito de minimizar possíveis conflitos ou problemas de entendimento entre as partes através da constante comunicação. (GUMMESSON, 2010)

Para Human e Provan (1997), a atuação em rede e a troca de informações ajudam os participantes a resolver os problemas em âmbito tecnológico e até mesmo no desenvolvimento conjunto de competências que não seriam desenvolvidas no caso de uma atuação solitária.

Já para Balestrin e Verschoore (2008) e Lima (2012), o acesso e resolução de problemas que tangem aos serviços, infraestrutura e informações de mercado, que seriam muito dispendiosos quando da atuação individual, são facilitadas quando da atuação em rede, para a ajuda na resolução de problemas e também no desenvolvimento das capacidades de gestão dos membros da rede.

2.3.2.9. Longevidade

Dentre os valores fundamentais do marketing de relacionamento, encontra-se a colaboração de longo prazo (GUMMESSON, 1999). O marketing de relacionamento quando parte do princípio de que a relação com clientes e fornecedores é a base de sua abordagem, prioriza o longo prazo com o ciclo de interações em detrimento de uma abordagem transacional, baseada em transações pontuais sem a necessidade de desenvolvimento de benefícios mútuos. (GORDON, 2009)

Para Cravens e Cravens (2000), na atuação em rede ou grupamento de negócios, há o comprometimento de envolvimento estratégico de longo prazo ao invés de um vínculo tático de curto prazo.

2.3.2.10. Informalidade

Na visão de Gummesson (1999), os relacionamentos de negócios ou comerciais são, em sua maioria, informais. Muitas vezes as negociações e as trocas de informações acontecem em situações que não envolvem a formalidade do mundo dos negócios. Transações de grande envergadura com efeitos de longo prazo podem ser fechadas informalmente em um campo de golfe ou em um bar de hotel, porém há de se tratar também de aspectos formais como, por exemplo, qual é o nível de abertura para revelar às outras partes detalhes das operações quando não em conjunto (competição x cooperação) (KHANNA, GULATI e NOHRIA (1998).

Para Balestrin e Vargas (2004), existem as redes informais que permitem encontros informais entre seus participantes como forma de troca de experiências e informações, nos quais a livre participação dos membros é estimulada.

Para Mitelka e Farinelli (2000), as redes informais são geralmente compostas por micro e pequenas empresas, cujos proprietários possuem baixa capacidade de gestão, onde o relacionamento entre os membros e a coordenação da rede (quando existe), é realizada de maneira informal, onde a maioria das interações não possuem documentação com o que foi tratado.

Já Machado (2003), em seu trabalho desenvolvido com o estudo sobre os estágios de desenvolvimento das redes, mostra que a informalidade está presente nas redes cujo estado de desenvolvimento é embrionário, graças ao baixo nível de coordenação das atividades e também da baixa sofisticação na comunicação entre os membros da rede.

A tabela 2 apresenta uma síntese dos atributos de Marketing de Relacionamento que também podem ser utilizados quando da definição de redes interorganizacionais ou grupamento de negócios.

Tabela 2: Atributos de Marketing de Relacionamento utilizados também em Grupamentos de Negócios

| Atributos: Grupamentos e Marketing de Relacionamento | Principais Características - Marketing de Relacionamento | Autores | Fases do Ciclo de Vida do Cliente | Principais Características – Grupamentos de Negócios. | Autores |
|---|---|-------------------------|---|---|-----------------------------|
| Comprometimento | Parceiros dispostos a se esforçarem em favor do relacionamento Crença de cada uma das partes de que a importância do relacionamento justifica o sacrifício para mantê-lo . | Morgan e Hunt (1994) | Experimentação Renovação | Há o comprometimento de envolvimento estratégico de longo prazo ao invés de um vínculo tático de curto prazo. | Cravens e Cravens (2000) |

| | | | | | |
|---------------|--|--|--|---|---|
| Reciprocidade | Troca de favores, informações e concessões entre duas ou mais partes | Polonsky et al. (2002) | Experimentação Renovação | reciprocidade pode acontecer através de ações direcionadas aos membros da rede tais como: encontros informais entre os membros; treinamentos em conjunto; Reuniões para a discussão de problemas; apresentação de práticas de sucesso adotadas por participantes em reuniões e criação de apostilas que possam padronizar as práticas entre os membros da rede | Oliver (1990) Lima (2012) |
| Confiança | Crença, atitude ou expectativa de uma das partes de que o comportamento do parceiro ou seus resultados lhe beneficiarão; | Morgan e Hunt (1994) Gummeson (1999) | Introdução Experimentação Renovação | Reduz o risco de comportamentos oportunistas em relacionamentos de longo prazo afirma que a confiança em uma Rede é um processo sequencial, que se origina nos interesses pessoais dos participantes, necessita da participação de uma instituição de governança e do desenvolvimento de mecanismos de controle dos participantes para evitar comportamentos oportunistas | Balestrin e Vargas (2004) Locke (2001) Neumann, Hexsel e Balestrin (2008) Mitelka e Farinelli (2001) |
| Comunicação | Compartilhamento formal e informal de informações significativas e oportunas entre empresas. É considerada como um meio para aplacar conflitos, aumentar a confiança e melhorar a coordenação. Quanto maior a frequência de comunicação, melhor será o relacionamentos, seja tal comunicação formal ou informal. | Hunt (1994) Bretzke (1999) Rapp (1991) | Experimentação Identificação Renovação | Uma rede será tão sólida quanto a conectividade de seus atores. Desta forma, entende-se que uma rede não existirá se não houver comunicação e relacionamento entre os seus membros. Tal conectividade, poderá ser maior à medida que haja uma intensa comunicação face-a-face entre os participantes. Quanto maior a frequência e o volume | Grandori e Soda (1995) Castells (1999) |

| | | | | | |
|-------------|--|--|--|--|---|
| | | | | de comunicação maior a quantidade de troca de informações e conhecimentos entre eles. | |
| Cooperação | Atividades coordenadas – similares ou complementares – desempenhadas por empresas em relacionamentos interdependentes para atingir resultados benéficos para as partes | Anderson e Narus (1990) Polonskt et al. (2002) Gordon (2009) | Experimentação Renovação | A principal característica de grupamentos de negócios de sucesso é a atuação conjunta dos membros através de um alto nível de cooperação. A cooperação que se referem às transações entre os participantes da rede de compras em conjunto à troca aberta de informações. O aprofundamento dos relacionamentos na Rede, gera aumento da cooperação entre os membros, conduzindo para relações de parcerias que transcendem o aspecto meramente econômico das transações | Human e Provan (1997) Garcia (2006) Balestrin e Verschoore (2008) Krugman (1991) Machado (2003) |
| Coordenação | A coordenação está relacionada com a definição de fronteiras e reflete a distribuição do conjunto de tarefas que cada parte espera que a outra desempenhe. | Gummesson (1999) Gordon (2009) | Experimentação Identificação Renovação | Consiste na definição das regras e também os critérios para para a tomada de decisões realizadas, a definição das responsabilidades e os limites de autonomia. | Roth et al. (2012) Ritter e Germudden (1998) Sydow e Windeler (1994) |
| Aprendizado | Um relacionamento interativo aumenta as chances de uma organização transpor suas fronteiras para “aprender a aprender” | Macadar (2006) Polonsky et al. (2002) | Experimentação Identificação Renovação | A evolução organizacional pretendida pelos participantes se dará através do desenvolvimento de treinamentos, e aprendizados através de ações e trocas de informações entre os parceiros. As informações técnicas de mercado, gestão e demais áreas quando são compartilhadas entre os membros da rede, geram ações que mobilizam a capacidade | Garcia (2006) Balestrin e Verschoore (2008) Marshall (1984) Krugman (1991) Schimitz (1995) Gonzalez, Martins e Toledo (2009) |

| | | | | | |
|---------------------------------|---|-----------------------------------|----------------------------|--|---|
| | | | | inovadora, permitem um aumento da produtividade e aprimoram a capacidade de gestão dos participantes, com custos reduzidos, através da aprendizagem gerada pelas interações | |
| Resolução Conjunta de Problemas | A coordenação e os parceiros seguidamente tentam persuadir um ao outro para adotar alguma solução para as situações conflitantes. Essas tentativas geralmente são mais construtivas do que o uso da coerção ou da dominação | Hunt (1994) Gummesson(2010) | Identificação Renovação | A atuação em rede e a troca de informações ajuda os participantes a resolver os problemas em âmbito tecnológico ou até mesmo do desenvolvimento conjunto de competências, competências essas que não seriam desenvolvidas no caso de uma atuação solitária. O acesso e resolução de problemas que tangem aos serviços, infraestrutura e informações de mercado, que seriam muito dispendiosos quando da atuação individual, são facilitadas quando da atuação em rede, para a ajuda na resolução de problemas e também no desenvolvimento das capacidades de gestão dos membros da rede. | Human e Provan (1997) Balestrin e Verschoore (2008) Lima (2012) |
| Longevidade | Dentre os valores fundamentais do marketing de relacionamento e dos grupamentos de negócios, encontra-se a colaboração de longo prazo. Comprometimento estratégico de longo prazo quando da atuação em rede. | Gummesson (1999) Gordon (2009) | Identificação Renovação | Na atuação em rede ou grupamento de negócios, há o comprometimento de envolvimento estratégico de longo prazo ao invés de um vínculo tático de curto prazo | Cravens e Cravens (2000) |

| | | | | | |
|---------------|---|------------------|--|--|---|
| Informalidade | Os relacionamentos comerciais geralmente são mais informais do que formais. | Gummesson (1999) | Introdução Experimentação Identificação Renovação | Existem as redes informais que são aquelas que permitem encontros informais entre seus participantes, como forma de troca de experiências e informações, em que a livre participação de seus membros é estimulada. redes informais são geralmente compostas por micro e pequenas empresas, cujos proprietários possuem baixa capacidade de gestão, onde o relacionamento entre os membros e a coordenação da rede (quando existe), é realizada de maneira informal, onde a maioria das interações não possuem documentação com o que foi tratado | Balestrin e Vargas (2004) Khanna, Gullatti e Noria (1998) Mitelka e Farinelli (2000) Machado (2003) Castells (1999) |
|---------------|---|------------------|--|--|---|

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Através da análise do presente capítulo, bem como dos atributos convenientes à marketing de relacionamento e a grupamentos de negócios que existe uma coexistência entre as duas teorias através de atributos em comum. Logo, é possível concluir que a utilização de ferramentas e ações de marketing de relacionamento e do ciclo de vida do cliente em grupamentos de negócios podem ser fatores de sucesso para a formação e longevidade dos grupamentos.

2.4. A Indústria de Pisco no Peru

A seguir, apresentamos o histórico, o desenvolvimento e o cenário atual da indústria do Pisco no Peru.

2.4.1. Histórico e Desenvolvimento do Pisco

O Pisco é a aguardente obtida por destilação das chamadas “uvas pisqueiras”, utilizando-se de métodos que permitam manter o princípio tradicional de qualidade. É uma bebida de cor transparente, com 42° de álcool, em média, na bebida final. Além disso, o Pisco tem uma particularidade que o diferencia de outras aguardentes, dentre elas a aguardente de cana (cachaça): o Pisco não se retifica, ou seja, não é utilizado em sua produção nenhum outro produto para que a bebida chegue a seu teor alcoólico médio (INDECOPI, 2006).

A palavra “Pisco” possui vários significados que transcendem à aguardente de uva. Segundo Schuller (2004), a palavra tem origem indígena. De acordo com a língua quéchua (indígenas que vivem até hoje na região sul do Peru), Pisco significa Pássaro.

Já para Gutierrez (2003), o Pisco é uma garrafa feita de lama cozida que serve para engarrafar a aguardente de mesmo nome. Na época incaica, os povos eram nomeados e conhecidos por alguma característica geográfica ou topográfica como, por exemplo, a cidade de Lima (capital do Peru), que tem origem na palavra Rimac, que é o nome do rio que atravessa a cidade. Os habitantes do lugar onde a aguardente era produzida eram chamados de Piscos e faziam artesanatos (a garrafa de lama cozida).

Com tantos significados e origens, a origem utilizada hoje em dia para a comercialização da bebida é a origem denominada industrial por Gutierrez (2003).

“Finalmente, todas as fontes anteriores resultou numa quarta, industrial: o recipiente feito pelos “piskos” ficou também chamado “Pisco”. Eles começaram a armazenar a aguardente de uva produzida na área. Não é difícil imaginar que o nome foi transferido rapidamente do recipiente para o conteúdo. Pisco e por isso não foi apenas o recipiente, mas também a própria bebida ficou conhecida pela palavra.”

Segundo Balbi (2003), o Pisco nasceu aproximadamente em 1614, sendo uma alternativa às tentativas de proibição de comercialização de vinhos na colônia

do Peru por parte da Coroa Espanhola para impor o monopólio sobre seu produto. Historicamente, as uvas utilizadas para a produção do Pisco eram de origem espanhola. Dessa forma, o desenvolvimento do mercado da bebida é evidenciado pela tentativa de proibição da produção e do cultivo de uvas que era realizado pelos nativos por parte da coroa espanhola. Tal proibição além de proteger os vinhos produzidos pela própria Espanha, também tinha caráter político e econômico que era o de manter a mão-de-obra local afastada do álcool, uma vez que sob os efeitos do álcool, os indígenas apresentavam descontrole (BALBI, 2003).

De acordo com Calienes (2007), o Pisco, assim como o próprio Peru, possui elementos mestiços, pois em sua formação e concepção recebeu a influência e a contribuição de espanhóis, religiosos, negros e índios, além de ter sido elaborado em diferentes regiões do Peru. O Pisco produzido em Porto Del Pisco (Cidade pertencente à Província de Ica), por sua vez, atingiu a maior fama, tanto que seu nome é resultado do comércio da bebida realizado através dos tempos.

A partir da tentativa de proibição, o Pisco ganhou espaço no mercado e, já nessa época, se converteu em uma indústria de tamanho médio que acabou por dinamizar a economia da Colônia.

No século XVIII, o Pisco atingiu um bom posicionamento de mercado, quando o volume de vendas da bebida registrou o dobro do volume de vendas de vinho no Porto de Callao em Lima (Peru), evidenciado por registros do porto. Em 1805, o Pisco já representava uma grande fonte de arrecadação fiscal para o Peru, convertendo-se assim em um produto característico do país (BALBI, 2003).

Segundo Calienes (2007), durante o período da Primeira Guerra Mundial (1914-1917), muitos produtores de uvas pisqueiras substituíram sua produção por algodão, conforme o aumento da demanda por esse material. Tal substituição quase decretou o fim da produção de Pisco no período da guerra.

Ainda segundo Calienes (2007), depois desse período, o governo peruano assumiu a supervisão da indústria de Pisco até 1990, quando se retirou desse papel levando a indústria quase a seu desaparecimento novamente devido ao grande número de adulterações que o Pisco recebeu sem a supervisão governamental.

Essa ausência de supervisão por parte do governo peruano fez com que o Chile se aproveitasse e solicitasse a denominação de origem do Pisco como produto nacional chileno, intensificando um conflito comercial histórico e presente até os dias de hoje (HARRELL, 2009).

O Pisco é produzido genuinamente nas regiões norte do Chile e Sul do Peru, sendo essa a razão da criação e manutenção de tal conflito. Porém segundo Harrell (2009), a organização mundial do comércio concedeu a denominação de origem ao Pisco para o Peru em 2006, após a criação do Conselho Regulador e a volta da supervisão da produção do Pisco pelo governo peruano.

O conselho regulador, batizado por "*Instituto Nacional de Defensa de La Competência y la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)*", definiu uma série de requisitos e tipos de Pisco com denominação de origem peruana.

Segundo o INDECOPI (2006) a definição de Pisco é:

"Aguardentes provenientes da destilação de mostos frescos de uvas pisqueiras (*Quebranta, Negra Corriente, Mollar, Italia, Moscatel, Chasselas e Uvina Toronel*) recentemente fermentados usando métodos tradicionais que mantêm o princípio da qualidade estabelecido em áreas de produção reconhecidas.

Pisco é o produto obtido da destilação de vinhos resultantes da fermentação exclusiva de uvas maduras de acordo com as práticas tradicionais estabelecidas em áreas de produção previamente reconhecidas e classificados como tal pelo órgão governamental competente."

No Peru, o Pisco é produzido em alguns vales da Costa Sul. Segundo a Denominação de Origem, os vales que estão autorizados a produzir Pisco vão

desde Lima até Tacna. Na figura 8 pode-se observar onde estão localizados os vales de produção de Pisco (CALIENES, 2007).

Figura 8 : Vales autorizados para a Produção de Pisco no Peru



Fonte: Calienes (2007)

Segundo Astocondor (2008), dependendo das uvas utilizadas na preparação e processos de fabricação reconhecidos pelo padrão técnico peruano, existem quatro variedades oficiais de pisco:

- **Pisco Puro** – É obtido através das variedades de uvas não aromáticas tais como: *Quebranta*, *Mollar* e *Negra Corriente*. É o Pisco para degustação pura, permitindo a quem bebe não cansar o paladar ou sensações gustativas, por conta da estrutura aromática de tais uvas.
- **Pisco Aromático** – É feito utilizando-se as seguintes uvas: *Italia* e *Moscatel*. O Pisco Aromático apresenta sabor com gama de frutas e flores, fornecendo uma extensa sensação de refrescância nasal.
- **Pisco Mosto Verde** - Proveniente da destilação de mostos frescos incompletamente fermentados. É elaborado com mostos que não vão terminar o processo de fermentação. Em outras palavras, se destila o mosto até pouco antes que o açúcar tenha se transformado todo em álcool. Para tanto, o processo requer maior quantidade de uvas, o que encarece um pouco o produto. O Pisco Mosto Verde é um pisco sutil, elegante, fino e encorpado.
- **Pisco Acholado** - Vindo de suco de uva fermentado fresco e misturado a diferentes variedades de uvas aromáticas e não aromáticas. A definição de "acholado" aproxima-se a "Blended" (mistura). Para um melhor entendimento pode ser estabelecido que pisco puro e aromático são "variedades" ou "*single malt*" e acholados são "blended". Cada produtor guarda secretamente as proporções utilizadas no seu Pisco Acholado, criando variedades e sabores.

Ainda segundo Astocondor (2008), existem mais dois tipos de Pisco que ainda não foram contemplados em normas técnicas:

- **Pisco Aromatizado** – Elaborados da maneira tradicional, porém com alguns ingredientes aromatizantes tais como outras frutas além da uva. No processo de fabricação o produtor inclui um recipiente com a fruta escolhida e através dos vapores da destilação um “toque” da fruta é incorporado pela bebida.

- **Pisco Mascerado ou Pisco Crema** – Resultante da mistura do Pisco com licores de outras frutas ou castanhas. O pisco é misturado ao suco de frutas ou licores de amendoim, castanha do pará, nozes, morango e até mesmo café.

Com base na história do Pisco, bem como seus tipos e desenvolvimento do mercado, vamos estudar a seguir o cenário da indústria pisqueira no Peru.

2.4.2. Cenário Atual da Indústria de Pisco no Peru

Segundo a Comissão Nacional do Pisco - CONAPISCO (2014), ao final de 2013 existiam 414 empresas produtoras de Pisco com a certificação necessária para a produção da bebida. No levantamento realizado, fica claro que as duas principais regiões autorizadas pelo governo peruano para a produção de Pisco são as regiões de Lima e Ica (82% dos produtores de Pisco estão nestas regiões). Vale salientar que o levantamento, ilustrado na tabela 3 abaixo, é realizado por província (equivalente aos estados no Brasil), e não por cidade propriamente dita.

Tabela 3: Número de Empresas Produtoras de Pisco

| Província | N° Empresas |
|--------------|----------------|
| Total | 414 |
| Lima | 177 |
| Ica | 164 |
| Arequipa | 44 |
| Moquegua | 17 |
| Tacna | 12 |

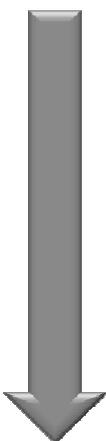
Fonte: CONAPISCO (2014)

A produção de Pisco em 2012 foi de 7,2 milhões de litros da bebida, o que representou 12,4% de crescimento da produção em 1 ano, segundo o CONAPISCO (2014).

Se considerarmos os dados da produção da bebida entre 2000 e 2012, a produção de Pisco registrou 344% de crescimento no neste período. E, mesmo com uma estimativa para 2013 de que a produção fosse crescer apenas 1% sobre o ano anterior, o aumento na produção seria de 350% desde 2000. Na tabela 4, abaixo, é possível verificar a produção anual e a variação percentual ano a ano:

Tabela 4: Produção Estimada de Pisco – 2000 a 2013 (projeção)

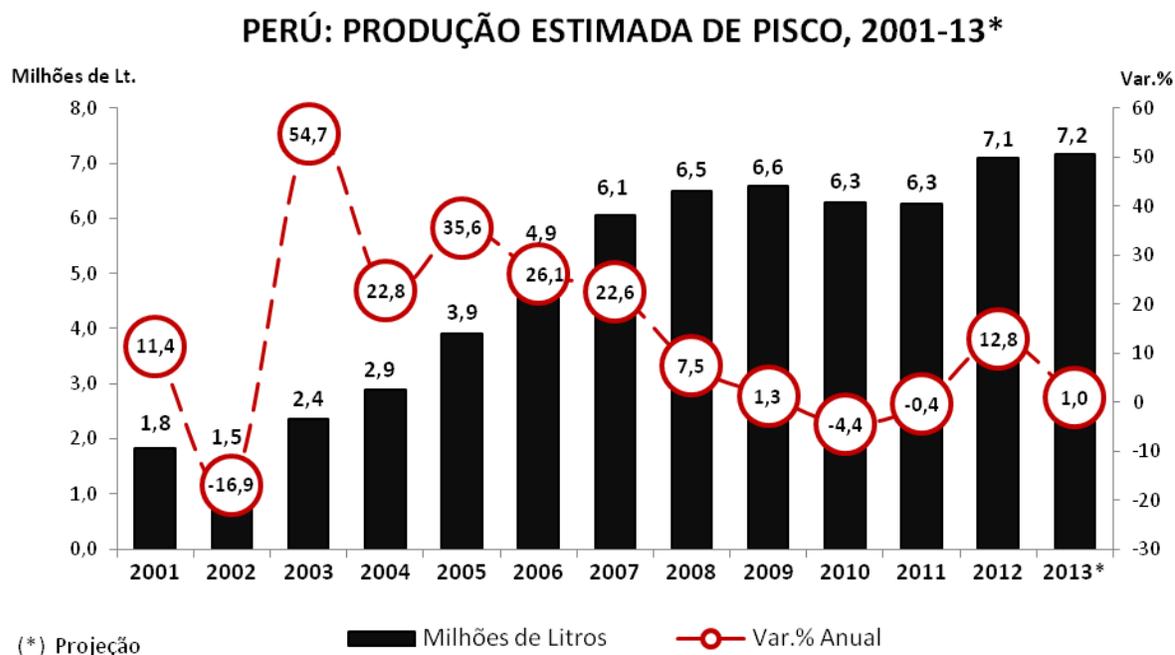
PERÚ: PRODUÇÃO ESTIMADA DE PISCO, 2000-13*

| Ano | Milhões de Litros | Var.% Anual | | |
|-------|-------------------|-------------|---|------|
| 2000 | 1,6 | | 2000 | |
| 2001 | 1,8 | 11,4 |  | |
| 2002 | 1,5 | -16,9 | | |
| 2003 | 2,4 | 54,7 | | |
| 2004 | 2,9 | 22,8 | | |
| 2005 | 3,9 | 35,6 | | |
| 2006 | 4,9 | 26,1 | | |
| 2007 | 6,1 | 22,6 | | |
| 2008 | 6,5 | 7,5 | | |
| 2009 | 6,6 | 1,3 | | |
| 2010 | 6,3 | -4,4 | | |
| 2011 | 6,3 | -0,4 | | |
| 2012 | 7,1 | 12,8 | | 344% |
| 2013* | 7,2 | 1,0 | | |

Fonte: CONAPISCO (2014)

Esses dados são mais facilmente analisados no gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1: Produção Estimada de Pisco – 2000 a 2013 (projeção)



Fonte: CONAPISCO (2014)

Para se produzir uma garrafa de Pisco de 750ml, a quantidade de uvas necessárias é de 6kg. Porém, segundo a CITEVID (2014), os produtores de Pisco não dispõem de capacidade produtiva para processar o total de uvas pisqueiras produzidas. Dessa forma, a indústria do Pisco tem atingido sua capacidade máxima de produção e, por isso, percebemos a baixa variação de produção entre 2007 e 2012 quando comparamos com o crescimento da produção entre 2001 e 2006.

A estrutura de custos de produção de Pisco, segundo Calienes (2007), pode ser observada na tabela 5. Do custo final de uma garrafa de Pisco, 30% são

referentes à matéria-prima (uvas pisqueiras), 22% são impostos, 21% são os custos da embalagem (garrafas, etiquetas e caixas de transporte), 16% de custos diversos e 11% referem-se aos custos de produção.

É importante salientar que em tais custos não estão inclusos os custos de transporte do produto, bem como os custos de ações de marketing, tanto para a distribuição interna (para o próprio Peru) quanto para a distribuição externa (exportação).

Tabela 5: Estrutura de Custos de Produção do Pisco

| Componente | Porcentagem |
|---------------------|--------------------|
| Matéria Prima (uva) | 30% |
| Impostos | 22% |
| Custos de Embalagem | 21% |
| Custos Diversos | 16% |
| Custos de Produção | 11% |
| Total | 100% |

Fonte: Calienes (2007)

As exportações de Pisco apresentam cenário de crescimento constante, salvo uma pequena retração de 10% apresentada no ano de 2009, segundo o CONAPISCO (2014). Em média, o ganho anual com as exportações apresenta uma variação positiva de 42%, conforme tabela 6 abaixo:

Tabela 6: Exportações de Pisco – 2006-2012

PERU: EXPORTAÇÕES \DE PISCO, 2006-12

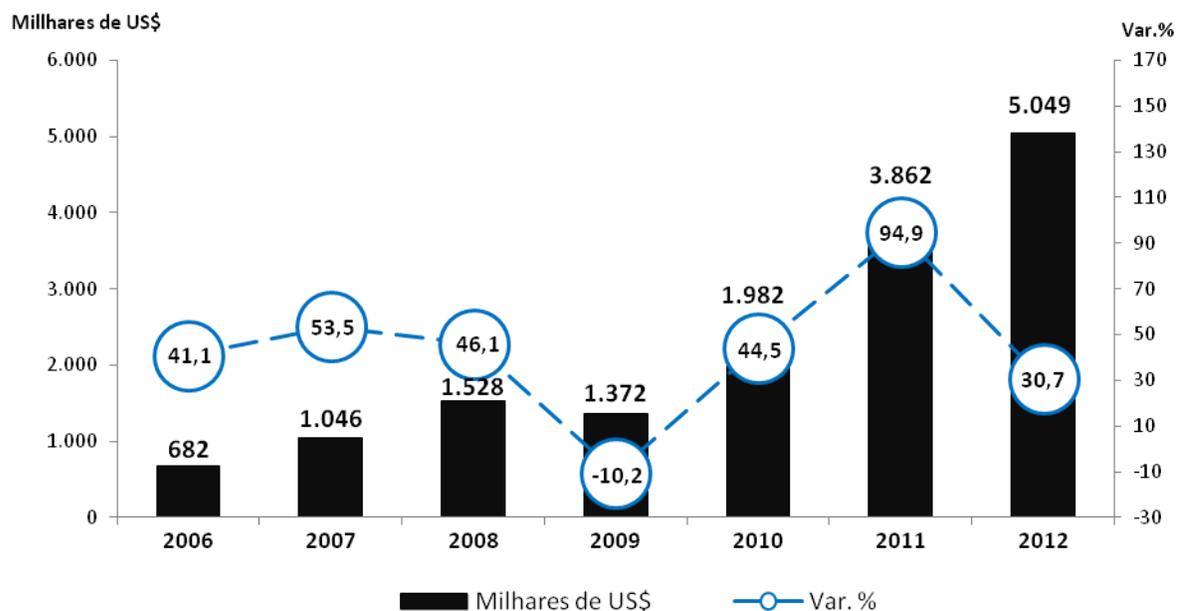
| Ano | Milhares de US\$ | Milhares de Litros | Preço Medio (US\$ / Lt) | Var. % | |
|------|------------------|--------------------|-------------------------|--------|--------|
| | | | | US\$ | Litros |
| 2006 | 682 | 108 | 6,3 | 41,1 | 22,5 |
| 2007 | 1.046 | 176 | 6,0 | 53,5 | 62,5 |
| 2008 | 1.528 | 249 | 6,1 | 46,1 | 41,8 |
| 2009 | 1.372 | 206 | 6,7 | -10,2 | -17,3 |
| 2010 | 1.982 | 285 | 6,9 | 44,5 | 38,7 |
| 2011 | 3.862 | 457 | 8,6 | 94,9 | 60,4 |
| 2012 | 5.049 | 560 | 9,0 | 30,7 | 22,5 |

Fonte: CONAPISCO (2014)

Os dados estão dispostos também no gráfico 2:

Gráfico 2: Exportações de Pisco – 2006-2012

PERU: EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DE PISCO, 2006-12



Fonte: CONAPISCO (2014)

Em 2012, as exportações somaram mais de cinco milhões de dólares, dos quais 60,1% são relativos às exportações para o Estados Unidos, 15,8% são de exportações para o Chile e o restante para outras localidades conforme ilustrado na tabela 7.

Outro dado relevante é a evolução de 330% no valor arrecadado com a exportação de Pisco no período entre 2008 e 2012, o que evidencia o crescimento da importância das exportações para o mercado de Pisco peruano.

Tabela 7: Principais Destinos das Exportações de Pisco

PERU: PRINCIPAIS DESTINOS DAS EXPORTAÇÕES DE PISCO, 2008-2012
(Em Milhares de US\$)

| País destino | Anual | | | | | Var. % | | | | Part. % |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 09/08 | 10/09 | 11/10 | 12/11 | 2012 |
| Estados Unidos | 534 | 468 | 791 | 2.285 | 3.038 | -12,3 | 68,8 | 189,0 | 33,0 | 60,2 |
| Chile | 267 | 257 | 336 | 449 | 797 | -3,9 | 31,0 | 33,6 | 77,5 | 15,8 |
| Espanha | 124 | 60 | 163 | 253 | 132 | -51,8 | 171,6 | 55,3 | -48,0 | 2,6 |
| Colombia | 113 | 71 | 125 | 167 | 177 | -37,3 | 75,2 | 34,2 | 6,1 | 3,5 |
| Alemanha | 95 | 48 | 49 | 88 | 148 | -49,9 | 2,6 | 79,0 | 69,0 | 2,9 |
| Argentina | 48 | 52 | 90 | 52 | 78 | 9,2 | 72,5 | -42,2 | 48,7 | 1,5 |
| Japao | 14 | 22 | 54 | 108 | 70 | 58,9 | 153,0 | 99,1 | -35,8 | 1,4 |
| França | 25 | 12 | 53 | 103 | 54 | -51,9 | 340,8 | 94,2 | -47,4 | 1,1 |
| Equador | 0 | 49 | 102 | 24 | 55 | - | 108,0 | -76,4 | 130,6 | 1,1 |
| Reino Unido | 4 | 37 | 1 | 45 | 155 | 901,3 | -96,4 | 3.296,8 | 245,6 | 3,1 |
| Outros Países | 304 | 296 | 217 | 287 | 345 | -2,5 | -26,6 | 32,2 | 20,0 | 6,8 |
| TOTAL | 1.528 | 1.372 | 1.982 | 3.862 | 5.049 | -10,2 | 44,5 | 94,9 | 30,7 | 100,0 |

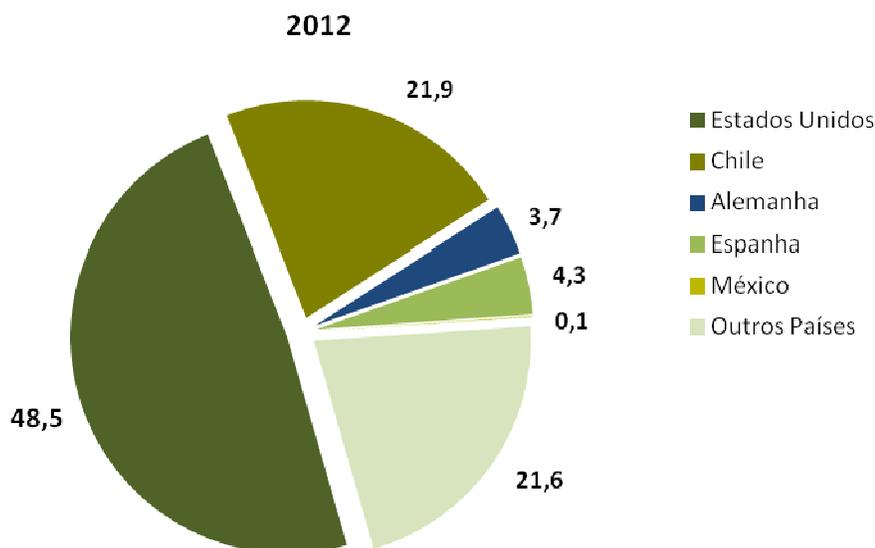


Fonte: CONAPISCO (2014)

Em litros de Pisco, o *ranking* se repete, porém com variação percentual diferente entre os países compradores do produto peruano, de acordo com as negociações realizadas. Os percentuais são ilustrados pelo gráfico 3:

Gráfico 3: Principais Destinos das Exportações de Pisco em Litros (2012)

**PERÚ: PARTICIPAÇÃO DOS PRINCIPAIS
DESTINOS DE EXPORTAÇÃO DE PISCO - 2012**



Fonte: CONAPISCO (2014)

O crescimento da produção de Pisco, bem como das exportações da bebida, evidenciam algumas vantagens que podem ser consideradas importantes para o desenvolvimento dos mercados, segundo Calienes(2007),

- A variedade das uvas consideradas “Pisqueiras”: tais variedades de uvas que já foram evidenciadas no presente trabalho são especiais e, na maioria dos casos, diferentes das uvas utilizadas como alimento. Segundo o CITEVID (2014), as uvas são diferentes por causa das condições do solo e do clima próprio da região onde são cultivadas (Sul do Peru e norte do Chile);

- A existência de Instituições que fomentam e chegam até a ajudar na cultura “Pisqueira”, tais como: CONAPISCO, CITEVID, INDECOPI e PROMPEX, que são importantes aliados para o desenvolvimento das ações necessárias para a internacionalização do Pisco;
- Ser considerado um produto Bandeira, ou seja, um produto que recebe apoio do governo peruano por representar a tradição e a identidade do país. Tal apoio pode ser conferido através dos incentivos governamentais;
- O reconhecimento da qualidade do Pisco por parte do mercado interno. Segundo Calienes (2007), o Pisco peruano recebeu duas medalhas de ouro no XII e XIII *Concours Mondial de Bruxelles*, que é realizado desde 1994, reunindo mais de 200 *experts* em vinho e suas variações;
- A consolidação do produto no mercado local, evidenciada pelo crescimento da produção registrado nos últimos anos;
- Crescimento exponencial das exportações de Pisco, com 330% de variação entre 2008 e 2012 no volume de dinheiro movimentado com a comercialização da bebida.

Em contrapartida, algumas debilidades também são identificadas na produção e comercialização de Pisco no Peru, ainda segundo Calienes (2007):

- A falsificação de Pisco com preços muito mais baixos dos que os praticados pelo chamado Pisco “legalizado”, devido à aceitação que tal produto tem no mercado interno;
- A especialização de mão-de-obra é insuficiente no que tange ao conhecimento para elaborar o Pisco. Segundo Schuler (2004), para os produtores artesanais de Pisco, a produção da bebida é um costume passado ao longo dos anos, de geração em geração e, embora existam algumas iniciativas na direção da especialização, ainda são poucas as escolas que preparam profissionais para trabalhar como especialistas em Pisco;

- A baixa capacidade de gestão dos produtores, principalmente os produtores artesanais de Pisco. A grande maioria dos produtores são agricultores e/ou pequenos produtores locais que estão acostumados a vender o seu Pisco de maneira empírica, sendo que muitos deles acabam por nem engarrafar o Pisco devido aos custos envolvidos. O desenvolvimento da indústria para atuação nacional e internacional deve passar pela capacitação em gestão empresarial dos produtores, abrindo espaço para a atuação em cooperação em rede.

2.5. Apresentação do Grupamento de Negócios Estudado

A *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, criada em 2008 como uma organização sem fins lucrativos, atualmente é composta por 12 “*Bodegas*”, como são chamados os produtores de Pisco no Peru. A principal característica das *bodegas* associadas é o fato de que a maioria delas tem uma produção inferior a 1000 litros de Pisco/mês e todo o processo de fabricação da bebida é realizado manualmente, com pouca ou nenhuma automatização.

No ano de sua fundação, a associação contava com 16 *bodegas* associadas, porém com o passar dos anos, os fabricantes de maior porte como a *Bodega Ocucaje* e a *Bodega Vista Alegre*, acabaram optando pelo desligamento da associação.

As *bodegas* que participam da *Asociación de Productores de Pisco de Ica* atualmente são:

- **Bodega El Carmelo:** Bodega artesanal de Pisco, localizada dentro do Hotel Fazenda com o mesmo nome. Fundada em 1980, a bodega é utilizada como atração para os turistas que se hospedam no hotel. A partir de 1997, a administração da bodega passou a funcionar de maneira independente ao hotel, devido ao crescimento da procura pelos Piscos lá produzidos.

- Ano de Fundação: 1980
- Proprietário/ Responsável: Manuel Bernales Uribe
- Escolaridade do Proprietário: Equivalente ao 2º grau no Brasil
- Número de Funcionários da Bodega: 14 (Junho de 2014)
- **Bodega Lovera Perez:** Bodega artesanal de Pisco com administração familiar, fundada em 1986, porém seguindo tradição de família “isqueira” desde o século XIX. Além do Pisco (*core business* da empresa), produz vinhos e licores baseados em produção própria de uva.
 - Ano de Fundação: 1986
 - Proprietário/ Responsável: Fernando Lovera Espinoza
 - Escolaridade do Proprietário: Equivalente ao 2º grau no Brasil
 - Número de Funcionários da Bodega: 22 (Junho de 2014)
- **Bodega Doña Juanita – Tres Generaciones:** Bodega artesanal de Pisco com administração familiar, fundada em 1865, sendo que a atual administração do negócio representa a 3ª geração da família. É uma das menores bodegas associadas e a que possui a produção mais artesanal de todas.
 - Ano de Fundação: 1865
 - Proprietário/ Responsável: Luis Gonzales Missa
 - Escolaridade do Proprietário: Equivalente ao 2º grau no Brasil
 - Número de Funcionários da Bodega: 8 (Junho de 2014)
- **Bodega El Catador:** Bodega artesanal de Pisco com administração familiar, fundada em 1856. Além do Pisco, produz geleias, vinagres e *tejas* (doce tradicional peruano).
 - Ano de Fundação: 1856
 - Proprietário/ Responsável: José Carrasco Gonzalez
 - Escolaridade do Proprietário: Equivalente ao 2º grau no Brasil

- Número de Funcionários da Bodega: 12 (Junho de 2014)
- **Bodega Tacama:** Originalmente fundada como uma vinha no século XVII, a Bodega Tacama é de propriedade da atual família administradora desde 1889. A administração da bodega está sob a responsabilidade da 3ª geração da família Olaechea e é a maior Bodega entre as associadas, em número de funcionários e produção.
 - Ano de Fundação: 1640 / 1889
 - Proprietário/ Responsável: Fernando Calderón Olaechea
 - Escolaridade do Proprietário: Graduação em Ciências Econômicas.
 - Número de Funcionários da Bodega: 47 (Junho de 2014)
- **Bodega Lazo:** Fundada inicialmente como uma vinha, em 1809, produz Piscos de uva Quebranta, Acholado e Mosto Verde, bem como vinhos considerados doces. É administrada pela família fundadora e, atualmente, responsável pela presidência da Associação.
 - Ano de Fundação: 1809
 - Proprietário/ Responsável: Julio Sotelo Lazo
 - Escolaridade do Proprietário: Equivalente ao 2º grau no Brasil
 - Número de Funcionários da Bodega: 16 (Junho de 2014)
- **Bodega Castañeda:** Bodega artesanal produtora de Pisco e vinho desde 1938. Administrada pela família fundadora.
 - Ano de Fundação: 1938
 - Proprietário/ Responsável: Juan Carlos Castañeda
 - Escolaridade do Proprietário: Equivalente ao 2º grau no Brasil
 - Número de Funcionários da Bodega: 14 (Junho de 2014)

- **Bodega Viña Rosita:** Bodega artesanal produtora de Pisco desde 2008.
 - Ano de Fundação: 2008
 - Proprietário/Responsável: Donayre Bolivar Rosa Lucila
 - Escolaridade do Proprietário: graduação em Administração
 - Número de Funcionários da Bodega: 11 (Junho de 2014)

- **Bodega El Cesar:** Bodega artesanal produtora de Pisco desde 1985, cujo Pisco mais conhecido é o Pisco Sunampe.
 - Ano de Fundação: 1985
 - Proprietário/ Responsável: Nyrsa Lévano Jayo.
 - Escolaridade do Proprietário: graduação em Administração
 - Número de Funcionários da Bodega: 15 (Junho de 2014)

- **Bodega Pisco Don “Fede”:** Bodega artesanal produtora de Pisco desde 1988, cujo Pisco mais conhecido é o Don “Fede”
 - Ano de Fundação: 1988
 - Proprietário/ Responsável: Mirtha Alvarez Paredes
 - Escolaridade do Proprietário: Equivalente ao 2º grau no Brasil
 - Número de Funcionários da Bodega: 18 (Junho de 2014)

- **Bodega J. Jhong:** Bodega artesanal produtora de Pisco desde 1993, fundada e administrada pela família Jhong.
 - Ano de Fundação: 1993
 - Proprietário/ Responsável: Viviana Jhong Guillén
 - Escolaridade do Proprietário: Graduação em Engenharia de Produção.
 - Número de Funcionários da Bodega: 13 (Junho de 2014)

- **Bodega El Carmen:** Bodega artesanal produtora de Pisco desde 1984.
 - Ano de Fundação: 1984
 - Proprietário/ Responsável: Rina Elías Bravo
 - Escolaridade do Proprietário: Equivalente ao 2º grau no Brasil
 - Número de Funcionários da Bodega: 14 (Junho de 2014)

Tabela 8: Membros ativos da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*

| Bodega | Ano de Fundação | Nº Funcionários | Proprietário/Responsável | Escolaridade | Membro da Associação desde |
|---|-----------------|-----------------|-----------------------------|--------------|----------------------------|
| Bodega El Carmelo | 1980 | 14 | Manuel Bernales Uribe | 2º grau | 2008 |
| Bodega Lovera Perez | 1986 | 22 | Fernando Lovera Espinoza | 2º grau | 2008 |
| Bodega Doña Juanita – Tres Generaciones | 1865 | 8 | Luis Gonzales Missa | 2º grau | 2008 |
| Bodega El Catador | 1856 | 12 | José Carrasco Gonzalez | 2º grau | 2008 |
| Bodega Tacama | 1640/1889 | 47 | Fernando Calderón Olaechea | Graduação | 2008 |
| Bodega Lazo | 1809 | 16 | Julio Sotelo Lazo | 2º grau | 2008 |
| Bodega Castañeda | 1938 | 14 | Juan Carlos Castañeda | 2º grau | 2008 |
| Bodega Viña Rosita | 2008 | 11 | Donayre Bolivar Rosa Lucila | Graduação | 2010 |
| Bodega El Cesar | 1985 | 15 | Nyrza Lévano Jayo | Graduação | 2010 |
| Bodega Pisco Don “Fede” | 1988 | 18 | Mirtha Alvarez Paredes | 2º grau | 2011 |
| Bodega J. Jhong | 1993 | 13 | Viviana Jhong Guillén | Graduação | 2011 |
| Bodega El Carmen | 1984 | 14 | Rina Elías Bravo | 2º grau | 2012 |

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Para participar da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, as bodegas destinam 0,5% de suas vendas mensais para manter a estrutura operacional e

administrativa da rede em funcionamento, além de 1,5% do faturamento adicional conquistado por cada *bodega* quando dos eventos sobre Pisco desenvolvidos e planejados pela própria associação.

Segundo o presidente da associação, Sr. Julio Sotelo, o grande objetivo da rede é o desenvolvimento em conjunto de ações que fomentem a troca de conhecimentos técnicos e mercadológicos entre os membros da rede, o aumento da competitividade dentre as cerca de 600 Bodegas fabricantes de Pisco existentes no Peru atualmente e o desenvolvimento das culturas de planejamento e gestão das empresas de forma “*o mais profissional possível*”, segundo suas próprias palavras.

O relacionamento entre os membros da rede na maioria dos casos é realizado de maneira informal através de encontros esporádicos, sem a necessidade de nenhum mediador ou formalidade da associação.

Os encontros formais acontecem quando da necessidade de aprovação ou desenvolvimento de ações mercadológicas conjuntas como, por exemplo, para definir a participação ou não em algum evento local ou nacional de produtores de Pisco.

A cidade de Ica, com seus 215 mil habitantes, possui 72 bodegas formalizadas, segundo o Ministério de Comercio Exterior y Turismo do Peru (2013), e na visão do presidente da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, a atuação em conjunto dos 12 associados pode render muitas vantagens competitivas para seus membros.

3. METODOLOGIA

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é usado quando o foco da pesquisa se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, para estudos organizacionais e gerenciais. Realiza-se estudo de caso quando não se tem controle sobre os eventos comportamentais, neste caso, sobre os relacionamentos estabelecidos entre os produtores de Pisco da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, bem como a influência desses relacionamentos na construção de valor num ambiente contemporâneo.

A presente pesquisa, portanto, foi realizada com um estudo de caso. De acordo com os objetivos e as características deste trabalho, o método que mais se enquadra para realizar a pesquisa é um estudo de caso de natureza exploratória, sendo o local de coleta de informações a *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, que tem sua sede na cidade de Ica, no Peru. Como formas de obtenção de dados primários, foram entrevistados os produtores associados.

Normalmente, varia-se entre as formas de pesquisa bibliográficas e estudos de caso. Indica-se o cumprimento das seguintes fases: revisão da literatura, formulação de problemas, levantamento de hipóteses, identificação e operacionalização das variáveis (GIL, 2002).

Logo,

A pesquisa exploratória visa prover ao pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno, por parte do pesquisador, são, geralmente, insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 2005, p. 85).

Dessa forma, compreende-se que uma das principais etapas para a concretização de uma pesquisa exploratória, com o objetivo de ampliar o conhecimento sobre a variável que se pretende investigar, é a realização de entrevistas em profundidade, preferencialmente, semi ou não dirigidas, para que o entrevistado se sinta à vontade para se expressar (PIOVESAN e TEMPORINI, 1995).

O tipo de entrevista utilizada foi a semiestruturada, seguindo-se um roteiro com perguntas abertas, permitindo ao entrevistador que se aprofundasse em questionamentos ou fizesse novas perguntas, de acordo com a dinâmica da entrevista.

Antes de se aplicar o instrumento da pesquisa aos produtores, ele foi traduzido para o espanhol e revisado por um especialista, o que permitiu fazer algumas correções, sobretudo no linguajar utilizado. Foram feitas as correções para que o roteiro ficasse em uma linguagem menos coloquial e as perguntas pudessem ser facilmente entendidas pelos produtores, com a mínima necessidade de participação do pesquisador, evitando, assim que este influenciasse nas respostas dos respondentes.

O roteiro aberto de perguntas aplicado aos produtores (ver Apêndice 1) foi dividido em cinco partes relacionadas ao ciclo de vida do cliente/ relacionamento entre os associados. A primeira parte, contendo 6 perguntas, é sobre a Fase de Introdução; a segunda, sobre a Fase de Experimentação, possui 4 questões; a terceira, com 6 perguntas sobre a Fase de Identificação; a quarta etapa de perguntas com 5 questões sobre a Fase de Renovação; e a última, com 3 perguntas sobre a Fase de Dissolução do relacionamento.

O respondente deveria relatar as ações nas quais participou durante seu relacionamento com o grupamento de negócios, bem como explicar os resultados alcançados por sua empresa e pelo grupamento através da realização dessas ações. Outro relato solicitado referia-se à atuação em rede em cada uma das fases e ações relatadas.

Como recomenda Yin (2001), as entrevistas foram transcritas logo após terem sido coletados os dados primários. Após a transcrição dos dados, foi feita sua análise interpretando-os à luz do referencial teórico escolhido.

Unindo-se as técnicas metodológicas utilizadas na investigação à teoria referenciada no capítulo 2, consegue-se estabelecer as relações entre a existência e utilização do marketing de relacionamento e as ações do ciclo de vida do cliente (HUNT, 1994). Também foram identificados todos os atributos de marketing de relacionamento e grupamentos de negócios descritos no capítulo 2. Isso não

ocorre em todas as ações, ou seja, todos os atributos tratados não são encontrados em sua totalidade em cada ação, porém cada ação apresenta uma série dos atributos e, quando somadas todas as ações, todos os atributos de marketing de relacionamento que atuam em grupamentos de negócios são contemplados.

O pesquisador participou como professor convidado de um programa de intercâmbio entre a Universidade Cidade de São Paulo (UNICID) e a *Universidad Nacional San Luiz Gonzaga de Ica* (UNICA), realizado entre Janeiro e Maio de 2014 em cursos de especialização e segunda graduação para alunos e professores da instituição peruana. Por meio do interrelacionamento com alunos, professores e decanos da instituição peruana, viabilizou-se o contato do pesquisador com os responsáveis e produtores de Pisco da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*.

3.1. Análise e Interpretação dos dados

Acredita-se que esta pesquisa contribua de forma significativa para o entendimento do importante papel que o órgão diretor de grupamentos de negócios tem no desenvolvimento de ações que auxiliem a construir e manter relacionamentos saudáveis entre os membros associados de forma a conquistarem seus objetivos traçados em conjunto.

A principal motivação para o desenvolvimento da pesquisa é o levantamento das ações de Marketing de Relacionamento que são organizadas e realizadas pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica* como ferramenta de relacionamento e fomento de troca de conhecimentos entre os membros, bem como, a análise dos resultados obtidos para o grupamento como um todo de tais ações, na visão de seus membros.

A pesquisa baseia-se no levantamento de ações de Marketing de Relacionamento e do Ciclo de Vida do Cliente, lembrando-se que o papel de cliente é desempenhado pelos membros da associação, e também a visão de tal

Ciclo de Vida dos próprios membros, com perguntas referentes à participação dos membros nas referidas ações.

A análise dos dados colhidos através das entrevistas semiestruturadas realizadas passou por uma categorização de seu conteúdo, a qual respeitou os assuntos tratados tanto no ciclo de vida do cliente (*customer lifecycle*), quanto nos atributos de Marketing de Relacionamento e de grupamentos de negócios que coexistem.

Depois de uma primeira leitura das entrevistas, pretendeu-se codificar (salientar, classificar, agregar e categorizar) trechos das entrevistas transcritas, que passamos a apresentar em forma de tabela.

Na coluna categoria, foram agregadas as fases do ciclo de vida do cliente (*customer lifecycle*):

1. Fase de Introdução
2. Fase de Experimentação
3. Fase de Identificação
4. Fase de Renovação
5. Fase de Dissolução

Na coluna subcategoria, foram alocados os atributos de Marketing de Relacionamento e de grupamentos de negócios identificados dentro da fase ciclo de vida do cliente.

Na coluna unidade de registro encontram-se as descrições resumidas que se tomam por indicativo de uma característica do atributo estudado (YIN, 2001).

Por fim, na coluna unidade de contexto encontram-se os fragmentos do texto que englobam a unidade de registro e que, assim sendo, contextualizam a respectiva unidade de registro no decurso da entrevista. A tabela de categorização utilizada, pode ser vista no Apêndice 3 do presente trabalho.

Também foram identificados os atributos de marketing de relacionamento e de grupamento de negócios presentes nas ações de realizadas pela *Asociación de*

Productores de Pisco de Ica, resultado da categorização das entrevistas realizada. Essa categorização está presente no presente trabalho através do Apêndice 3.

De acordo com o nível de presença/ importância dos atributos de marketing de relacionamento em grupamentos de negócios em cada uma das fases do ciclo de vida do cliente na *Asociación de Productores de Pisco de Ica* foram atribuídos pesos a eles.

A importância que foi conferida aos atributos estudados pode ser diferente entre as fases do ciclo de vida, pois nem todos os atributos estão presentes em todas as fases do *customer lifecycle*. Ou seja, um mesmo atributo de marketing de relacionamento e grupamentos de negócios pode apresentar pesos de impacto diferentes entre as fases do ciclo de vida do cliente. Os impactos que puderam ser atribuídos estão dispostos na tabela 9 abaixo:

Tabela 9: Pesos atribuídos à Importância dos Atributos nas ações no ciclo de vida do cliente.

| Nenhuma Importância | Pouca Importância | Médio Importância | Alta Importância |
|------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Os pesos de impacto para cada atributo, foram dados pelo autor de acordo com a análise das entrevistas, bem como sua categorização (Ver Apêndice 3), onde quando o atributo não está presente na fase do ciclo de vida do cliente estudada, tal atributo apresenta o peso 1 “Nenhuma Importância”, podendo chegar ao peso 4 “Alta Importância”, de acordo com as respostas aferidas pelos entrevistados e à análise da categorização realizada.

3.2. Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade e também utilizando a técnica de observação direta.

O roteiro aberto de perguntas foi apresentado por meio de entrevistas individuais e, em profundidade, utilizando-se um roteiro com questões semiestruturadas, permitiu-se o levantamento de uma variedade de informações sobre a temática estudada, considerando o conhecimento e a vivência do entrevistado em relação ao assunto investigado. Desse modo, o entrevistador realizou as perguntas ao entrevistado objetivando induzi-lo a falar sobre suas vivências, atitudes, conhecimentos e crenças relacionados à temática pesquisada (LAKATOS, 2009; GIL, 2010).

O roteiro de entrevistas demonstrado no Apêndice 1 foi construído com base nas teorias estudadas no referencial teórico. Buscou-se, também, proceder ao pré-teste com o presidente da associação para contribuir com a validação do conteúdo do roteiro e verificar possíveis dificuldades no entendimento das questões. Esse roteiro de perguntas buscou colher as particularidades das ações de relacionamento entre a *Asociación de Productores de Pisco de Ica* e seus membros em busca das evidências da utilização de Marketing de Relacionamento entre os administradores da associação e seus membros ativos.

Essas entrevistas foram gravadas e tratam de todos os assuntos pertinentes às apresentações e organização do grupamento. Elas foram transcritas e encontram-se disponíveis na base de dados da pesquisa. Os resultados das entrevista estão demonstrados no Apêndice 3 do presente trabalho através de sua categorização de acordo com os critérios e atributos estudados.

Através da técnica da observação direta foram analisadas particularidades no que tange à estrutura do grupamento de negócios, sua hierarquia de funcionamento, os objetivos do trabalho em rede desenvolvido e também o levantamento das ações em conjunto realizadas pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica*. Algumas entrevistas foram diretamente nas *bodegas*, outras durante encontros *in loco* realizados na cidade de Ica. Esses encontros ocorreram mais intensamente nos meses de Abril, Maio e Junho de 2014 e possibilitaram uma riqueza de informações diversas em relação à dinâmica, hierarquia, ações em conjunto e utilização do Marketing de Relacionamento na rede estudada.

Através da análise documental, em conjunto com a técnica de observação direta, também foi possível o levantamento das ações em conjunto realizadas pelo grupamento, o que ajudou a evidenciar a atuação em forma de rede realizada pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica*.

3.3. Tratamento dos dados

Em atendimento à flexibilidade do estudo exploratório, não foram adotados procedimentos sistemáticos de análise de dados, tendo em vista que a condição do estudo exploratório permitiu obter múltiplas fontes de dados (entrevistas, observação direta e pesquisa documental através de site, e-mails e conversas via *chat online*), as quais enriqueceram a comparação e análise sobre o tema de pesquisa.

No entanto, visando a significância dos dados obtidos, buscou-se, após a transcrição, a focalização e a análise das entrevistas, corroborando as informações apresentadas no Apêndice 1 de acordo com o roteiro de entrevista.

Foram realizadas 7 entrevistas, dentre as 12 bodegas associadas, nas quais constam os depoimentos dos responsáveis/ administradores das *bodegas* afiliadas à *Asociación de Productores de Pisco de Ica*.

Além das entrevistas, o pesquisador realizou observações diretas de reuniões e do dia-a-dia das ações realizadas pelo grupamento de negócios, sendo a base para o desenvolvimento da análise da hierarquia respeitada pelo grupamento de negócios, bem como de seus objetivos.

Tal procedimento amostral está em consonância com o procedimento de saturação teórica (GLAESER; STRAUSS, 2002), empregado em pesquisa qualitativa, o qual considera que a amostra adequada se revela durante o processo de coleta de dados, evidenciada pela repetição do conteúdo manifestado pelos sujeitos da pesquisa.

Os entrevistados representam atores significativos para a compreensão da problemática estudada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta os dados obtidos pela pesquisa sob as seguintes ópticas: 1) Estrutura hierárquica da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*; 2) Ações institucionais/ conjuntas, ou seja, levantamento dos projetos realizados pela rede quando as empresas trabalharam em conjunto de alguma forma; 3) Aplicação e utilização do Marketing de Relacionamento e do Ciclo de Vida dos Clientes como fator de estabelecimento, manutenção, retenção e melhorias do relacionamento entre a administração da associação e seus associados (trata-se da pesquisa de campo por meio das entrevistas realizadas).

4.1. Estrutura Hierárquica da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*

A *Asociación de Productores de Pisco de Ica* iniciou suas atividades em 2008 e é uma iniciativa de produtores artesanais/ semi-industriais de Pisco daquela cidade/ província, localizada na região sul do Peru (cerca de 300 km ao sul de Lima, capital).

Inicialmente, na primeira iniciativa em conjunto realizada – a projeto “*Ruta Del Pisco*” – a associação foi constituída por 9 bodegas. Esse projeto, de autoria do atual presidente da associação, Sr. Julio Sotelo, tem como objetivo a divulgação da história dos produtores de pisco da região, seus produtos e processos produtivos para consumidores e turistas que frequentam a região de Ica. Das 9 bodegas fundadoras da associação, 7 delas continuam ativas. São elas: Bodega El Carmelo, Bodega Lovera Perez, Bodega Doña Juanita-Três Generaciones, Bodega El Catador, Bodega Tacama, Bodega Lazo e Bodega Castañeda.

Posteriormente à iniciativa “*Ruta Del Pisco*”, mais 5 bodegas se juntaram à associação, sendo: Bodega Viña Rosita e Bodega El Cesar em 2010, Bodega

Pisco Don “Fede” e Bodega J. Jhong em 2011 e Bodega El Carmen em 2012, todas ativas na associação até hoje.

Entre 2010 e 2012, quatro Bodegas fundadoras optaram por se desligar da associação: Bodega El Angel e Bodega Falconi, Bodega Ocucaje e Bodega Vista Alegre. O presidente da associação relata os motivos alegados pelos responsáveis das bodegas Ocucaje e Vista Alegre, à época do rompimento de relações entre elas e a associação:

“Ambas as empresas disseram que, por não se tratarem mais de empresas produtoras artesanais, não faria sentido continuar na associação se as outras empresas continuassem artesanais. Estavam com investimentos e objetivos de crescimento muito maiores do que as outras empresas o que, no caso delas, justificaria a atuação de forma independente a toda e qualquer associação que se apresentasse.”

Hoje, conforme vimos anteriormente, a *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, possui 12 membros associados ativos.

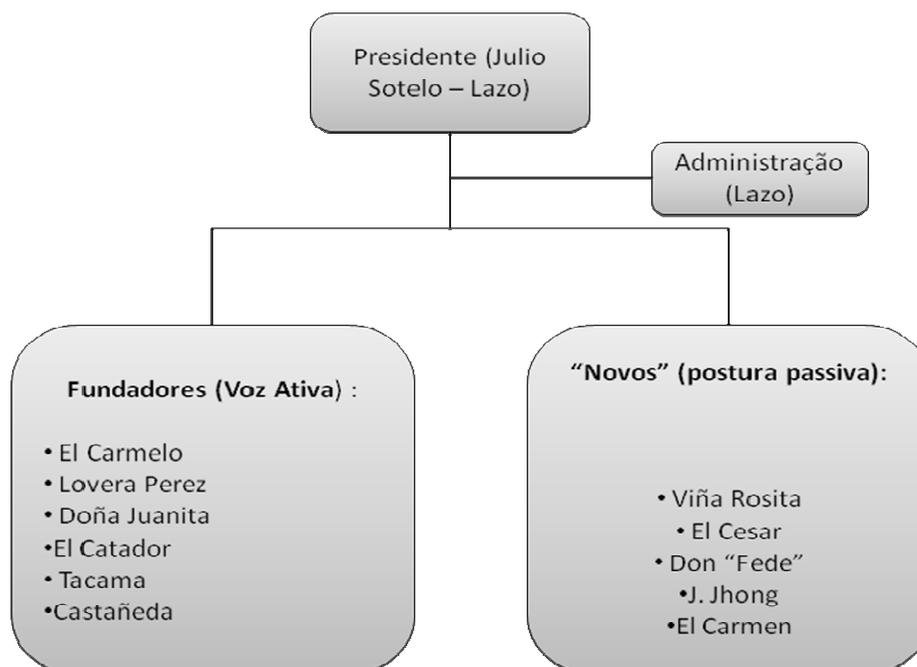
Exceto pela Bodega Tacama, que possui uma estrutura pré-industrial, tanto se considerado o número de funcionários quanto pela produção (cerca de 1700 litros de Pisco por mês e mais de 40 funcionários), todas as outras bodegas associadas tem em comum a administração extremamente simples, informal e não sofisticada de suas operações e estratégias. Por serem empresas de cunho familiar, ainda possuem mentalidade de subsistência e os membros mais antigos das famílias ainda exercem o poder central nas empresas, muitas vezes barrando as iniciativas de membros de gerações mais recentes e até mesmo de iniciativas da associação.

Tais características, em termos de administração e estratégia (informalidade principalmente), repetem-se na estrutura da associação. A estrutura administrativa da associação inexistente de maneira formalizada, sendo que todos os trâmites burocráticos e administrativos da associação são realizados pelos colaboradores administrativos da Bodega Lazo, de propriedade do presidente da associação.

O que foi constatado é uma estrutura hierárquica entre as bodegas associadas, ou seja, existem bodegas que possuem “voz mais ativa” nas decisões e iniciativas do que outras. Tal hierarquia foi observada por meio das próprias entrevistas em profundidade realizadas, bem como na participação do autor do presente trabalho em 2 encontros realizados pelo presidente da associação com seus membros, sempre de maneira informal e com planejamento repentino por parte do mesmo.

A estrutura hierárquica verificada na *Asociación de Productores de Pisco de Ica* é retratada conforme a figura 9:

Figura 9: Estrutura Hierárquica da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Identificou-se a presidência do Sr. Julio Sotelo como parte fundamental da associação. Todas as iniciativas, ideias para novas ações, reuniões e divulgação de resultados e decisões partem da figura do presidente.

Os associados com “voz ativa” são aqueles que pertencem ao grupo de Fundadores da associação. São eles que são contatados de maneira preferencial

pelo presidente da associação para todos os assuntos, exercendo influência nas decisões referentes aos projetos que serão assumidos e conduzidos em conjunto.

Os associados “Novos” possuem uma postura mais passiva, ficando muitas vezes limitados a receberem os projetos e iniciativas prontas por parte da associação e somente decidindo se vão participar ou não das iniciativas.

Esses membros são os que, em alguns momentos, relataram problemas de relacionamento entre os membros, conforme veremos mais à frente, no quesito de Marketing de Relacionamento deste trabalho.

De maneira geral, contatou-se uma estrutura organizacional frágil e informal. No que se refere ao aspecto de formalização da estrutura, observou-se que a associação não possui conta bancária e nenhum registro formal no governo peruano; como consequência, a administração dos ativos do grupo está centralizada nas mãos do Sr. Julio Sotelo e sua estrutura administrativa. O único documento formal de atuação e regras da associação é um estatuto com 5 parágrafos que foi passado para cada um dos associados.

Entre os associados, a troca de informações também é realizada de maneira informal, muitas vezes de forma particular entre 2 ou 3 associados por vez. Desses encontros nascem algumas das ideias e iniciativas que são levadas ao presidente da associação, o qual realiza a comunicação de tais iniciativas aos demais associados.

Com base nessas constatações, podemos afirmar que o relacionamento, bem como os projetos e iniciativas realizadas pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, parte do pressuposto de que há um relacionamento entre a instituição (personificada pelo Sr. Julio Sotelo) e seus membros associados. A longevidade da associação está baseada nas ações realizadas institucionalmente, as quais privilegiam o estabelecimento de relacionamento entre a associação e seus associados (Marketing de Relacionamento).

Através desse relacionamento, os objetivos da *Asociación de Productores de Pisco de Ica* podem ser alcançados. Tais objetivos podem ser visualizados na tabela 10 abaixo:

Tabela 10: Objetivos da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*

| Objetivos da Asociación de Productores de Pisco de Ica | |
|---|--|
| 1 | Construir/ melhorar a imagem dos produtores de Pisco artesanais da cidade perante o mercado |
| 2 | Melhorar a competitividade das bodegas perante concorrentes melhor estruturados |
| 3 | Incentivar e facilitar as vendas dos produtos em âmbito nacional e de Comércio Exterior com a atuação conjunta |

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Os objetivos foram evidenciados tanto pelo presidente da associação quanto por seus membros. Ou seja, é comum a todos a necessidade de construção de uma imagem/ marca positiva dos associados/ produtores de piscos artesanais perante os mercados consumidores (interno e externo), bem como a necessidade de estabelecimento de vantagens competitivas perante os concorrentes (principalmente os produtores industrializados de pisco) e, em consequência de todas as ações, o aumento das vendas de pisco dos membros associados.

Para tanto, o próximo capítulo aborda as atividades e ações realizadas institucionalmente e em conjunto para o alcance dos objetivos da associação.

4.2. Ações Institucionais / Conjuntas Realizadas

O levantamento das ações institucionais é resultado da coleta feita através de conversas telefônicas e e-mails com o Sr. Julio Sotelo, presidente da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, e, durante as entrevistas em profundidade com os membros associados, houve a oportunidade de confirmar a veracidade das ações apresentadas.

Vale ressaltar que os resultados apresentados retratam as principais ações desenvolvidas pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica* durante o período

de 2008 a Maio de 2014 e trata-se apenas de uma parte das ações, visto que parte representativa delas não foi registrada adequadamente.

As ações foram categorizadas da forma apresentada na tabela 11 abaixo para facilitar o entendimento:

Tabela 11: Ações da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*

| Categorias de Ação | |
|--------------------|-----------------------------------|
| 1 | Vendas/ Distribuição |
| 2 | Festas Iqueñas/ Turismo |
| 3 | Desenvolvimento de Novos Produtos |
| 4 | Compra de Matérias-Primas |

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

As ações da categoria denominada “Vendas/ Distribuição” correspondem a todas as ações de vendas realizadas. Consideradas como ações locais temos, como exemplo, as degustações realizadas na *Plaza de Armas* (principal ponto de encontro da cidade de Ica) ou nos centros comerciais da Cidade (Como o *Shopping Plaza Del Sol*). Também se enquadram na categoria “Vendas/ Distribuição” as vendas realizadas em conjunto para clientes institucionais, como no caso dos Festivais de Pisco e *Pisco Sour* da rede de Supermercados e Hipermercados “Tottus”, empresa presente em todo o território nacional peruano.

As ações da categoria denominada “Festas Iqueñas/ Turismo” referem-se a todas as iniciativas em conjunto realizadas por ocasião de festas tradicionais da cidade de Ica, bem como iniciativas para o fomento do turismo em torno do Pisco produzido em Ica. Destaca-se, nessa categoria, a iniciativa que deu origem à *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, a “Ruta Del Pisco”, que engloba um material de cunho turístico com informações e roteiros para degustação e compra de Pisco dos produtores, além de “La Vendimia – Festival do Vino”, uma festa regional realizada no mês de Março.

As ações denominadas “Desenvolvimento de Novos Produtos” estão relacionadas às iniciativas de criação conjunta de novos produtos em busca do

estabelecimento de vantagens competitivas perante o mercado e os concorrentes. Destaca-se, nessa categoria, o desenvolvimento em conjunto de um semipreparado para *Pisco Sour*, popular *drink* à base de Pisco que inclui, em sua preparação, Limão e Goma Árabe. Tal bebida pode ser tomada pura, com gelo ou facilitando a preparação do *Pisco Sour*.

Por fim, a categoria denominada “Compra de Matérias-Primas” engloba as ações em conjunto realizadas em busca de melhores condições na compra de uvas (matéria-prima base do Pisco) junto aos produtores das regiões de Ica, Cuzco e Lima, no Peru, e também junto aos produtores de uvas do Chile, quando necessário.

As principais ações realizadas, de acordo com cada categoria, estão dispostas no Apêndice 2 do presente trabalho.

Para que todas essas ações possam ser realizadas, a *Asociación de Productores de Pisco de Ica* preza pelo estabelecimento e retenção dos relacionamentos entre a instituição e seu presidente para com os associados, bem como pela troca de informações e comunicação entre os próprios associados. Para tanto, a presente pesquisa avaliou a existência de Marketing de Relacionamento e do Ciclo de Vida dos Clientes nas interações realizadas entre os membros da associação. Os resultados de tal levantamento são analisados no próximo Capítulo.

4.3. Utilização do Marketing de Relacionamento e do Ciclo de Vida dos Clientes

Como último item do capítulo de análise, vamos expor a análise das ações de marketing de relacionamento seguindo o ciclo de vida do cliente desenvolvidas pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica*.

As entrevistas foram realizadas com o presidente da associação, bem como com os responsáveis pelas bodegas, totalizando 7 bodegas das 12 possíveis devido à falta de disponibilidade dos demais proprietários e/ou responsáveis pelas bodegas em atender o pesquisador pessoalmente ou de forma on-line. Mesmo assim, o número de respostas foi suficiente para a elaboração da análise que atendesse aos objetivos da pesquisa. Do grupo de 7 bodegas analisadas temos 5 bodegas consideradas do grupo de “Fundadores” da associação (voz ativa) e 2 bodegas do grupo denominado “Novos” por essa pesquisa.

Nos quadros que serão apresentados a seguir, as informações foram classificadas e ordenadas de acordo com os indícios de ações de Marketing de Relacionamento realizadas, considerando-se a fase do ciclo de vida do cliente, bem como os resultados das ações identificadas, relatados pelos responsáveis das *bodegas*.

Vale salientar, ainda, que os “clientes” do ciclo de vida do cliente são as próprias bodegas associadas à *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, que no caso são os *stakeholders* da associação como instituição.

4.3.1. Fase de Introdução

Na fase de introdução ou aquisição do ciclo de vida do cliente (*Customer Lifecycle*), o cliente ou *stakeholder* analisa e seleciona as ofertas disponíveis para o estabelecimento de relacionamento. Nesse momento as organizações podem realizar eventos especiais e/ou ofertas especiais para persuadir os clientes/*stakeholders*.

No caso da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, identificamos indícios de dois tipos de ações que foram realizadas com o propósito de persuadir os proprietários e responsáveis pelas *bodegas* a participarem da associação, de acordo com o momento em que as *bodegas* se associaram.

A tabela 12 abaixo ilustra tais ações:

Quadro 1: Ações de Introdução/ Aquisição Realizadas pelo Grupamento

| | Ações de Introdução/ Aquisição Realizadas | Atributos de Marketing de Relacionamento e Grupamentos |
|---|--|--|
| 1 | 1º Momento – Membros “Fundadores” – Jantares com os proprietários para a apresentação da Associação | Confiança |
| 2 | 2º Momento – Membros “Novos” – Contatos realizados durante os eventos em que a associação participa, seguidos de uma apresentação. | Informalidade |

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

No primeiro momento, quando da fundação da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, o presidente da associação realizou jantares para apresentar as bases da associação, bem como as vantagens da atuação em conjunto e as condições para que a associação por parte da *bodega* fosse realizada. O entrevistado número 3, que faz parte do grupo de “Fundadores”, menciona como recebeu a oferta:

“Quando o presidente Julio nos chamou para participar, estávamos jantando. Foi um apelo sem muita cerimônia em um restaurante aqui na cidade. Achamos interessante porque, em suas palavras, o presidente disse que seria uma oportunidade de aumentar as vendas, porque juntos podemos ter mais importância para os concorrentes que não trabalham em conjunto.” (entrevistado 3)

No segundo momento, quando a *Asociación de Productores de Pisco de Ica* já estava em pleno funcionamento, as próprias ações realizadas em conjunto nos eventos da cidade de Ica fizeram com que os potenciais candidatos a associados se apresentassem em busca de informações de como participar do grupamento. O entrevistado número 6, que faz parte do grupo de “Novos” ilustra como foi conhecido a associação e foi abordado, posteriormente, pelo presidente:

“Estava passeando com minha família no Shopping Plaza Del Sol, que não é muito grande, e percebi que havia umas barracas de algumas bodegas, que eram minhas concorrentes, mas que havia muita gente lá. Quando me aproximei, percebi que estava tendo uma degustação de *Pisco Sour* promovida por essas bodegas e que muitas pessoas estavam saindo de lá com alguma “garrafinha” na mão por menor que fosse. Fui atrás para saber o que estava acontecendo e quem estava por trás desse evento, e foi quando conheci o Julio. Perguntei pra ele se estavam trabalhando juntos ou separados e fiquei surpreso quando ele me disse que estavam trabalhando juntos. Saí de lá com um almoço marcado, e foi quando ele me apresentou as vantagens de trabalhar com a associação e fiquei muito animado quando vi a possibilidade de aumentar minhas vendas com esses eventos.” (entrevistado 6)

Observa-se que na Introdução dos associados, as ações realizadas pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica* são informais, sem que nenhum evento de apresentação específico para possíveis novos associados seja realizado. O processo de aquisição é focado completamente na capacidade de relacionamento pessoal do presidente da associação, Sr. Julio Sotelo.

O grande “chamariz” para a associação das bodegas, num primeiro momento, é a possibilidade de aumento das vendas de seus produtos por meio da atuação conjunta, como ambos os entrevistados citados evidenciam em seus relatos. Essa é a principal oferta realizada pela associação como ferramenta de persuasão de potenciais associados.

As condições para a participação na *Asociación de Productores de Pisco de Ica* não mudaram no período de realização da presente pesquisa sendo que todos os entrevistados apresentaram em seus relatos as mesmas condições, ou seja, 0,5% do faturamento mensal para cobrir custos administrativos e 1,5% do

faturamento no mês em que a bodega participa de algum evento no qual a associação se faça presente e a bodega se interesse em participar.

Outra unanimidade entre os entrevistados foi a forma com que é apresentado o estatuto de participação da associação. Na visão dos associados, o documento é somente uma oficialização, sem caráter legal, conforme ilustra o entrevistado número 4, quando perguntado se recebeu algum tipo de documento no momento de sua associação:

“Sim, nós temos uma cópia do Estatuto Social e um documento de adesão. Mas, na minha opinião, a associação é em grande parte uma extensão de amigos. Eu acho que para crescer no futuro, temos que formalizar as coisas.” (entrevistado 4)

A falta de formalização das ações de introdução/ aquisição de associados também se faz presente quando perguntamos se eles conhecem os processos de associação dos novos membros. Obtivemos respostas diferentes de cada um dos entrevistados, evidenciando o desconhecimento de tais processos por parte deles. Ilustramos esse aspecto com o relato do entrevistado número 4:

“Quem se importa é o presidente Julio. Mas agora alguém for aceito, gostaríamos de ser informados. Como temos muitos concorrentes, poderíamos até mesmo impedir alguém de entrar, se não for interessante para a nossa empresa.” (entrevistado 4)

O relato também revela a insegurança que os associados possuem sobre tal processo e a necessidade da formalização de tais ações para todos.

Quanto aos atributos de Marketing de Relacionamento em Grupos de Negócios considerados importantes, com base nas entrevistas cuja categorização está disponível no Apêndice 3 do presente trabalho, é possível identificar dois atributos latentes: confiança e informalidade.

Fica evidenciada a importância da confiança como fator para o estabelecimento do relacionamento e da atuação em forma de grupo de negócios. Embora alguns membros associados já se conhecessem em suas vidas cotidianas, eles não trabalhavam em conjunto, pelo contrário, eram concorrentes de um mesmo mercado.

O simples estabelecimento do grupamento através da ação do primeiro momento relatado, quando de sua fundação, denota a confiança necessária para que o relacionamento fosse estabelecido, uma vez que todos os envolvidos criaram a expectativa de que os resultados seriam alcançados. Outra forma em que a confiança é evidenciada se dá através do segundo tipo de ação, no qual o primeiro contato para o estabelecimento do relacionamento entre a associação com possíveis novos membros se dá por meio das ações junto aos consumidores realizadas pelo grupamento, as quais chamaram a atenção do grupo de membros denominado “Novos”.

O atributo Informalidade é identificado em todo o contexto dessa fase do ciclo. Assim como Gummesson (1999) evidencia em suas bases teóricas, os relacionamentos comerciais estabelecidos são muito mais informais do que formais.

Atribuímos grande importância aos atributos identificados na fase de introdução pelo fato de todos os entrevistados terem evidenciado em seus relatos a necessidade de confiar no que estava sendo proposto para o desenvolvimento do grupamento de negócios, bem como em todos os casos também termos relatos sobre a maneira informal em que a direção do grupamento tratou seus associados no momento da associação e também pela forma como os procedimentos de associação são tratados atualmente pela direção.

É nítido também que, embora todo o processo de introdução seja realizado através do relacionamento entre o presidente da associação e seus futuros/ atuais membros, não há consciência por parte de ambos de que as ações realizadas são ações de Marketing de Relacionamento, muito em razão do desconhecimento sobre o assunto por parte dos membros da associação.

4.3.2. Fase de Experimentação

Na fase de Experimentação do ciclo de vida do cliente (*Customer Lifecycle*), o cliente ou *stakeholder*, após optar pelo estabelecimento do relacionamento, realiza suas primeiras interações de maneira experimental, quando é encorajado a

trocar conhecimentos e compartilhar de benefícios que são obtidos de maneira conjunta.

No caso da *Asociación de Productores de Pisco de Ica* não identificamos ações específicas de Experimentação. Para todos os associados, experimentar os trabalhos realizados pela associação acontece sempre através da próxima ação. Ou seja, quando a bodega se associa, irá experimentar se existem ou não os benefícios ofertados no momento da afiliação na próxima iniciativa em conjunto realizada sob o âmbito da associação.

Como não existem ações específicas realizadas pela associação nessa fase, vamos nos concentrar na análise dos resultados obtidos pelo grupo no momento em que realizaram sua primeira interação com o grupamento.

Quando perguntados se houve algum tipo de troca de conhecimentos entre a associação e os associados no momento em que estavam realizando sua primeira ação em conjunto com a associação, a grande maioria dos entrevistados citou que o presidente compartilha algum tipo de técnica de vendas (a totalidade dos entrevistados tiveram sua primeira interação com a rede em ações de vendas). O entrevistado número 7 evidencia o que acontece momentos antes das ações abaixo:

“Houve uma grande mudança na maneira de vender nosso produto! Antes da ação começar, o nosso Presidente Julio nos mostrou que podemos melhorar nossas vendas se mostrarmos as possibilidades que o produto tem além de ser vendido puro. Temos diversos tipos de bebidas que podem ser feitas tendo nosso produto como base. Naquela época, antes da ação, tivemos uma reunião sobre como cada um de nós poderia mostrar as possibilidades do produto e assim aumentar as vendas.” (entrevistado 7)

Quanto à expectativa de aumento nas vendas através das interações e ações em conjunto que fora a oferta realizada para persuadir os associados, identificamos relatos diferentes realizados pelos entrevistados, embora a maioria demonstre satisfação com os resultados, temos um caso de insatisfação, conforme o relato do entrevistado número 2:

“Não tivemos um aumento significativo nas vendas ou nos resultados quando realizamos nossa primeira ação, que no caso, é a iniciativa *Ruta Del Pisco*. Ficamos felizes com o fato de um

material impresso ter sido feito e distribuído pela cidade, mas não tivemos o incremento esperado nas vendas.” (entrevistado 2)

Tal insatisfação é resultado direto da não formalização de ações específicas para os novos associados, uma vez que embora sejam bodegas de porte e administração parecidas, algumas particularidades podem ser esquecidas no momento em que as ações são propostas, conforme o entrevistado número 2 evidencia na continuação de seu relato:

“Somos uma empresa com um porte um pouco maior do que a maioria das empresas que fazem parte da associação. Naquele momento, a produção de um material de turismo não foi a melhor forma de melhorar a nossa situação, embora eu saiba que a maioria das pessoas que participou gostou do resultado.” (entrevistado 2)

Em contrapartida, temos as bodegas que se sentiram satisfeitas com os resultados obtidos quando de sua primeira interação com a associação. O entrevistado número 5 expõe sua satisfação esses resultados:

“Realizei as vendas de um mês em 7 dias! Fiquei muito feliz com o resultado. Porém, ao final do evento, tive que declinar algumas vendas a mais, pois não tinha estoque para novas vendas.” (entrevistado 5)

Um dos resultados esperados das ações de experimentação é o encorajamento para futuras trocas de conhecimentos entre os membros do grupamento. Quando perguntamos se o resultado encorajou ou estimulou a troca futura de conhecimentos, tivemos mais uma vez respostas diferentes. Alguns se sentiram estimulados a trocar conhecimentos e informações no futuro e outros demonstraram certa revelia com a possibilidade naquele momento.

O entrevistado número 7 demonstra sua vontade de estudar e trocar os conhecimentos adquiridos em seu relato:

“Eu aprendi que posso fazer mais coisas do que eu tinha em mente com o nosso produto. Eu acho que comecei a pesquisar mais sobre o mercado para tentar ajudar como eles me ajudaram. Infelizmente, nem todos os membros pensam dessa forma!” (entrevistado 5)

Já o entrevistado número 2 demonstra que os resultados obtidos na primeira interação e participação no grupamento, a partir do momento que foram insatisfatórios, não motivaram novas interações ou troca de informações com o grupamento como instituição ou seus membros num primeiro momento:

“Quando a associação começou, realmente ficamos um pouco decepcionados com a primeira ação que participamos. A intenção foi boa, mas para nós o resultado, num primeiro momento, não foi bom porque nada de novo para nós foi realizado. Sentimos-nos como se estivessem aproveitando de nosso tamanho e exposição e não ficamos à vontade com isso.” (entrevistado 2)

Na fase de experimentação do ciclo de vida do cliente, quando aplicada à *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, é possível identificar os seguintes atributos de marketing de relacionamento e grupamentos de negócios, segundo os relatos dos entrevistados, cuja categorização está presente no Apêndice 3 deste trabalho:

Podemos notar que existe a troca de informações, experiências e favores entre os membros da rede e que esse processo acontece com a grande maioria dos integrantes da rede, capitaneados pelo diretor da associação. De acordo com as entrevistas, cuja categorização está disponível no Apêndice 3 do presente trabalho, esse processo melhorou os resultados, bem como, estimulou o desenvolvimento até mesmo de novos produtos, ou seja que existe aprendizado através das primeiras interações em rede realizadas pelos membros. Os atributos com maior peso nessa fase, ou seja, os atributos mais importantes na fase de experimentação são:

- **Confiança:** o atributo confiança aparece em dois momentos distintos: quando existe a confiança para a troca de informações entre os membros e a posterior demonstração de vontade para compartilhar conhecimentos futuros; em contrapartida também há a preocupação em torno de comportamentos oportunistas por parte dos demais membros (de porte menor) do grupamento na visão de um deles, sendo muito importante para as ações realizadas.

- **Aprendizado:** os relatos de aprendizado na forma em que o produto é comercializado, bem como as pesquisas posteriores realizadas pelos membros por iniciativa própria buscando melhor contribuir no futuro, evidenciam que as ações de experimentação realizadas estimulam esse atributo.
- **Comprometimento:** a disposição em trocar as informações sobre como melhorar as vendas entre o presidente da associação e os participantes das ações. Nas ações realizadas, segundo os entrevistados, existe o comprometimento de todos os envolvidos em melhorar os resultados através da troca de informações, sendo o comprometimento dos envolvidos um atributo muito importante para a realização das ações.
- **Cooperação:** a cooperação entre as partes também acontece, uma vez que as atividades relatadas foram similares e complementares entre o gestor da associação e seus membros para a realização das ações, bem como as ações realizadas se enquadram nas que podem ser classificadas como cooperação em rede. As ações e as atitudes demonstradas pelos envolvidos denotam a grande importância desse atributo na fase.
- **Informalidade:** a informalidade está presente em todo o processo, inclusive em todos os atributos considerados importantes na fase. Todo o processo de realização das ações, bem como sua mecânica e procedimentos são realizados sem que existam processos e procedimentos definidos.

Em suma, as ações realizadas na fase de experimentação do relacionamento em formato de grupamento acabam por mostrar que também nesse caso existem indícios da utilização do marketing de relacionamento como ferramenta para administrar o grupamento, mesmo que não exista a consciência por parte dos envolvidos de que as ferramentas e ações utilizadas são de Marketing de Relacionamento.

Mais uma vez a falta de análise individual e de formalização das ações por parte da associação fez com que membros tivessem uma má impressão do trabalho realizado no momento em que alguns dos associados tiveram sua

primeira interação com o grupamento. Tal comportamento pode ser a fonte de conflitos futuros.

4.3.3. Fase de Identificação

Na fase de Identificação do ciclo de vida do cliente (*Customer Lifecycle*), o cliente ou *stakeholder* é questionado acerca da qualidade dos serviços prestados em busca da construção de confiança e compromissos entre as partes envolvidas.

No caso da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, identificamos indícios de três ações que são realizadas com o propósito de receber algum tipo de *feedback* acerca das ações em conjunto realizadas feitas pelas *bodegas* associadas.

O Quadro 2 ilustra as ações que são realizadas:

Quadro 2: Ações de Identificação Realizadas pelo Grupamento

| | Ações de Identificação Realizadas | Atributos de Marketing de Relacionamento e Grupamentos Importantes |
|----------|---|---|
| 1 | Conversas individuais ou em pequenos grupos com os membros da associação que participaram durante ou ao final das iniciativas promovidas pelo grupamento; | |
| 2 | Encaminhamento de emails solicitando as impressões dos associados referentes aos trabalhos realizados; | Coordenação Aprendizado Informalidade |
| 3 | Criação de um grupo de discussões no Yahoo no qual tópicos solicitando <i>feedback</i> foram incluídos; | |

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Todos os entrevistados recebem algum tipo de interação realizada pela associação solicitando algum tipo de *feedback* sobre as iniciativas realizadas, bem como a performance da associação na visão de cada membro. Mais uma vez, a iniciativa mais informal é a que possui mais adeptos.

Através de conversas individuais realizadas pelo presidente da associação durante ou logo após o término das iniciativas realizadas, os membros acabam por explicitar suas opiniões acerca do andamento e dos resultados obtidos pelas iniciativas.

Sobre a primeira ação de identificação com o propósito de receber algum tipo de *feedback*, na qual por meio de conversas informais, as opiniões foram expostas, bem como a periodicidade em que as demais iniciativas com tal finalidade ocorrem, o entrevistado número 4 relata:

“Olha... não há um tempo certo para que eu converse com o Julio sobre o que a associação faz ou em que me ajuda. Sempre há algo a ser tratado, uma opinião a ser dada. No meu caso, mesmo durante os eventos que participamos, converso com o Julio sobre algo que acredito não estar certo. No final, também conversamos sobre o que foi bom ou o que foi ruim para ver se melhoramos em alguma coisa nos próximos.” (entrevistado 4)

Acerca de novas ações realizadas a partir dos *feedbacks* que são fornecidos nas conversas realizadas, o entrevistado número 5 também evidencia que, embora as conversas sejam informais, ações importantes para o grupamento nascem dessas interações de relacionamento:

“No final da *Vendimia* de 2009, estávamos conversando eu, o Julio e o Missa e, nessa conversa, falamos que quando apresentávamos o *Pisco Sour*, principalmente para os turistas, eles gostavam do sabor, mas reclamavam que era difícil a preparação. A partir dessa conversa, no mês seguinte, começamos a conversar sobre o preparado de *Pisco Sour*.” (entrevistado 5)

A segunda ação realizada pelo grupamento em busca de *feedbacks* na fase de identificação do ciclo de vida do cliente são emails enviados por parte do presidente para os associados em busca de algumas opiniões a respeito dos trabalhos realizados. Aqueles que receberam os emails relatam que não perceberam se eram emails direcionados exclusivamente para si ou se fora

enviado para todos os associados. Em conversa com o presidente da associação, Sr. Julio Sotelo, ele explica os motivos e conteúdos dos emails enviados:

“Envio os emails geralmente depois de algum tipo de conversa que tive com alguns membros para não esquecer alguns dos assuntos que conversamos. São emails enviados de minha caixa postal particular, mas não faço nenhum tipo de roteiro não. Só pergunto se esqueci de alguma coisa do que a gente conversou para que eu me lembre na hora de melhorar as coisas ou começar alguma coisa nova. Mas olha... não é todo mundo que me responde... aí eu tenho que forçar a minha memória ou ir atrás deles pra conversar de novo.” (Sr. Julio Sotelo)

Por meio dos emails trocados, as ideias podem começar a se tornar realidade ou até mesmo serem rechaçadas pelos membros do grupamento. O entrevistado número 6 relata que, por meio de um email recebido, não gostou da ideia apresentada de participar de eventos fora do sul do Peru:

“Certa vez, depois de um evento que fizemos com relativo sucesso, recebi um email do Julio solicitando minha opinião sobre tentarmos participar de um evento no norte do país. Respondi que não seria interessante pra nós, pois em tal evento teríamos uma concorrência muito forte e que não participaria da iniciativa caso ela acontecesse, como eu já havia falado pra ele pessoalmente.” (entrevistado 6)

Podemos observar que os emails enviados pelo presidente para os membros associados são complementares às conversas informais realizadas em diversos momentos do relacionamento e que servem como “lembrete” e até mesmo como uma espécie de documentação sobre as conversas e *feedbacks* realizados pelos membros ao trabalho realizado. Em contrapartida, tais emails podem gerar desconforto, uma vez que servem para rediscutir um assunto que já havia sido tratado pessoalmente, principalmente nos casos em que determinadas iniciativas não foram bem aceitas pelos associados.

A terceira ação de Identificação realizada é a criação e a atual manutenção de um grupo de discussões no portal da internet Yahoo, que teve seu início no ano de 2014. Através de tópicos postados pelo presidente, solicitando opiniões sobre as iniciativas realizadas, os membros podem formalmente expor suas opiniões e ideias para melhorias nas iniciativas realizadas. Porém, trata-se da ação com assiduidade extremamente baixa quando se trata de dar opiniões sobre o que já

foi realizado pelo grupamento. Somente um dos entrevistados citou que participa e expõe seus pareceres no grupo de discussões da internet. Esse membro é o entrevistado número 7 que relata:

“Além das conversas que tenho com o Julio, costumo entrar no grupo de discussões do Yahoo que criaram. Quando o assunto é a nossa opinião sobre algo que já aconteceu, somente eu respondo alguma coisa. Fico até constrangido. Dessa última vez que ele pediu nossa opinião sobre a *Vendimia* desse ano, nem respondi, porque sempre só eu respondo.” (entrevistado 7)

Perguntado, posteriormente, sobre o grupo de discussões no portal Yahoo, o presidente da associação, Sr. Julio Sotelo, confirmou que essa ferramenta é melhor utilizada quando o assunto são as novas iniciativas, o “olhar pra frente” em suas palavras. Quando o assunto é a discussão de algo que já aconteceu, os membros acabam por optar em não responder.

As ações da fase de identificação realizadas pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, além de pertencerem à fase do ciclo de vida do cliente supracitada, possuem como mais importantes, os seguintes atributos de marketing de relacionamento e grupamentos de negócios, identificados nas entrevistas realizadas, cuja categorização está disponível no Apêndice 3 do presente trabalho.

- **Coordenação:** a iniciativa de coletar os *feedbacks* dos associados é realizada pela direção do grupamento em todos os relatos realizados pelos membros. Com essa atitude, a coordenação se dá através da verificação das atividades destinadas a cada um dos membros do grupamento na ação específica, além da distribuição de atividades como no relato do entrevistado número 6, que após receber a proposta de uma nova ação posterior à realizada, não se sentiu à vontade para fazer parte da próxima ação. Pelo fato de que nessa fase, os *feedbacks* serem de responsabilidade da coordenação do grupamento, a coordenação é extremamente importante para a realização das ações.
- **Aprendizado:** por meio das conversas, emails e grupo de discussões na internet, o grupamento tem a oportunidade de corrigir problemas que

podem acontecer na operacionalização das ações realizadas em conjunto, bem como sugerir melhorias futuras a partir da detecção dos problemas, conforme os relatos (um deles exemplificado acima). Esse atributo também muito importante para as ações realizadas, uma vez que os *feedbacks* estimularam as melhorias realizadas e relatadas.

- **Informalidade:** Mais uma vez temos ações que apontam a grande importância da informalidade no grupamento. Embora nessa fase apresente um médio impacto, devido à tentativa de desenvolvimento de ferramentas formais de *feedback*, tais ferramentas mais formalizadas ainda apresentam baixa utilização por parte dos membros do grupamento.

4.3.4. Fase de Renovação

Na fase de renovação do ciclo de vida do cliente (*Customer Lifecycle*), o relacionamento entre as partes é considerado “maduro”, onde a necessidade de constante comunicação é latente para que o relacionamento entre as partes continue saudável e que possíveis instabilidades possam ser administradas.

Na *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, observamos que todos os entrevistados da presente pesquisa estão alocados nessa fase no momento, uma vez que não tiveram problemas para responder às questões relativas às fases anteriores do ciclo. Também é notório que, nessa fase, temos a forte presença da informalidade nas comunicações e no relacionamento tanto entre a instituição e seus associados quanto entre os próprios membros. Mesmo assim, o relacionamento entre os membros que continuam associados ao grupamento pode ser considerado saudável graças à atuação do presidente da associação no gerenciamento dos conflitos que se criam, mesmo não existindo a consciência por parte dos associados e também da direção do grupamento de que as ações listadas e realizadas sejam de Marketing de Relacionamento.

As ações de Renovação identificadas no grupamento são ilustradas abaixo:

Quadro 3: Ações de Renovação Realizadas pelo Grupamento

| | Ações de Renovação Realizadas | Atributos de Marketing de Relacionamento e Grupamentos Importantes |
|----------|---|---|
| 1 | Conversas individuais ou em pequenos grupos com os membros como forma de relacionamento pessoal, apresentação prévia de novas iniciativas e informações relevantes (Interações de Rotina) | Comunicação |
| 2 | Reuniões pontuais com os membros para aprovação de novas iniciativas | Comprometimento |
| 3 | Utilização do grupo de discussões para a apresentação e discussão de novas iniciativas e o andamento das iniciativas em rota. | Confiança Coordenação Informalidade |

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

As conversas individuais ou em pequenos grupos também são a principal ferramenta de renovação do relacionamento entre a associação, personificada por seu presidente e membros associados. Porém, para os entrevistados, a periodicidade das comunicações realizadas deveria ser maior e, principalmente, melhor planejada, como ilustra o entrevistado número 3 em seu relato:

“Não temos um período fixo para falarmos e, em minha opinião, isso é uma vergonha. Falamos somente quando existe algo a fazer em um curto espaço de tempo.” (entrevistado 3)

Continuando seu relato, o entrevistado número 3 ilustra como são realizadas as interações de rotina:

“Sempre através de conversas com o presidente Julio. Ou eu vou até ele para falar ou ele nos procura para conversarmos. A pessoa

para falar sobre os assuntos da associação sempre foi e será o presidente Julio.” (entrevistado 3)

É notório o fato de que os entrevistados gostariam de mais interações de rotina para tratar dos assuntos da associação, pois o discurso ilustrado com o depoimento do entrevistado número 3 se repete com os outros membros entrevistados.

A outra ação de renovação utilizada é a realização de reuniões pontuais com os associados para aprovação de novas ações a serem realizadas pelo grupamento.

Um exemplo de decisões referentes às propostas de ações realizadas pela associação que ocorreu em uma dessas reuniões foi a definição de realizar as compras em conjunto de matérias-primas (uvas) de produtores chilenos e, posteriormente, também de produtores de Nazca. Outra proposta que foi aprovada através da comunicação via tais reuniões foi o fechamento da venda de grandes quantidades de Pisco para a rede de Supermercados e Hipermercados Tottus quando do festival do Pisco promovido pela rede de supermercados.

A decisão é tomada, nas reuniões, em forma de assembleia, quando a presidência e os membros envolvidos com a iniciativa (que possuíram a ideia ou possuem os contatos) apresentam a situação e as condições de participação na iniciativa e os associados que se interessarem optam pela participação. Tal procedimento é interessante, pois não desgasta o relacionamento existente com os membros que optam por não participar das iniciativas no momento em que são colocadas em pauta. Até a própria participação nas reuniões é facultativa, uma vez que não existe um cronograma de reuniões pré-estabelecido pelo grupamento.

O entrevistado número 5 expõe sua experiência nas reuniões realizadas:

“Fomos chamados com somente um dia de antecedência para uma reunião da associação. Nessa reunião foi-nos apresentada uma proposta de uma grande compra de uvas que poderíamos fazer com produtores do Chile. Gostamos da proposta realizada, já havíamos conversado sobre essa possibilidade e acabamos optando por participar da compra. Mas não foram todos que optaram por participar. Acredito que se a proposta ou a possibilidade de uma

coisa dessas acontecer fosse mostrada em uma reunião antes dessa que era pra tomar a decisão” (entrevistado 5)

Percebe-se que, embora as reuniões tenham papel importantíssimo na renovação do relacionamento entre o grupamento e seus associados, a falta de um cronograma definido de reuniões ou interações faz com que alguns associados sejam pegos de surpresa ou até mesmo optem por não participar de determinadas iniciativas por não terem sido informados anteriormente sobre os rumos que o grupamento está tomando.

Outra questão importante analisada na fase de Renovação do ciclo de vida do cliente tem como objeto as instabilidades que podem ocorrer quando o relacionamento entre as partes é considerado “maduro”. As respostas dos membros ao questionamento seguem todas na mesma direção, colocando a figura do presidente da associação, Sr. Julio Sotelo, como o ator chave para a administração dos conflitos.

No relato do entrevistado número 4, isso fica bem ilustrado:

“Sim já houve conflitos entre os membros. Tanto é verdade que alguns membros fundadores saíram da associação. Quando algum conflito acontece, tentamos manter a calma e ouvir o que o presidente tem a nos dizer. Em alguns casos, algumas ideias são colocadas de lado, mas o nosso trabalho continua.” (entrevistado 4)

Os atributos de marketing de relacionamento e grupamentos de negócios que são mais importantes nas ações da fase de renovação realizadas pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, obtidos através das entrevistas realizadas, cuja categorização está disponível no Apêndice 3 do presente trabalho, são descritos abaixo:

- Comunicação: por se tratar da renovação dos vínculos de relacionamento entre o grupamento e seus associados, todas as ações realizadas utilizam-se da comunicação como forma de manter o grupamento, bem como estimular as novas ações em conjunto e resolver quaisquer tipos de problemas que podem ocorrer. Nessa fase do ciclo de vida do cliente, a

utilização da comunicação é fundamental, sendo que ela é muito importante para a realização das ações.

- **Coordenação:** é o presidente da associação que faz o trabalho de renovação dos vínculos através das ações descritas anteriormente. Além de realizar os contatos, é a coordenação do grupamento quem decide quais serão as propostas discutidas nas reuniões que ocorrem. Logo, o processo de renovação do ciclo de vida do cliente é todo realizado por quem coordena o grupamento, ou seja, nesse fase a coordenação é muito importante para a realização das ações.
- **Confiança e Comprometimento:** algumas das ações que são levadas para a decisão nas reuniões são sugeridas, ou até mesmo desenvolvidas por alguns membros do grupamento de maneira individual ou em conjunto com a coordenação, para que depois seja levada ao conhecimento de todos os membros da associação. Os dois atributos são muito importantes para a realização das ações e decisões tomadas pelo grupamento nessa fase do ciclo de vida.
- **Informalidade:** mais uma vez, a informalidade no desenvolvimento e na operacionalização das ações se faz presente. No caso específico da fase de renovação, há um lampejo de formalidade, quando existe a convocação dos membros para as reuniões e tomada de decisão sobre as novas ações. Pelo lampejo de formalidade apresentado, ou seja, a tentativa de formalizar alguns processos, a informalidade apresenta média importância na fase.

A renovação/ retenção do relacionamento entre o grupamento e seus associados, bem como entre os próprios associados, é diretamente ligada à existência da própria associação e personificada pelo presidente. Algumas lacunas na comunicação foram identificadas, tais como a falta de formalização das reuniões e também a falta de um cronograma pré-definido para a realização das interações em conjunto, o que causa certa insatisfação por parte de alguns membros e pode ser um foco de problemas no futuro.

4.3.5. Fase de Dissolução

Na fase de dissolução do ciclo de vida do cliente (*Customer Lifecycle*), após a interrupção do relacionamento por parte de algum dos membros, deve-se tomar cuidado com as consequências da extinção do relacionamento, que pode denegrir a imagem das empresas perante quem está na carteira.

Na *Asociación de Productores de Pisco de Ica* não identificamos nenhuma ação específica de dissolução sendo realizada e também não tivemos acesso aos responsáveis das bodegas que optaram por deixarem a associação.

O motivo para o desligamento de bodegas como Ocucaje e Vista Alegre foi, segundo o presidente da associação, “por não serem mais bodegas artesanais”, porém não há clareza dos reais motivos dos desligamentos.

Para apurarmos as consequências dos desligamentos perante os associados que permanecem no grupamento, foram realizadas perguntas referentes ao conhecimento sobre os desligamentos, bem como se houve algum tipo de consequência para o grupamento o fato de algumas bodegas terem se desligado.

Observamos que os associados não conhecem os motivos pelos quais as bodegas se desligaram, o que demonstra falta de transparência relativa a esses fatos e suas consequências.

Os entrevistados demonstram sua preocupação com a falta de explicação dos motivos de desligamento e temem pelo próprio relacionamento em seus relatos, conforme ilustra o entrevistado número 6 em sua resposta.

“Sei que empresas optaram por sair de nossa parceria, mas não sei os motivos que levaram a optar por isso. Seria muito bom saber o que aconteceu, pois poderíamos trabalhar juntos para melhorar em caso de algum tipo de problema que essas empresas possam ter tido.” (entrevistado 6)

O relato evidencia que a falta de informações sobre os motivos de desligamento de bodegas pode ser um fator de desequilíbrio no relacionamento

entre os membros e o grupamento, embora nenhum dos entrevistados tenha relatado que houve algum tipo de consequência nos trabalhos que são ligados ao desligamento das bodegas.

Esse cenário pode afetar alguns dos quesitos mais importantes no que tange à construção e retenção dos relacionamentos segundo a teoria, sendo o mais relevante e evidente a confiança, uma vez que esse quesito pode ser interpretado como uma atitude oportunista da associação perante seus associados quando não se tem clareza dos motivos que fizeram antigos membros deixarem de ser associados.

Sendo assim, a confiança é muito importante para a realização de alguma ação na fase de dissolução. A falta de ações que esclareçam os desligamentos de empresas associadas ao grupamento pode ser a fonte de problemas futuros, bem como a falta de formalização demonstrada pelo grupamento no trato desses desligamentos.

4.3.6. Síntese dos Resultados

A seguir, apresentamos a tabela síntese dos atributos mais importantes identificados em cada uma das fases do ciclo de vida do cliente (*customer lifecycle*):

Tabela 12 : Síntese dos Atributos mais Importantes identificados.

| Atributo | Fase de Introdução | Fase de Experimentação | Fase de Identificação | Fase de Renovação | Fase de Dissolução |
|-----------------|--------------------|------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------|
| Confiança | X | X | | X | X |
| Informalidade | X | X | X | X | X |
| Aprendizado | | X | X | | |
| Comprometimento | | X | | X | |
| Coordenação | | | X | X | |
| Cooperação | | X | | | |
| Comunicação | | | | X | |

Através também das análises das entrevistas, foi possível identificar a importância dos atributos de marketing de relacionamento e de grupamentos de negócios que as ações realizadas possuem.

Os atributos mais importantes identificados através das entrevistas nas ações realizadas foram: confiança e informalidade.

A confiança entre os membros do grupamento, é muito importantes para o grupamento de negócios sendo muito importante em 4 fases do ciclo de vida do cliente (Introdução, Experimentação, Renovação e Dissolução), deixando claro que esse atributo é o mais prezado pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica*. Porém vale ressaltar que o atributo confiança merece especial cuidado na fase de dissolução, pois a falta de ações e informações específicas sobre o desligamento de membros do grupamento, exerce influência negativa nas operações. Ou seja, embora a confiança tenha sido pontuada na fase de dissolução, essa pontuação não significa que essa falta de informações seja benéfica ao grupamento, ao contrário do que ocorre em outras fases em que foi identificada. Nelas, as ações denotam que a confiança entre os membros e a direção do grupamento é benéfica e fundamental para seu desenvolvimento.

Assim como a confiança, a informalidade é um atributo que apareceu em todas as fases do ciclo de vida do cliente na *Asociación de Productores de Pisco de Ica*. Nesse caso, o alto índice de informalidade nas ações do grupamento é maléfico para o grupamento de negócios. A falta de formalização de ações e processos identificados através das entrevistas, embora em um primeiro momento agilize as decisões e ações realizadas, também pode ser a fonte de insatisfações e falta de informações importantes para a “saúde” do grupamento de negócios.

Como atributos medianos identificados pelo presente trabalho, temos a comunicação, aprendizado, comprometimento e coordenação, ou seja, considerados importantes para o grupamento, porém em menos fases do ciclo de vida do que os outros analisados anteriormente. A comunicação é uma ferramenta utilizada para o desenvolvimento das ações. Também foi possível identificar que

as empresas associadas aprendem com a experiência e comprometimento dos outros membros do grupamento, bem como a coordenação do grupamento exerce grande influência sobre as ações do grupamento principalmente no que tange aos *feedbacks* sobre as ações realizadas e na renovação dos vínculos entre os membros do grupamento.

Podemos concluir que o Marketing de Relacionamento e o Ciclo de Vida do Cliente (*customer lifecycle*), são ferramentas utilizadas pelo grupamento de negócios, mesmo que não haja plena consciência de sua utilização por parte da direção e dos membros participantes. É possível identificar através das entrevistas a existência de todas as fases do ciclo de vida do cliente e também dos atributos de marketing de relacionamento em grupamentos de negócios (nesse caso, cada uma das fases apresentam alguns atributos diferentes, de acordo com a característica de cada fase). Os membros participantes do grupamento, através das entrevistas, enxergam a importância da atuação em conjunto e também reconhecem o papel que a direção exerce no contexto em que estão inseridos, o que faz com que o grupamento, embora seja um grupamento de pequeno porte com empresas com administração familiar possua potencial para desenvolvimento futuro.

Um ponto a destacar que pode ser considerado um ponto fraco do grupamento e do relacionamento estabelecido entre seus membros é o excesso de informalidade identificado desde o estabelecimento do relacionamento na fase de introdução até onde conseguimos identificar que existem ações sendo realizadas na fase de renovação.

Esse cenário pode ser a fonte de problemas futuros para o grupamento, pois a falta de formalização de processos pode abalar a confiança que hoje existe no trabalho da direção e também pode ser a fonte de problemas futuros e abalar a longevidade do grupamento como está constituído.

Através dessa constatação, recomendamos a formalização das fases do ciclo de vida do cliente para a direção do grupamento, através da definição de normas e procedimento para cada uma das fases e que tais normas sejam plenamente conhecidas por todos os membros do grupamento.

5. Conclusões e Recomendações

O desenvolvimento e as mudanças do cenário econômico, bem como a dinâmica de uma indústria em franca expansão que apresenta, em sua grande maioria, aspectos artesanais de produção e gestão de negócios, estimulam várias discussões sobre o papel do relacionamento entre os atores, como esse relacionamento é realizado e até onde é benéfico para quem se disponibiliza a se relacionar.

O mercado de Pisco (bebida destilada à base de uvas) apresenta crescimento constante em sua produção e consumo no mercado peruano, além das exportações que crescem exponencialmente. Este cenário gera oportunidades para produtores da bebida os quais, uma vez produtores artesanais, apresentam baixos volumes de produção e gestão familiar (414 empresas são autorizadas a produzir o Pisco no Peru).

O cenário beneficia o surgimento de grupamentos de negócios como a *Asociación de Productores de Pisco de Ica* que busca, por meio da ação em conjunto, estabelecer vantagens competitivas que façam com que os membros se diferenciem perante um mercado com tantos concorrentes.

Esta pesquisa se propôs a contribuir com a temática de grupamento de negócios, Marketing de Relacionamento e o ciclo de vida do cliente (*customer lifecycle*), verificando a dinâmica de funcionamento e atuação da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, localizada na cidade de Ica, no Sul do Peru, no que se refere ao relacionamento interno, ou seja, entre o grupamento e seus membros, como ponto de partida para a realização das ações em conjunto, também relatadas na pesquisa.

Para responder à pergunta de pesquisa foram levantadas as realidades sobre as interações realizadas entre a administração e os membros do grupamento, sendo categorizadas através do ciclo de vida do cliente e identificando-se os aspectos positivos das ações em cada uma das etapas do ciclo, bem como os atributos de Marketing de Relacionamento em grupamentos de

negócios que atuam conjuntamente e os aspectos a serem melhorados dentre as ações que se realizaram. Os resultados obtidos podem ser utilizados como subsídio para que mais grupamentos de negócios com estrutura semelhante ao da *Asociación de Productores de Pisco de Ica* possam desenvolver novas práticas de Marketing de Relacionamento em suas organizações para a execução e planejamento de suas ações.

Os objetivos propostos nessa dissertação foram parcialmente atingidos. Embora tenha ocorrido a identificação e a classificação dos atributos das ações de Marketing de Relacionamento realizadas pelo grupamento de negócios analisado, percebeu-se que essa utilização de Marketing de Relacionamento não é realizada de forma consciente por parte do dirigente da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*, o que acentua o caráter informal de toda a atuação do grupamento estabelecido.

Logo, podemos confirmar o alcance do objetivo primário da pesquisa que foi a identificação das ações de Marketing de Relacionamento utilizadas pelo grupamento de negócios, e também um de seus objetivos secundários que foi a identificação das ações que são realizadas dentro do ciclo de vida do cliente.

Entretanto os resultados obtidos através das ações realizadas não foram obtidos pela presente pesquisa, uma vez que a falta de formalização das ações e do próprio grupamento de negócios impediu uma análise documental dos resultados das ações realizadas, bem como, a falta de consciência sobre Marketing de Relacionamento por parte dos envolvidos fizeram com que o levantamento dos resultados fosse realizado através das percepções dos envolvidos e não por resultados financeiros e/ ou de vendas alcançados.

Dado o cenário, podemos concluir que a *Asociación de Productores de Pisco de Ica* utiliza Marketing de Relacionamento para conquistar, desenvolver e manter os seus membros associados através de ações dentro do ciclo de vida do cliente (*customer lifecycle*), porém não há plena consciência por parte do grupamento de que as ações realizadas são ações de Marketing de Relacionamento.

As ações realizadas pelo grupamento de negócios tem como atributo mais importante a confiança entre os membros associados e sua direção, segundo os entrevistados, mas também apresentam um alto índice de informalidade, o que num primeiro momento agiliza as decisões e ações, mas tende a ser maléfico para a longevidade do grupamento, atributo esse que não possui muita importância através das ações realizadas.

A fase de introdução de novos membros acontece através de abordagens informais, quando a associação conversou diretamente com os responsáveis pelas *bodegas* associadas, seja por meio de jantares, no momento de fundação da associação, ou em contatos com potenciais novos associados realizados durante as iniciativas mercadológicas promovidas pelo grupamento. A oferta realizada pelo grupamento como ferramenta de persuasão de possíveis membros sempre é o aumento das vendas através da atuação em conjunto. Como debilidade do processo de introdução, observou-se que uma vez aceitos pelo grupamento, os membros do grupamento não sabem como funciona o processo para a introdução de novos membros, gerando insegurança quanto ao processo realizado. A recomendação para o desenvolvimento de novas ações é a formalização do processo de introdução de novos clientes para todos os membros associados como forma de diminuir a insegurança dos membros, por meio do aumento da transparência nas ações da associação para com seus membros ativos.

Na fase de experimentação, não existem ações pré-definidas como sendo as primeiras interações para novos membros. Isso ocorre de acordo com as ações que acontecem a partir do momento em que o membro se associa ao grupamento. Os resultados são benéficos, de acordo com a grande maioria dos relatos dos associados sobre mudanças na forma de agir e aumento significativo de vendas detectado. Porém, algumas insatisfações com esse processo foram observadas e evidenciam a necessidade de melhorias no atributo “confiança” nas ações de relacionamento praticadas, uma vez que na visão de um dos entrevistados, acontecem comportamentos oportunistas por parte dos membros associados ao grupamento. Em contrapartida, é possível visualizar que os atributos de

“comprometimento” e “cooperação” estão presentes nos relatos dos entrevistados, quando mencionam as ajudas recebidas no momento em que realizaram suas primeiras ações em conjunto. Mais uma vez, a recomendação é a formalização de ações que podem ser chamadas de “boas-vindas”, nas quais um estudo e planejamento de ações respeitem a estrutura de cada membro que se associa ao grupamento.

Na fase de identificação, quando *feedbacks* sobre a atuação e iniciativas promovidas pelo grupamento são solicitados, identificou-se que embora existam três maneiras disso ocorrer, a que tem mais adeptos, mais uma vez, é a de caráter informal: as conversas e pequenas reuniões durante ou logo após as iniciativas e ações em conjunto ocorrerem. Embora existam outras ações com caráter mais formal, essas comunicações servem como um complemento para a ação informal. Embora a informalidade esteja presente, as ações de identificação mostram resultados benéficos ao trabalho do grupamento, sendo que podemos destacar a criação de uma bebida semipreparada para *Pisco Sour* (um *drink* popular à base de Pisco). Mais uma vez é possível verificar a existência de marketing de relacionamento atuando em conjunto com o grupamento de negócios, visto que foi possível a identificação dos atributos de “coordenação”, “aprendizado”, e, principalmente, do atributo “informalidade”.

Embora as ações apresentem seus resultados, a não utilização de forma recorrente de ferramentas formais para o *feedback* sobre as ações realizadas faz com que o grupamento não consiga visualizar algumas imperfeições em sua atuação. Dessa forma, a recomendação é o planejamento de ações de identificação que levem em consideração todos os aspectos da atuação do grupamento perante seus membros.

Na fase de renovação do relacionamento, também foram identificadas três ações realizadas pelo grupamento tidas como interações de “rotina”, sendo que a principal delas é a realizada de maneira informal, quando o presidente e os membros conversam sobre os assuntos do grupamento. Porém, nesse caso, há insatisfação no que tange à periodicidade em que a comunicação acontece. Formalmente as reuniões entre os membros acontecem de maneira extraordinária,

quando existem assuntos ou novas iniciativas a serem tratadas. As reuniões alcançam resultados positivos, na opinião dos membros entrevistados, uma vez que iniciativas como a compra conjunta de matérias-primas foram efetivadas através dessa ação.

Nessa fase, foram observados mais atributos de marketing de relacionamento em grupamentos de negócios, tais como: “comunicação”, “confiança”, “coordenação” e mais uma vez “informalidade”, corroborando, novamente, a utilização de marketing de relacionamento para se manter e desenvolver o grupamento de negócios.

As instabilidades do relacionamento foram administradas pelo grupamento quando membros se desligaram. As interações realizadas entre o grupamento e seus membros acabaram por sanar os “entrevos” ocorridos. Observou-se que a comunicação e a renovação dos laços de relacionamento entre o grupamento e seus membros até então funciona, porém a falta de uma agenda de comunicação mais efetiva por parte do grupamento para manter relações mais constantes com seus membros pode acabar por desgastar o relacionamento.

A fase de dissolução é ignorada pela *Asociación de Productores de Pisco de Ica*. Embora membros tenham se desligado do grupamento, não há clareza dos motivos que levaram a tais desligamentos, o que faz com que os membros que continuam ativos sintam-se “órfãos” de informações e pode ser um foco de desequilíbrio futuro no relacionamento estabelecido, principalmente por ferir o atributo de “confiança” das teorias de Marketing de Relacionamento e de grupamentos de negócios.

Em resumo, a utilização de Marketing de Relacionamento e sua ferramenta, o ciclo de vida do cliente (*customer lifecycle*), embora seja plenamente identificada e que segundo seus participantes também existam indícios de que proporcionam resultados para o grupamento estudado, a falta de formalização dos processos e também a falta de consciência por parte da direção e dos membros do grupamento, evidenciam que melhorias são necessárias para que o grupamento atinja seus objetivos.

O referencial teórico dessa pesquisa possibilitou compreender as oportunidades de ganhos e desafios relacionados à utilização do Marketing de Relacionamento como ferramenta para a manutenção de um grupamento de negócios, através da análise de atributos que são destacados pelas teorias de grupamento de negócios que compartilham visões semelhantes com os atributos de Marketing de relacionamento.

Um ponto importante levantado na pesquisa foi uma revisão da literatura sobre as diversas vertentes que foram utilizadas para contribuir na caracterização do que esta pesquisa denominou de “grupamentos de negócios”, com vistas a abranger diferentes nomenclaturas existentes para tratar a atuação conjunta entre organizações. Assim, as denominações mais comuns são Arranjos Produtivos Locais (APLs), *Clusters* (Aglomerados), Pólos Empresariais, Redes Interorganizacionais e outros.

Vale ressaltar que a pesquisa apresentou algumas limitações metodológicas quanto à amostra e a coleta de dados. A principal delas foi referente ao número de respondentes do questionário, que embora tenha sido suficiente para realizar a pesquisa, não atingiu a quantidade esperada inicialmente.

A grande contribuição do presente trabalho foi a de que o marketing de relacionamento pode ser utilizada como ferramenta de fomento das atividades em conjunto em formato de grupamento de negócios. Através da identificação dos atributos em comum entre marketing de relacionamento e grupamentos de negócios, bem como a constatação da importância desses atributos nas ações realizadas, podemos confirmar que o marketing de relacionamento pode ser aplicado plenamente pela direção dos grupamentos de negócios.

Esse estudo mostrou que as possibilidades de estudo sobre esta temática ainda não se esgotaram, principalmente em relação às questões ligadas à utilização das ferramentas de Marketing de Relacionamento para o desenvolvimento de grupamentos de negócios de sucesso. Como indicação para futuras pesquisas, sugere-se analisar a utilização do Marketing de Relacionamento e suas ferramentas em grupamentos de negócios com um grupamento de negócios com mais membros, objetivando investigar com mais

profundidade as relações internas de um grupamento de negócios e utilização de marketing para desenvolver o relacionamento entre o grupamento e seus membros.

REFERÊNCIAS

ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Köln (DE): Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

AMA. Ama Board approves new marketing definition. **American Marketing Association News**, vol. 19, nº 5.

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

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, Jan. 1990.

ANTUNES, J.; RITA, P. O Marketing Relacional como Novo Paradigma: Uma Análise Conceptual. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, 2008.

ASTOCONDOR, D.A.M. **Propuesta Tecnológica Para La Fabricación de Pisco Puro de Calidad em Uma Microempresa**. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Ingenieria Facultad de Ingenieria Civil, 2008.

BAKARAT, L.L., LARA, J. E. GOSLING, M. O Surgimento da Escola de Pensamento do Marketing de Relacionamento e Seus Fundamentos. **Pretexto**. Belo Horizonte, 2011.

BALBI, M. **Pisco És Peru**, Lima, 2003.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto dinâmico das redes interorganizacionais**. Tese 206 f (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 8, Edição Especial, p. 203-228, 2004.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: Proposição de um esquema conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, v.8, n.4, p. 153-177, 2007.

_____.Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: Proposição de um esquema conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, v.8, n.4, p. 153-177, 2008.

BRETZKE, Miriam. O Marketing de Relacionamento Transformando a Organização para Competir em Tempo Real: Integração entre Tecnologia da Informação e Marketing / Miriam Bretzke – **Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV** – São Paulo, 1999.

CALIENES, C.A.W. **Cadeia de Valor do Pisco Peruano: O caso da Associação Peru Pisco Export**. Tese de Mestrado: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

CASSIOLATO, José E.; MATOS, Marcelo P.; LASTRES, Helena MM. **Arranjos produtivos locais: uma alternativa para o desenvolvimento: criatividade e cultura**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

CASTELLS, M.A **sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra. 1999.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. e BALLANTINE, D. **Relationship Marketing**. 2º Ed., Butterworth-Heinemann, Ltd.

CITEVID. La Uva y el Pisco: Potencialidades Productivas. ONU-PROGRAMA NACIONES UNIDAS PARA LE DESARROLLO PNUD. Disponível em: http://www.centrodesarrollohumano.org/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=753 Acessado em 16 – Jul – 2014.

CONSTANTINIDES, E. The Marketing Mix Revisited: Towards the 21 Century Marketing. **Journal of Marketing Management**, vol.22 pp. 407-438. 2006

CRAVENS, David W.; CRAVENS, Karen S. Horizontal alliances for relationship marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. **Handbook of relationship marketing**, Thousand Oaks: Sage, 2000, p. 431-456.

DUFFY, D. L.; **Do Something! Guia Prático para a Fidelização de Clientes**. São Paulo: Fábrica Comunicação Dirigida, 2002.

ENGEL, J.F., BLACKWELL, R.D. e MINIARD, P.W. **Comportamento do Consumidor**. 9ª Ed. São Paulo: LTC, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**, São Paulo: Futura, 1999.

GRÖNROOS, C. Marketing: Gerenciamento e Serviços: **A Competição por Serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRONROOS, C.; Relationship marketing: interaction, dialogue and value. **Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa**, vol. 9, n.º 3. 2000

GUMMESSON, E., Implementation requires a relationship marketing paradigm. **Journal of Academy of Marketing Science**, vol. 26, n.º 3, 1998

_____. **Total relationship marketing: rethinking marketing management – from 4Ps to 30Rs**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

_____. **Marketing de Relacionamento Total**. 3º Ed. São Paulo: Bookman, 2010.

GONZALEZ, R.V.D.; MARTINS, M.F.; TOLEDO, J.C. Gestão do Conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. Brasília: **Ci. Inf. Brasília**, v. 38, n. 1, p.57-73, Jan./Abr. 2009.

GUTIERREZ, J. El Pisco: Denominacion de Origen Peruana. **Agenda Internacional**. Año X – nº 19, 2003 – 245-298.

HARRELL, C. Pisco por la Razon o la Fuerza: El Debate entre Peru y Chile sobre la Denominación de Origen Del Pisco y SUS Implicaciones. **SIT. – Desarrollo Económico y Globalización, Spring, 2009**. Santiago, Chile.

HALINEN, A. **Relationship Marketing in Professional Services – A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector**. Londres: Routledge, 1997.

HEITMANN, M.; LEHMANN, D.; HERRMANN, A. Choice Goal Attainment and Decision and Consumption Satisfaction. **Journal of Marketing Research**. V. 44, N. 2, pp. 234-250 2007.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

HUNT, S.; Seven Questions for Relationship Marketing. **The Marketing Education Group Conference. University of Ulster**. 1994.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. V.21, pp.72-87, Novembro, 2006

JARRILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

KAMAKURA, Wagner A., Tendências da Pesquisa Acadêmica na Área de Marketing – **Palestra realizada na ENANPAD: 2002**.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, Vol. 19, n. 3, 1998.

KOTLER P. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999, 7ed.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.736p.

KRUGMAN P. Geography and Trade. Cambridge, MA: **MIT Press**, cap. 2, pp 35-54, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, Rafael P. **Proposta de um modelo de gestão de desempenho e conhecimento para aglomerados industriais**. Texto de qualificação apresentado à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, Engenharia de Produção. 2011

LLORENS, F. A. **Desenvolvimento Econômico Local – Caminhos e Desafios para a Construção de uma Nova Agenda Política**. BNDES. Rio de Janeiro: 2001. 1ª ed.

LOCKE, R.M. Construindo a confiança. **Econômica**, v.3, n. 2, dez., 2001.

MACADAR, B.M. **A Efetividade dos Contratos de Marketing de Relacionamento nas Interações dos Atores Envolvidos no Arranjo Produtivo Local Moveleiro de Bento Gonçalves (RS)**. Tese de Mestrado: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

MACHADO, S.A. Dinâmica dos arranjos produtivos locais: Um estudo de caso em Santa Gertrudes, a nova capital da cerâmica brasileira. **Tese de doutorado**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1984.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: Educs, 2001.

McKENNA, R.; **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MCKENNA, R. **Relationship marketing: successful strategies for the age of the customer**. Reading, Mass: Perseus Books, 1999.

MINCETUR- Ministério de Comercio Exterior y Turismo. **PROYECTO DE COOPERACIÓN UE - PERÚ EN MATERIA DE ASISTENCIA TÉCNICA AL COMERCIO**. Lima, 2012.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**. V. 58, N. 3, pp. 20-38, 1994.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness. **United Nations University** - Institute for New Technologies, 2001

NESS, W.; WOLKEMA, R. **Estudos de Negócios**. Rio de Janeiro: Mauad, 2001, p.15.

NEUMANN, L.; HEXSEL, A. BALESTRIN, A. Desafios à cooperação em aglomerados de empresas. , 2008.

NOHRIA, N; ECCLES, R. Networks and organizations: structure, form and action. Boston: **Harvard business school press**, 1999.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, 1990.

Pereira, R. F. (2004). Marketing em redes de cooperação: um estudo de caso na Redemac. In J. R. Verschoore (Org.). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE.

PERU, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). **Bebibas Alcohólicas. Pisco. Requisitos. Comisión de Reglamentos Tecnicos y Comerciales. NTP 211.001, 2 de noviembre de 2006.**

PERU. Comisión Nacional del Pisco (CONAPISCO). **Informaciones Estadísticas**. Disponível em: www.conapisco.org.pe/index.php/estadisticas Acessado em 04-jul-2014.

POLONSKY, Michael Jay; SCHUPPISSER, Stephan W.; BELDONA, Srikanth. A stakeholder perspective for analyzing marketing relationships. **Journal of Market-Focused Management**, v.5, p. 109-126, 2002.

PORTER, M. E. **Aglomerados e competições: novas agendas para empresas, governos e instituições**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, UK, v.18, n.2, p.229-252, Apr. 2008.

RAPP, Stan, COLLINS, Tom L. **5ª geração do marketing: maximarketing**. São Paulo: McGraw Hill, 1991.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H.G. Die netzwerkende Unternehmung: organisationale Voraussetzungen netzwerk-kompetenter Unternehmen. **Zeitschrift Führung+Organisation**, Stuttgart (DE), v.67, n.5, p.260-265, May 1998.

ROTH, Ana Lúcia, WEGNER, Douglas, ANTUNES JUNIOR, José Antônio Valle e PADULA, Antonio Domingos. Diferenças e Inter-Relações dos Conceitos de Governança e Redes Horizontais de Empresas: Contribuições para o Campo de Estudos. São Paulo: **RAUSP**, 2012.

ROWLEY, J. Retention: Rhetoric or Realistic Agendas for the Future of Higher Education. **The International Journal of Educational Management**. 2003.

SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small scale industry. **Journal of Development Studies**, v. 31, n.4, 1995.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. Newbury: Sage, 1999.

SYDOW, J.; WINDELER, A. Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: SYDOW, J.; WINDELER, A. (Ed.). **Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik**. Westdeutscher Verlag: **Opladen, 1994. p.1-21**.

VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração Eletronica USP**, v.1, n.1, art.2, jan./jun. 2008.

YIN, R. **Estudo de Casos. Planejamento e Métodos**. Ed. Bookman, Porto Alegre, 2001.

ZEN, A. C; WEGNER, D. (2008) A troca de conhecimento nas redes interorganizacionais: o caso da Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos. In: SEMEAd – Seminários em Administração, 11, São Paulo. **Anais**. São Paulo: FEA/USP p. 1-17.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

I – Fase de Introdução

1. Desde quando a empresa é membro da *Asociación de Productores de Pisco de Ica*?
2. Quais são os Objetivos da Associação?
3. Quais foram as vantagens apresentadas pela associação, no momento em que a oferta de adesão foi realizada?
4. Quais foram as condições apresentadas pela associação, no momento em que a oferta de adesão foi realizada?
5. Algum tipo de documento oficial foi apresentado como forma de oficializar a adesão de sua empresa à associação?
6. Em caso de novas adesões à associação, realizadas por novas empresas, sua empresa tem conhecimento se os processos continuaram os mesmos ou foram atualizados?

II – Fase de Experimentação

1. Quais foram as primeiras ações que sua empresa participou após a adesão à associação?
2. Nessas primeiras ações, foi possível identificar algum tipo de troca de conhecimentos entre a direção da associação e os associados, bem como entre os próprios associados? É possível exemplificar?
3. Para sua empresa, a participação nessas primeiras ações realizadas como membro da associação gerou algum tipo de ganho operacional, de vendas ou financeiro?
4. A partir dessas primeiras ações com a associação, a empresa ficou estimulada a participar de novas ações que envolvam algum tipo de troca de conhecimentos entre os membros da associação?

III – Fase de Identificação

1. A associação solicita algum tipo de *feedback* ou retorno acerca das atividades, vantagens ou desvantagens obtidas nas ações desenvolvidas para sua empresa?

Em caso de resposta positiva para a questão 1:

2. Qual é a periodicidade em que tal *feedback/* retorno é realizado?
3. Como é realizado esse *feedback/* retorno?
4. Algum tipo de resolução ou novas ações são concebidos através da análise dos *feedbacks/* retornos? É possível exemplificar algo nesse sentido?

Em caso de resposta negativa para a questão 1:

2. Para sua empresa, no papel de membro da associação, tal *feedback/* retorno seria importante? De que maneira?
3. É possível exemplificar algum tipo de instabilidade entre os membros da associação e sua direção por conta da ausência de tais *feedbacks/* retornos?

IV – Fase de Renovação

1. Qual é a periodicidade que sua empresa recebe ou é convocada para algum tipo de comunicação ou interação com os membros diretores da associação?
2. Quando da convocação para comunicação com a associação, ela é feita de que maneira?
3. Quando a comunicação é realizada com os outros membros da associação, como ela é realizada?
4. Como são tomadas as decisões referentes às propostas de ações realizadas pela direção da associação?
5. Em caso de algum tipo de instabilidade entre a associação e seus membros, como são resolvidas?

V – Fase de Dissolução

Algumas empresas se desligaram da associação desde a sua fundação em 2008.

1. Sua empresa tem conhecimento sobre tais desligamentos?
2. Sua empresa foi informada sobre os motivos de desligamento das empresas pela associação?
3. É possível identificar algum tipo de consequências que esses desligamentos podem ter causado?

APÊNDICE 2 – PRINCIPAIS AÇÕES INSTITUCIONAIS/ CONJUNTAS REALIZADAS

| Quando | Ação | Tipo | Descrição | Duração | Membros (quant.) |
|--|---|----------------------------|---|--------------------|------------------|
| 2008 | Ruta Del Pisco | Festas Iqueñas/ Turismo | Roteiro turístico desenvolvido com o objetivo de divulgar as bodegas da região sul da cidade de Ica, com informações, história das bodegas, visitas monitoradas e degustação dos Piscos produzidos. | Constante | 7 |
| Março (todos os anos) | La Vendimia – Festival do Vino | Festas Iqueñas/ Turismo | Festa tradicional da cidade em comemoração à nova colheita de uvas da região denominada Vale de Ica (Ica, Paracas, Pisco e Nazca). Danças tradicionais, cozinha crioula e vendas de Pisco. | 4 finais de semana | TODOS |
| Novembro (todos os anos) | Semana Turística de Ica | Festas Iqueñas/ Turismo | Semana turística realizada como chamariz de turistas e abertura da alta temporada turística da região. | 7 dias | TODOS |
| Maio/10 Maio/11 Maio/12 Maio/13 | Degustação de Pisco e <i>Pisco Sour</i> do Shopping Plaza Del sol | Vendas/ Distribuição | Degustação e venda de Pisco dos produtores associados para o público frequentador do Centro Comercial. | 10 dias | 9 |
| Junho/14 Agosto/10 Agosto/11 Agosto/12 Agosto/13 | Degustação de Pisco e <i>Pisco Sour</i> – Plaza de Armas - Ica | Vendas/ Distribuição | Degustação e venda de Pisco dos produtores associados. | 2 finais de semana | TODOS |

| | | | | | |
|---|--|-----------------------------------|--|----------|-------|
| <p>Fevereiro/12 Fevereiro/13 Fevereiro/14</p> | Vendas para o Festival do Pisco – Rede Tottus | Vendas/ Distribuição | Venda de 4500 litros de Pisco (rotulados e a granel) para a rede de supermercados Tottus. A empresa solicitou a quantidade de Pisco produzido de forma artesanal e os membros da associação uniram-se para atender a demanda. | Eventual | 10 |
| <p>Abril/2009 até Dezembro/2009</p> | Desenvolvimento do Pré-Preparado de <i>Pisco Sour</i> | Desenvolvimento de Novos Produtos | Desenvolvimento da fórmula básica do pré-preparado para o popular <i>drink Pisco Sour</i> . Trata-se de uma bebida à base de Pisco com a inclusão de Limão e Goma Arábica. A partir da fórmula básica, cada um dos participantes do projeto pode aprimorar seu produto e nomeá-lo de acordo com seu interesse. | Eventual | 4 |
| <p>Eventual</p> | Desenvolvimento de novos Sabores para “Pisco Crema” | Desenvolvimento de Novos Produtos | Pesquisa e desenvolvimento de novos sabores do Creme de Pisco. Licor à base de pisco e suco/extrato de frutas, sementes e essências diversas. Dessa iniciativa, sabores como o de café do tipo “Colômbia” e morera “amora”, foram criados. | Eventual | TODOS |
| <p>Fevereiro/10</p> | Compra conjunta de Uvas provenientes de produtores de Ica, Paracas e Nazca | Compra de Matérias-Primas | Realização da compra de uvas dos Tipos Itália e Quebranta, matéria-prima para a produção de Pisco dos produtores da região, como forma de aproveitar os preços praticados para a compra acima de 2,5 toneladas. | Eventual | 5 |
| <p>Novembro/11</p> | Compra conjunta de uvas provenientes de produtores chilenos | Compra de Matérias-Primas | Realização de Compra de uvas do tipo Quebranta de produtores chilenos que ofereceram as uvas durante o período de plantio com descontos para compras acima de 3 toneladas | Eventual | 7 |

| | | | | | |
|----------------------------|--|---------------------------|---|----------|---|
| Outubro/12 e 13 | Compra conjunta de uvas provenientes de produtores chilenos e da região de Nazca | Compra de Matérias-Primas | Realização de Compra de uvas do tipo Quebranta de produtores chilenos, que ofereceram as uvas durante o período de plantio com descontos para compras acima de 3 toneladas. | Eventual | 8 |
|----------------------------|--|---------------------------|---|----------|---|

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

APÊNDICE 3 – CATEGORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

| Categoria | Subcategoria (Atributo de Marketing de Relacionamento x Redes) | Unidade de Registro | Unidade de Contexto |
|------------------------|---|--|--|
| 1 - Fase de Introdução | Confiança | Crença, atitude ou expectativa de uma das partes de que o comportamento do parceiro ou seus resultados lhe beneficiarão. | <p>“Achamos interessante porque, em suas palavras, o presidente disse que seria uma oportunidade de aumentar as vendas, porque juntos podemos ter mais importância para os concorrentes que não trabalham em conjunto” (Entrevistado 3)</p> <p>“Vender mais mesmo. Acho que todo mundo que entrou nisso com o Julio no começo, queria vender mais. Ainda mais no meu caso que se eu vendo mais, minha família vive melhor e se eu vender menos ela vive pior. Entrei nisso pra poder ganhar um pouco mais, mesmo sendo pequeno.” (Entrevistado 5)</p> <p>“Quando a gente conversou, ele realmente me disse que eu poderia vender mais se fizesse alguma coisa com a associação.” (Entrevistado 6)</p> |
| | Informalidade | Maneira pela qual as vantagens e desvantagens, bem como condições para a participação do grupamento de negócios foi apresentada aos possíveis integrantes. | <p>“Quando o presidente Julio nos chamou para participar, estávamos jantando. Foi um apelo sem muita cerimônia em um restaurante aqui na cidade.” (Entrevistado 3).</p> <p>“Perguntei pra ele se estavam trabalhando juntos ou separados e fiquei surpreso quando ele me disse que estavam trabalhando juntos. Saí de lá com um almoço marcado, e foi quando ele me apresentou as vantagens de trabalhar com a associação” (entrevistado 6)</p> <p>“Sim, recebemos um documento com as regras para participação, mas sabemos que não tem valor oficial. (Entrevistado 7)</p> <p>“Sim, nós temos uma cópia do Estatuto Social e um documento de adesão. Mas, na minha opinião, a associação é em grande parte uma extensão de amigos. Eu acho que para crescer no</p> |

| | | | |
|-----------------------------------|-----------------|---|--|
| | | | futuro, temos que formalizar as coisas.” (Entrevistado 4) |
| 2 – Fase de Experimentação | Comprometimento | Disposição das partes em trocar e compartilhar informações para com os membros da associação, realizada pelas partes envolvidas no momento em que a nova empresa faz a primeira ação como membro do grupamento. | <p>“o nosso Presidente Julio nos mostrou que podemos melhorar nossas vendas se mostrarmos as possibilidades que o produto tem além de ser vendido puro” (Entrevistado 7)</p> <p>“Eu acho que comecei a pesquisar mais sobre o mercado para tentar ajudar como eles me ajudaram” (Entrevistado 7)</p> <p>“Acho que a maior troca, o maior benefício foi o de conhecer as maneiras que os nossos até então concorrentes funcionavam e vendiam o que produzem” (Entrevistado 3)</p> <p>“todos os envolvidos mostraram suas formas de vender o Pisco, tanto para os bares e restaurantes da cidade” (Entrevistado 4)</p> |
| | Reciprocidade | Troca de Favores, informações e concessões entre dois ou mais membros do grupamento de negócios na primeira ação realizada em formato | <p>“Acho que a maior troca, o maior benefício foi o de conhecer as maneiras que os nossos até então concorrentes funcionavam e vendiam o que produzem” (Entrevistado 3)</p> <p>“Acreditamos que quase todos os que participam da associação acabaram sentindo que é vantajoso trabalharmos em conjunto. Achamos que sempre que tivermos novas ideias, vale a pena pelo menos conversar com o</p> |

| | | | |
|-----------------------------------|-------------|--|---|
| 2 – Fase de Experimentação | | de grupamento. | <p>presidente para sabermos se a ideia é boa.” (Entrevistado 4)</p> <p>“Alguns dos colegas chegaram até a trocar alguns bolos comigo pra gente dar mais de uma opção para os clientes experimentarem o “crema” (Entrevistado 6)</p> |
| | Confiança | <p>Crença, atitude ou expectativa de uma das partes de que o comportamento do parceiro ou seus resultados lhe beneficiarão.</p> | <p>“Eu aprendi que posso fazer mais coisas do que eu tinha em mente com o nosso produto. Eu acho que comecei a pesquisar mais sobre o mercado para tentar ajudar como eles me ajudaram. Infelizmente, nem todos os membros pensam dessa forma!” (entrevistado 5)</p> <p>“Sentimos-nos como se estivessem aproveitando de nosso tamanho e exposição e não ficamos à vontade com isso.” (entrevistado 2)</p> <p>“Ficamos felizes em aprender com a experiência dos outros membros que possuem muito mais experiência do que a nossa empresa. Participamos de maneira mais ativa das ações desde que nos associamos, pois pudemos perceber os seus resultados.” (Entrevistado 7)</p> |
| | Comunicação | <p>Compartilhamento formal e informal de informações significativas e oportunas, para o desenvolvimento da primeira ação das empresas no grupamento e forma pela qual essa comunicação acontece.</p> | <p>“Antes da ação começar, o nosso Presidente Julio nos mostrou que podemos melhorar nossas vendas se mostrarmos as possibilidades que o produto tem além de ser vendido puro.”(Entrevistado 7)</p> <p>“Eu tive acesso ao material de todos e vi também o quanto eu posso evoluir pra chegar ao tamanho que eles tem.” (Entrevistado 5)</p> <p>“As dicas e a atenção que eu recebi, fez com que eu vendesse bem.” (entrevistado 6)</p> |

| | | | |
|-----------------------------------|-------------|---|--|
| 2 – Fase de Experimentação | Cooperação | <p>Cooperação e troca de informações, bem como os benefícios dessa troca na visão dos membros do grupamento no momento da experimentação de ações que foram desenvolvidas no primeira momento da atuação em conjunto.</p> | <p>“quando nós vimos que conseguimos entender o que os outros fazem de diferente e que fazendo mais ou menos igual aqui as pessoas gostavam, acho que essa troca foi bem benéfica pra todo mundo” (Entrevistado 3)</p> <p>“Sim, todos os envolvidos mostraram suas formas de vender o Pisco, tanto para os bares e restaurantes da cidade, quanto para os turistas que visitavam e visitam até hoje as bodegas que abrem para visitaçã” (Entrevistado 4)</p> <p>“Acho que vendi em 2011 o dobro ou mais do que eu vendi antes porque além das dicas, eu fiquei localizado na festa junto com eles e não fora da “bagunça”. (Entrevistado 6)</p> <p>“vendemos mais do que havíamos vendido em ocasiões anteriores, festas anteriores e acreditamos que vendemos mais por um custo menor, porque participamos juntos com os outros” (Entrevistado 7)</p> |
| | Aprendizado | <p>Novas formas de atuação registradas pelos membros do grupamento de negócios no momento em que faziam sua primeira ação em conjunto com os demais membros.</p> | <p>“Houve uma grande mudança na maneira de vender nosso produto! Antes da ação começar, o nosso Presidente Julio nos mostrou que podemos melhorar nossas vendas se mostrarmos as possibilidades que o produto tem além de ser vendido puro” (Entrevistado 7)</p> <p>“Fomos apresentados à forma pela qual eles sempre trabalharam na “Vendimia” e que eu não havia entendido, principalmente quando a gente usa os drinks de pisco pra vender o pisco puro ou oferece algum</p> |

| | | | |
|---------------------------|-------------|--|---|
| | | | <p>bolo pra vender o “crema” (Entrevistado 6)</p> <p>“Eu aprendi a vender melhor o que eu produzo junto com o Julio e todos os outros.” (Entrevistado 5)</p> <p>“Achamos que sempre que tivermos novas ideias, vale a pena pelo menos conversar com o presidente para sabermos se a ideia é boa.” (Entrevistado 4)</p> |
| 3 – Fase de Identificação | Comunicação | <p>Compartilhamento formal e informal de informações significativas sobre os resultados obtidos pelos membros do grupamento de negócios através das ações realizadas com a associação.</p> | <p>“No final da Vendimia de 2009, estávamos conversando eu, o Julio e o Missa e, nessa conversa, falamos que quando apresentávamos o Pisco Sour, principalmente para os turistas, eles gostavam do sabor, mas reclamavam que era difícil a preparação. A partir dessa conversa, no mês seguinte, começamos a conversar sobre o preparado de Pisco Sour.” (entrevistado 5)</p> <p>“não há um tempo certo para que eu converse com o Julio sobre o que a associação faz ou em que me ajuda. Sempre há algo a ser tratado, uma opinião a ser dada. No meu caso, mesmo durante os eventos que participamos, converso com o Julio sobre algo que acredito não estar certo” (entrevistado 4)</p> <p>“Eu sempre dou minha opinião pro que a gente faz, quando o Julio me pergunta.” (Entrevistado 6)</p> |
| | Coordenação | <p>Definição das maneiras pelas quais a coordenação da associação vai em busca dos <i>feedbacks</i> necessários para a implementação de correções ou melhorias nas ações em conjunto a partir das observações dos membros do</p> | <p>“De vez em quando ele conversa comigo sozinho pra pedir a minha opinião, outra vez quando estamos trabalhando e outras quando eu e algum outro colega estamos conversando, ele chega e pergunta alguma coisa.” (Entrevistado 3)</p> <p>Às vezes, ele manda um email pra falar comigo, mas aí eu não sei se ele manda pra todo mundo ou se quer conversar somente comigo.”</p> |

| | | | |
|----------------------------------|---------------------------------|--|--|
| 3 – Fase de Identificação | | grupamento | <p>(Entrevistado 4)</p> <p>“Através de conversas diretamente com o presidente no momento em que as coisas acabam mesmo, ou quando ele nos manda emails ou nos liga para saber se foi tudo bem.” (Entrevistado 6)</p> <p>“Ele conversa comigo quando as coisas estão acontecendo ou um pouco depois. Mesmo com a gente conversando, recebo alguns emails dele com as mesmas perguntas que ele fez pessoalmente.” (Entrevistado 6)</p> <p>“Certa vez, depois de um evento que fizemos com relativo sucesso, recebi um email do Julio solicitando minha opinião sobre tentarmos participar de um evento no norte do país.” (Entrevistado 6)</p> |
| | Aprendizado | <p>Possibilidades de aprendizados e melhorias que começaram a ser discutidas e até mesmo implementadas na atuação das associação e também de seus membros a partir da análise dos feedbacks de ações anteriores.</p> | <p>“A partir dessa conversa, no mês seguinte, começamos a conversar sobre o preparado de Pisco Sour.” (entrevistado 5)</p> <p>“A ideia do “crema”de café “Colômbia” nasceu no fim de uma “Vendimia” que conversamos com alguns cliente e demos esse feedback.” (Entrevistado 4)</p> |
| | Resolução Conjunta de Problemas | <p>Resolução de ruídos na comunicação e/ou desenvolvimento de novas formas de atuação através da análise do desempenho das ações realizadas em conjunto pelo grupamento.</p> | <p>“No final, também conversamos sobre o que foi bom ou o que foi ruim para ver se melhoramos em alguma coisa nos próximos.” (entrevistado 4)</p> <p>“falamos que quando apresentávamos o Pisco Sour, principalmente para os turistas, eles gostavam do sabor, mas reclamavam que era difícil a preparação. A partir dessa conversa, no mês seguinte, começamos a conversar sobre o preparado de Pisco Sour.” (entrevistado 5)</p> |

| | | | |
|----------------------------------|---------------|---|---|
| 3 – Fase de Identificação | | | <p>“Falamos o que podemos fazer melhor, se o preço que a gente conseguiu na uva é o melhor e até mesmo se vamos fazer alguma coisa nova depois” (Entrevistado 3)</p> <p>“podemos verificar que sempre somos ouvidos pelo Julio e que algumas melhorias são implementadas nas ações seguintes, como por exemplo a localização dos membros, ou nas ideias e abordagens para estimular os clientes.” (Entrevistado 7)</p> |
| | Longevidade | <p>Iniciativas que através da análise e identificação dos feedbacks, fizeram com que os membros do grupamento de negócios consigam visualizar as vantagens e até mesmo desvantagens da atuação em conjunto.</p> | <p>“Sempre existem melhorias que são feitas de uma coisa pra outra. Também conversamos sobre o que os clientes nos dizem e acabamos tendo algumas ideias.” (Entrevistado 4)</p> <p>“No período em que somos associados, podemos verificar que sempre somos ouvidos pelo Julio e que algumas melhorias são implementadas.” (Entrevistado 7)</p> <p>“Participamos de uma discussão sobre o concentrado de “Pisco Sour” que nasceu no fim de uma das festas da “Vendimia”. No fim das contas, alguns deles acabaram fabricando depois de um tempo esse produto. Pra nós não e ainda não é algo interessante.” (Entrevistado 2)</p> |
| | Informalidade | <p>Maneira pela qual os feedbacks das ações são solicitados, divulgados e compartilhados pela coordenação do grupamento, bem como difundido entre seus membros.</p> | <p>“De maneira informal em conversas com quem está presente no momento em que ele faz as perguntas.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Não tem nada de oficial quando ele nos pergunta as coisas e na maioria das vezes ele conversa com a gente durante ou depois que a gente faz alguma ação” (Entrevistado 3)</p> <p>“Não tem data não. Acho que nem tem muito o porque. Acredito que para que</p> |

| | | | |
|------------------------------|-----------------|--|--|
| | | | eu possa dar algum tipo de feedback, a gente tem que fazer alguma coisa recente” (Entrevistado 6) |
| 4 – Fase de Renovação | Comunicação | Formato e periodicidade em que a comunicação é realizada entre a direção do grupamento de negócios e seus membros no dia-a-dia da operação. | <p>Não temos um período fixo para falarmos e, em minha opinião, isso é uma vergonha. Falamos somente quando existe algo a fazer em um curto espaço de tempo.” (entrevistado 3)</p> <p>“Fomos chamados com somente um dia de antecedência para uma reunião da associação. Nessa reunião foi-nos apresentada uma proposta de uma grande compra de uvas que poderíamos fazer com produtores do Chile” (Entrevistado 5)</p> <p>“Sempre que tem que decidir alguma coisa, se vamos participar de alguma coisa, o Julio convoca uma reunião” (Entrevistado 6)</p> |
| | Comprometimento | Comprometimento por parte dos membros e da direção do grupamento sobre possíveis conflitos e decisões da direção do grupamento. | <p>“Quando algum conflito acontece, tentamos manter a calma e ouvir o que o presidente tem a nos dizer. Em alguns casos, algumas ideias são colocadas de lado, mas o nosso trabalho continua.” (entrevistado 4)</p> <p>“nunca recebi nada de ninguém duvidando ou perguntando alguma coisa fora do que a gente conversa com o Julio” (Entrevistado 6)</p> |
| | Confiança | Confiança depositada pelos membros do grupamento na figura do diretor da associação, bem como na maneira pela qual as decisões que envolvem a todos são tomadas e administradas. | <p>“Através das reuniões que a gente faz quando tem alguma coisa nova pra fazer. O Julio ou alguém que deu a ideia mostra pra gente o que pode ser feito e a gente decide se vai participar ou não. Isso aconteceu quando compramos as uvas dos chilenos ou quando resolvemos vender nossa produção pro “Tottus” (Entrevistado 3)</p> <p>“Nessa reunião foi-nos apresentada uma proposta de uma grande compra de uvas que poderíamos fazer com produtores do Chile. Gostamos da proposta realizada, já havíamos conversado sobre essa possibilidade e acabamos optando por participar da compra. Mas não foram todos que optaram por participar.” (Entrevistado 5)</p> |

| | | | |
|------------------------------|---------------------------------|---|--|
| 4 – Fase de Renovação | | | <p>“Nas reuniões, sempre de maneira democrática, depois que as oportunidades são apresentadas.” (Entrevistado 7)</p> |
| | Resolução Conjunta de Problemas | <p>Maneiras pelas quais possíveis conflitos de ideias, propostas e atuações entre os membros e a própria direção da associação são administrados.</p> | <p>“Sim já houve conflitos entre os membros. Tanto é verdade que alguns membros fundadores saíram da associação. Quando algum conflito acontece, tentamos manter a calma e ouvir o que o presidente tem a nos dizer. Em alguns casos, algumas ideias são colocadas de lado, mas o nosso trabalho continua.” (entrevistado 4)</p> <p>“Só me lembro de uma vez que estávamos discutindo sobre a possibilidade de vender para o pessoal do Tottus que alguns ficaram um pouco assustados e não queriam participar. No meu caso, como minhas vendas estavam fracas, aceitei na hora. O Julio conversou com a gente, e no final quase todo mundo participou”</p> <p>“Acho que se existe algum tipo de desentendimento, ele é administrado pelas próprias pessoas”</p> |
| | Informalidade | <p>Formatos pelos quais as decisões são tomadas e administradas no dia-a-dia da associação.</p> | <p>“no máximo reuniões, que na verdade são encontros que quando existe a convocação acontece em cima da hora e nas últimas vezes” (Entrevistado 2)</p> <p>“A gente sempre recebe as convocações para as reuniões para decidir alguma coisa e quase sempre a gente comparece. Mas eu acho que as coisas poderiam ser mais organizadas.” (Entrevistado 3)</p> <p>“Conversamos através de contatos do presidente” (Entrevistado 4)</p> <p>“Através das reuniões ou jantares. Na verdade não tem uma coisa certa. A gente conversa com o Julio ou com os</p> |

| | | | |
|-------------------------------|-----------|--|---|
| | | | outros sempre que tem algo pra decidir” (Entrevistado 5) |
| 5 – Fase de Dissolução | Confiança | Confiança demonstrada pelos membros da associação sobre o processo de dissolução de antigos membros do grupamento de negócios. | <p>“Sei que empresas optaram por sair de nossa parceria, mas não sei os motivos que levaram a optar por isso. Seria muito bom saber o que aconteceu, pois poderíamos trabalhar juntos para melhorar em caso de algum tipo de problema que essas empresas possam ter tido.” (entrevistado 6)</p> <p>“Não fomos informados e temos certeza de que não seremos. Tratam-se de empresas de maior porte com um nível diferente do que as outras empresas tem.” (Entrevistado 2)</p> <p>“Não oficialmente. Acreditamos que isso pode acontecer com todos os que entraram nisso desde o começo. Para nossos interesses, achamos que algo poderia ter sido dito no que diz respeito ao “porque” eles saíram em algum momento” (Entrevistado 4)</p> |

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Através das entrevistas e levando em consideração as fases do ciclo de vida do cliente (*customer lifecycle*), bem como os atributos de atuação do marketing de relacionamento em grupamentos de negócios, realizamos a análise dos resultados que evidenciam a presença do ciclo de vida do cliente e também dos atributos estudados, através da tabela resumida abaixo.

Síntese dos Atributos presentes em cada uma das fases do Customer Lifecycle

| Fase do ciclo de Vida do Cliente | Atributos presentes na Fase | Análise |
|----------------------------------|---|--|
| 1 - Introdução | Confiança e Informalidade | Nessa fase do ciclo de vida, fica evidenciada a presença da confiança como fator preponderante para o estabelecimento do relacionamento e da atuação em forma de grupamento de negócios. Tal relacionamento é estabelecido de maneira informal, onde não existe um roteiro ou mesmo um processo definido para a seleção dos participantes, onde os contatos são realizados de maneira pessoal sem que haja nenhuma formalidade. |
| 2 - Experimentação | Comunicação, Comprometimento, Reciprocidade, Confiança, Cooperação e Aprendizado | A fase da Experimentação é o momento em que são realizadas as primeiras ações em conjunto. Podemos notar que existe a troca de informações, experiências e favores entre os membros da rede e que esse processo acontece com a grande maioria dos integrantes da rede, capitaneados pelo diretor da associação. De acordo com os entrevistados, esse processo melhorou os resultados, bem como, estimulou o desenvolvimento até mesmo de novos produtos, ou seja que existe aprendizado através das primeiras interações em rede realizadas pelos membros. |
| 3 - Identificação | Comunicação, Coordenação, Aprendizado, Resolução Conjunta de Problemas, Longevidade e Informalidade | A fase de identificação realiza os <i>feedbacks</i> por parte da direção do grupamento sobre as ações realizadas no momento da experimentação. Através das entrevistas, identificamos que a Associação realiza esse processo de maneira informal, ou seja, sem que haja um roteiro para coleta das informações tampouco realiza análises pré-definidas para apuração dos resultados. Embora o atributo Informal seja o mais evidente, é possível constatar também que a coordenação exerce papel ativo na busca de retornos sobre a atuação do grupamento, bem como nas entrevistas ficam evidenciadas também as oportunidades de novos aprendizados e resolução de problemas através dos retornos e <i>feedbacks</i> solicitados pela direção da rede. Através das entrevistas podemos identificar também que os membros acham benéfico o fato de serem perguntados sobre os resultados o que faz com que a rede tenha mais relevância para eles. |
| 4 - Renovação | Comunicação, Comprometimento, Confiança, | Nessa fase, o relacionamento é considerado maduro e a comunicação é intensificada para que conflitos seja administrados. Verificamos que nessa fase ocorre o único |

| | | |
|----------------|--|---|
| | Resolução Conjunta Problemas e Informalidade | “lampejo” de formalidade na atuação do grupamento de negócios para com seus membros, onde são marcadas reuniões para que determinadas situações e decisões sejam analisadas. Embora essas reuniões seja realizadas, sua convocação ainda é realizada de maneira informal e também não existe um período fixo para que ocorra. Mesmo assim foi possível identificar o posicionamento favorável dos entrevistados quanto ao processo de comunicação utilizado pela direção da rede, onde a confiança é evidenciada, bem como a resolução dos conflitos é realizada de maneira amigável com a atuação constate da direção na administração desses conflitos. |
| 5 – Dissolução | Confiança Informalidade | Na fase de Dissolução, não identificamos nenhum tipo de ação realizada pela direção do grupamento no sentido de minimizar os efeitos da saída de membros da associação. Conforme as entrevistas indicaram, essa passividade por parte da direção em informar e discutir os motivos que fazem com que membros se desliguem do grupamento, abala a confiança dos membros que ficam e podem gerar problemas posteriores. |

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.

Através das análises das entrevistas, bem como de sua categorização, foram atribuídos pesos dos atributos de Marketing de Relacionamento em Grupamentos de Negócios, conforme a metodologia aplicada. A Síntese desse análise, bem como os pesos de cada atributo em cada fase estão transcritos na tabela a seguir, como forma de parametrização da análise que foi realizada.

Síntese dos Atributos Importantes nas Ações de Marketing de Relacionamento –
Atribuição dos Pesos por fase.

| Atributo | Fase de Introdução | Fase de Experimentação | Fase de Identificação | Fase de Renovação | Fase de Dissolução | Total |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------|
| Confiança | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 17 |
| Informalidade | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 17 |
| Comunicação | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 12 |
| Aprendizado | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 11 |
| Comprometimento | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 11 |
| Coordenação | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 11 |
| Cooperação | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| Longevidade | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 |
| Resolução Conjunta de Problemas | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 9 |
| Reciprocidade | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 7 |

Legenda : 1 = Nenhuma Importância ; 2 = Pouca Importância; 3 = Média Importância; 4 = Alta Importância

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2014.