

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANTONIO CARLOS GUIDI

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO SETOR DE *DIMENSION STONES*: UM
ESTUDO DO MERCADO INTERNACIONAL**

**PIRACICABA
2019**

ANTONIO CARLOS GUIDI

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO SETOR DE *DIMENSION STONES*: UM
ESTUDO DO MERCADO INTERNACIONAL**

Tese apresentada à Banca de Defesa do Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Conhecimento:
Marketing e Estratégia

Orientadora:
Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto

PIRACICABA

2019

ANTONIO CARLOS GUIDI

Tese apresentada à Banca de Defesa do Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração. de Doutor em Administração.

Área de Conhecimento:
Marketing e Estratégia

Orientadora:
Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto

Data do exame: ___/___/___

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto
(orientadora) – Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep)

Prof. Dr. Alexandre las Casas – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – (São Paulo - SP)

Prof. Dr. José Antonio Soares FII/FKB
Faculdades Integradas de Itapetininga –
Fundação Karnig Bazarian

Profa. Dra. Rosana Borges Zaccaria
Universidade Metodista de Piracicaba
(Unimep)

Prof. Dr. Thel Augusto Monteiro –
Universidade Metodista de Piracicaba
(Unimep)

*Aos meus filhos, Mariana da Silva Guidi e
João Marcos da Silva Guidi.*

*À minha amada e linda esposa,
Karina Guidi.*

*“Somente a consciência individual do agente dá
testemunho dos atos sem testemunha, e não
há ato mais desprovido de testemunha externa
do que o ato de conhecer”*

Olavo de Carvalho

*“Ser feliz não é ter uma vida perfeita,
mas deixar de ser vítima dos problemas
e se tornar o autor da própria história”*

Abraham Lincoln

“Veni, vidi vici”

Gaius Iulius Caesar

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo central investigar as estratégias de Marketing Transacional (MT) e de Relacionamento (MR) quando aplicadas ao setor de rochas ornamentais do mercado americano. Foram investigados os atributos mais valorizados pelos compradores organizacionais visando identificar estratégias para os dois enfoques de Marketing que sejam mais adequados à prospecção de novos clientes e fidelização dos que são usuários em uma organização brasileira que atua nesse setor da economia. Metodologicamente, inicia-se como Estudo Exploratório e numa segunda etapa, desenvolveu-se um Estudo Descritivo Estatístico, (*survey*), junto a consumidores organizacionais (distribuidores e marmoristas) do mercado-alvo. Ao final desta pesquisa, apresentou-se uma síntese da proposição de estratégias de Marketing Marketing Transacional e de Relacionamento para conquista e fidelização desse mercado, bem como um conjunto de contribuições gerenciais. Todos os procedimentos estatísticos foram realizados por meio do auxílio de *softwares* específicos. Dessa forma, o trabalho buscou verificar a aderência das estratégias de marketing das empresas do setor de rochas ornamentais nacionais junto às expectativas do mercado varejista americano e, após definir melhor o perfil do potencial consumidor no momento, em que este decide adquirir rochas ornamentais nacionais, destacou-se o enfoque de Marketing (Transacional ou Relacional) mais adequado na definição de estratégias mercadológicas pelos representantes do setor.

Palavras-chave: Estratégias de Marketing transacional. Estratégias de Marketing de Relacionamento. Mercado varejista. Setor de rochas ornamentais.

ABSTRACT

The main objective of this research was to investigate Transactional (MT) and Relationship (MR) Marketing strategies when applied to the US ornamental stone sector. Were investigated or the attributes most valued by organizational buyers to identify strategies for the two marketing approaches that are best suited to prospecting new customers and loyalty of those who are users in a Brazilian organization that operates in this sector of the economy. Methodologically, it begins as an Exploratory Study and in a second stage, develops a Descriptive Statistical Study (survey), with organizational consumers (distributors and marble) of the target market. At the end of this research, we presented a summary of the proposition of Marketing strategies Transactional and Relationship Marketing to conquer and retain this market, as well as a set of management contributions. All statistical procedures were performed using specific softwares. Thus, the work sought to verify the adherence of marketing strategies of companies in the national ornamental stone sector to the expectations of the American retail market and, after better defining the profile of the potential consumer at the moment when he decides to acquire national ornamental stones, The most appropriate Marketing approach (Transactional or Relational) was highlighted in the definition of Marketing strategies by industry representatives.

Keywords: Transactional Marketing Strategies; Relationship Marketing Strategies; Retail Market; Ornamental stones industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Três mudanças que levaram ao Marketing 3.0.....	37
Figura 2 –	A evolução dos conceitos de marketing.....	38
Figura 3 –	O marketing <i>mix</i> e os 4 Ps: o paradigma do marketing à esquerda e o <i>future MR</i> à direita.....	42
Figura 4 –	Axiomas do Marketing Transacional e do Marketing de Relacionamento	43
Figura 5 –	Fluxos de pesquisa em Marketing de Relacionamento	50
Figura 6 –	Fornecimento de produtos e serviços sob a ótica do consumidor	53
Figura 7 –	Formação do conceito de Marketing de Relacionamento.....	56
Figura 8 –	Amplas abordagens do <i>relationship marketing</i>	57
Figura 9 –	<i>Relationship marketing</i> , CRM e <i>customer management</i>	59
Figura 10 –	<i>Continuam</i> das estratégias de Marketing de Relacionamento e Transacional	60
Figura 11 –	<i>Link</i> entre o serviço ao cliente, a qualidade e o marketing.....	62
Figura 12 –	Quadro de práticas do <i>internal marketing</i>	71
Figura 13 –	O relacionamento de troca no Marketing de Relacionamento	73
Figura 14 –	Um modelo integrativo de aliança de sucesso.....	75
Figura 15 –	Valor percebido pelo cliente	81
Figura 16 –	Diferença entre benefícios recebidos e custos pagos	83
Figura 17 –	Obra feita em mármore das pedreiras de Carrara, na Itália.....	85
Figura 18 –	Destaque dos produtos industrializados.....	87
Figura 19 –	Destaque de granitos nacionais	91
Figura 20 –	Estrutura básica de comercialização de rochas ornamentais processadas no Brasil.....	103
Figura 21 –	Desenho de uma serra de mármore (Gangsaws) em reconstrução	126
Figura 22 –	Teares (Gangsaws) multilâmina para corte de mármore	126

Figura 23 –	Desenho de uma serra de mármore (Gangsaws) em reconstrução – retrato comparativo da semelhança tecnológica básica permenecida	127
Figura 24 –	Tear multifio projetado e fabricado pela BRETON	127
Figura 25 –	Politriz automática para mármore e granitos em chapas.....	128
Figura 26 –	Nuvem de palavras	130
Figura 27 –	Midwestern United States	132
Figura 28 –	Linha do tempo do setor de rochas ornamentais	133
Figura 29 –	Rochas ornamentais brasileiras com destaque na arquitetura internacional	135
Figura 30 –	Chapa de granito com defeito aparente.....	148
Figura 31 –	Material com defeito aparente que incorporou novos modelos de acabamento	149
Figura 32 –	Ambiente da Casa Cor PR 2019.....	150
Figura 33 –	Alto padrão em corte e acabamento de projetos complexos	151
Figura 34 –	Revestimentos de rochas naturais.....	151
Figura 35 –	Proposta de inovação setorial no desenvolvimento de mobílias com a utilização de rochas ornamentais <i>in natura</i> : quartizito brasileiro.....	152
Figura 36 –	Rol de entrada para a ICFF.....	153
Figura 37 –	Recepção em hotel 5 estrelas (mármore nacional translúcido) agregando beleza e inovação	154
Figura 38 –	Apologia à autenticidade do material natural.....	155
Figura 39 –	<i>Showroom</i> em que se realizou o evento para arquitetos e <i>designers</i>	156
Figura 40 –	Diagrama de caminho da relação entre o desempenho, pontos fortes e fracos dos fornecedores de rochas ornamentais de origem brasileira afim de apontar melhorias no processo de comercialização	205
Figura 41 –	Modelo de equações estruturais com as suas estimativas padronizadas para a relação entre o	

	desempenho, pontos fortes e fracos dos fornecedores de rochas ornamentais de origem brasileira afim de apontar melhorias no processo de comercialização	207
Figura 42 –	Extraction of granite blocks from Fletcher Granite’s Chelmsford Grey Quarry in the late 1990’s/early 2000’s	236
Figura 43 –	O Arco de Tito, em Roma, perto do Coliseu - edificado no 1º século d.C. - 82 d.C.	237
Figura 44 –	Procurando o desenvolvimento com sustentabilidade.....	248

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Evolução longitudinal anual das exportações brasileiras de rochas ornamentais: 1998-2016	89
Gráfico 2 –	Exportações brasileiras por país de destino em 2016.....	95
Gráfico 3 –	Exportações brasileiras por país de destino em 2017.....	96
Gráfico 4 –	Exportações brasileiras por país de destino em 2018 (US\$ 1.000).....	97
Gráfico 5 –	Principais estados brasileiros exportadores em 2016	99
Gráfico 6 –	Descrição da natureza da atividade econômica dos participantes da pesquisa.....	117
Gráfico 7 –	Número de colaboradores diretos em atividade	118
Gráfico 8 –	Estado brasileiro em que está sediada.....	118
Gráfico 9 –	Tempo de atuação no setor econômico	119
Gráfico 10 –	Atividade exercida pelos colaboradores nas empresas investigadas.....	119
Gráfico 11 –	Evolução das exportações brasileiras de chapas serradas 2001/2018.....	137
Gráfico 12 –	Total das Importações de ROR pelos EUA.....	140
Gráfico 13 –	Importações dos EUA referentes a rochas artificiais (Quartzo)	142
Gráfico 14 –	Total das importações de mármore dos EUA (2014-2018)	145
Gráfico 15 –	Evolução da participação percentual do faturamento das exportações de rochas no total das exportações brasileiras em 2015 a 2018.....	147
Gráfico 16 –	Evolução da taxa de participação de rochas processadas no faturamento das exportações brasileiras de rochas (2015 – 2018)	161
Gráfico 17 –	Evolução da taxa de participação de rochas processadas no volume físico das exportações brasileiras de rochas ornamentais (2015 – 2018).....	162
Gráfico 18 –	Principais estados exportadores em 2018 (US\$ 1.000)	163
Gráfico 19 –	Resumo do Progresso do SRO nos EUA	246

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	O <i>marketing mix</i> e as extensões propostas aos 4 Ps	31
Quadro 2 –	Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0	35
Quadro 3 –	Os elementos básicos do Marketing 3.0	39
Quadro 4 –	O futuro do marketing	39
Quadro 5 –	A evolução do marketing.....	45
Quadro 6 –	As diferenças entre Marketing Transacional e Marketing de Relacionamento	46
Quadro 7 –	Perspectivas de Marketing Transacional e de Relacionamento em um ambiente pluralista	47
Quadro 8 –	Evolução dos paradigmas de marketing.....	55
Quadro 9 –	Sistemas de informações de marketing <i>versus</i> sistemas de suporte a decisões	58
Quadro 10 –	Algumas definições para os termos rochas ornamentais e rochas para revestimentos	85
Quadro 11 –	Demonstrativo dos números das exportações do setor no exercício de 2016	100
Quadro 12 –	Principais indicadores de tendência	101
Quadro 13 –	Principais demandas do setor de rochas	104
Quadro 14 –	Principais rochas ígneas utilizadas em revestimento	106
Quadro 15 –	Principais rochas sedimentares utilizadas em revestimento.....	107
Quadro 16 –	Principais rochas metamórficas utilizadas em revestimento.....	108
Quadro 17 –	Comparação de dados primários e dados secundários...	111
Quadro 18 –	Descrição dos fatores.....	121
Quadro 19 –	Síntese do estágio para uma AFE	122
Quadro 20 –	Principais aspectos das exportações nacionais em 2018	146
Quadro 21 –	Descrição das variáveis do modelo	204
Quadro 22 –	Classificação das MPEs segundo o número de empregados.....	217

Quadro 23 – Estratégias de Marketing Transacional identificadas pelo estudo.....	228
Quadro 24 – Estratégias de Marketing de Relacionamento (MR) identificadas pelo estudo	230
Quadro 25 – Percepção das tendências mercadológicas em 2019	235

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Origem das importações americanas pelos principais parceiros comerciais: acumulado 2011 a 2014.....	25
Tabela 2 – Origem das importações americanas pelos principais parceiros comerciais: acumulado 2014 a 2017.....	25
Tabela 3 – Resultado das exportações brasileiras no ano de 2016	90
Tabela 4 – Estatística das importações e exportações de <i>dimension stones</i> nos EUA: 2010-2014	92
Tabela 5 – Variação percentual das exportações brasileiras de rochas ornamentais: 2016/2015	93
Tabela 6 – Totais mensais das exportações brasileiras de rochas ornamentais e de revestimento.....	94
Tabela 7 – Perfil das exportações brasileiras com a devida nomenclatura fiscal.....	98
Tabela 8 – Características das variáveis estatísticas.....	116
Tabela 9 – Principais exportadores mundiais de rochas ornamentais – 2016 (Peso 1.000 t)	138
Tabela 10 – Total das importações de mármore dos EUA (2017-2018).....	144
Tabela 11 – Empresas do setor de rochas operantes no Brasil – 2017	159
Tabela 12 – Distribuição dos empregos por ramo de atividade na cadeia produtiva do setor de rochas ornamentais – 2017.....	160
Tabela 13 – Caracterização da informação do país de origem das rochas e o principal destino	177
Tabela 14 – Caracterização das medidas gerais.....	177
Tabela 15 – Caracterização a respeito aos fatores de competitividade utilizados ou praticados pela empresa.....	178
Tabela 16 – Caracterização a respeito da relevância das rochas ornamentais brasileira	180
Tabela 17 – Caracterização da probabilidade de compra e recompra	181
Tabela 18 – Caracterização da percepção da empresa como exportadora de rochas ornamentais naturais.....	182
Tabela 19 – Caracterização das atividades exercidas na empresa	183

Tabela 20 –	Consistência interna	184
Tabela 21 –	Medidas de concordância para dados categóricos.....	184
Tabela 22 –	Teste de KMO e de Bartlett.....	186
Tabela 23 –	Comuladidades (Variável 3).....	186
Tabela 24 –	Fatores, carga fatorial, Alfa de Cronbach, autovalor e % da variância total	188
Tabela 25 –	Associação do fator competitividade com as variáveis de atividade exercida, tempo de atuação na empresa, natureza da atividade econômica e número de colaboradores.....	190
Tabela 26 –	Associação do fator origem nacional com as variáveis de atividade exercida, tempo de atuação na empresa, natureza da atividade econômica e número de colaboradores.....	192
Tabela 27 –	Teste de KMO e de Bartlett.....	193
Tabela 28 –	Comuladidades (Variável 5)	194
Tabela 29 –	Fatores, carga fatorial, Alfa de Cronbach, autovalor e % da variância total	196
Tabela 30 –	Associação do fator qualidade/<i>design</i> com as variáveis de atividade exercida, tempo de atuação na empresa, natureza da atividade econômica e número de colaboradores.....	199
Tabela 31 –	Associação do fator geodiversidade/exclusividade com as variáveis de atividade exercida, tempo de atuação na empresa, natureza da atividade econômica e número de colaboradores.....	201
Tabela 32 –	Associação do fator suporte interno com as variáveis de atividade exercida, tempo de atuação na empresa, natureza da atividade econômica e número de colaboradores.....	203
Tabela 33 –	Confiabilidade composta e análise da variância extraída	206
Tabela 34 –	Pesos da regressão.....	206
Tabela 35 –	Estimativas das variâncias	207

Tabela 36 – Índices do ajuste do modelo	209
Tabela 37 – Teste de KMO e de Bartlett	210
Tabela 38 – Comuladidades (Variável 6)	210
Tabela 39 – Fatores, carga fatorial, Alfa de Cronbach, autovalor e % da variância total	211
Tabela 40 – Associação do fator probabilidade de compra fidelizada com as variáveis de atividade exercida, tempo de atuação na empresa, natureza da atividade econômica e número de colaboradores.....	213
Tabela 41 – Teste de KMO e de Bartlett	214
Tabela 42 – Comuladidades (Variável 7)	214
Tabela 43 – Fatores, carga fatorial, Alfa de Cronbach, autovalor e % da variância total	215
Tabela 44 – Associação do fator suporte / vendas com as variáveis de atividade exercida, tempo de atuação na empresa, natureza da atividade econômica e número de colaboradores.....	219
Tabela 45 – Comparação entre as medianas dos fatores	220
Tabela 46 – Associação do fator suporte / vendas com os demais fatores.....	222

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIROCHAS	Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AF	Análise Fatorial
AMA	<i>American Marketing Association</i>
APL	Arranjo Produtivo Local
ASTM	<i>American Society for Testing and Materials</i>
B2B	Business to business
B2C	Business to Consumer
CEN	<i>European Commission for Normalization</i>
CENTROROCHAS	Centro Brasileiro de Exportadores de Rochas Ornamentais
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DNPM	Departamento Nacional de Produção Mineral
EUA	Estados Unidos da América
IM	<i>Internal Marketing</i>
MR	Marketing de Relacionamento
MT	Marketing Transacional
ROR	Rochas Ornamentais e de Revestimento
SIM	Sistema de Informação de Marketing
SRO	Setor de Rochas Ornamentais
SSD	Sistema de Suporte às Decisões

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	Objetivos	23
1.1.1	Objetivo geral	23
1.1.2	Objetivos específicos	23
1.2	Justificativas e Relevância do Estudo	24
1.3	Estrutura da Tese	28
2	MARKETING: ORIGEM, CONCEITO E APLICAÇÕES.....	29
2.1	Marketing Transacional (MT).....	34
2.2	Marketing Transacional (MT) <i>versus</i> Marketing de Relacionamento (MR).....	41
2.3	Marketing de Relacionamento.....	48
2.3.1	Origem do Marketing de Relacionamento.....	48
2.3.2	Paradigmas compartilhados.....	54
2.3.3	Estratégias de Marketing de Relacionamento	59
2.3.4	Prospecção de novos clientes	63
2.3.5	<i>Internal Marketing</i>.....	65
2.3.6	Parceria	71
2.3.6.1	A visão baseada em recursos	74
2.3.6.2	A visão baseada em competências	75
2.3.6.3	A visão dos fatores de relacionamentos	76
2.3.6.4	A visão de vantagem competitiva	77
2.3.7	Fidelização	78
3	SETOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS.....	84
3.1	Panorama Setorial	100
3.2	Rochas Ornamentais: Tipologia.....	104
4	METODOLOGIA.....	110
4.1	Tipologia do Estudo	110
4.1.1	Hipóteses de pesquisa	111
4.2	Abordagem Qualitativa	112
4.2.1	Amostra	112

4.2.2	Coleta de dados	113
4.2.3	Técnica para análise do conteúdo	114
4.3	Abordagem Quantitativa (Estudo Descritivo Estatístico – <i>survey</i>)	115
4.3.1	Características gerais	116
4.3.2	Amostra da pesquisa	116
4.3.3	Coleta de dados	120
4.3.4	Técnica estatística para análise dos dados	121
5	ANÁLISE DOS DADOS	124
5.1	Estudo Exploratório Qualitativo	124
5.1.1	Estudo dedutivo de múltiplos casos qualitativo.....	128
5.1.2	Histórico brasileiro no mercado internacional: um breve panorama setorial	129
5.1.2.1	A necessidade de um novo modelo exportador	157
5.1.2.2	Perfil das atividades setoriais no Brasil	158
5.1.2.3	Perfil dos importadores e exportadores.....	163
5.1.3	Parcerias internacionais	166
5.1.4	Prospecção de novos clientes	169
5.1.5	Fidelização de clientes.....	173
5.2	Estudo Dedutivo Estatístico – <i>survey</i>	176
5.3	Análise Estatística entre os Fatores	220
6	ESTRATÉGIAS DE MARKETING PROPOSTAS	225
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	235
7.1	Contribuições Gerenciais	250
7.2	Limitações do Estudo	251
7.3	Preposição de Estudos Futuros.....	251
	REFERÊNCIAS	254
	WEBGRAFIA	271
	APÊNDICES	274
	APÊNDICE A – Framework da pesquisa exploratória e qualitativa.....	275
	APÊNDICE B – Framework da pesquisa descritiva e quantitativa	276
	APÊNDICE C – Protocolo de entrevista.....	277

APÊNDICE D – Questionário estruturado	279
APÊNDICE E – Matriz de amarração	286
APÊNDICE F – Glossário de rochas ornamentais.....	291

1 INTRODUÇÃO

As sociedades hodiernas são compostas de princípios distintos, mas interconectados entre si, os quais nascem como um aglomerado de diferentes disposições e recentemente com o aspecto globalizado manifesto nas próprias sociedades, que transmitem novas tendências e novos comportamentos. Nesse sentido, apesar da globalização, ainda se percebem as idiossincrasias de cada pessoa e as características culturais exercendo forte influência individual e coletiva sobre os indivíduos (HOFSTEDE, 2001). No caso das organizações, elas proliferam sob diferentes estruturas administrativas, a saber: estatais, privadas, educacionais, religiosas, associações, organizações não governamentais, entre outras, respeitando, não obstante, as particularidades culturais em que se encontram abrigadas.

Aliada a essas peculiaridades, entre várias transformações e não menos relevantes, está a percepção de que os consumidores alcançaram um nível elevado de instrução acerca de especificações técnicas dos produtos e informações sobre eles, fato esse que os tem tornado mais criteriosos no exercício do processo de decisão de compra. Assim, aumentaram as exigências das organizações sobre os profissionais de marketing, para que utilizem abordagens com maior foco epistemológico e que permitam maior interação entre indivíduos e organizações por meio da interação direta ou da personalização (CONSTANTINIDES, 2006). Muitos empresários ou empresas podem por meio da estratégia de diferenciação definir seu posicionamento no mercado, não obstante ser essa uma relevante estratégia mercadológica. Contudo, atualmente essa estratégia é mais uma ferramenta auxiliar nesse processo. Hoje, o relacionamento que elas mantêm com seus clientes é considerado a melhor estratégia para definirem sua posição no setor, ou seja, a diferenciação das organizações está vinculada à relação especial mantida com os clientes e à infraestrutura de mercado oferecida pelo sistema econômico em que se inserem, dado que, mesmo com a globalização, os mercados de diferentes países apresentam características de demanda específicas.

Entender esse processo é muito importante para o aperfeiçoamento do processo de interação entre as partes relacionadas, pois possibilita conhecer antecipadamente a tendência do comportamento do consumidor. Nos modelos de

negócios atuais, o consumidor, como parte essencial e inseparável do sistema mercadológico, apresenta peculiaridades distintas, por exemplo: maior exigência, individualismo, envolvimento com a procedência do produto, independência, informação, bem como um maior criticismo (GUIDI, *et al.*, 2017; GUIDI; GUIULIANI; ARROYO, 2017; GRAZIANO; GUILINAI; PIZZINATTO, 2015; CAPON; HULBERT, 2000). Entre muitos, um fator característico que explica essa transformação é o aumento do poder aquisitivo das pessoas e sua conseqüente busca por sofisticação.

Estudos anteriores no campo de marketing examinaram as particularidades das organizações (ALBERT; WHETTEN, 1985), questionaram a implicação das promoções e do *merchandising* como ferramenta de marketing (AILAWADI; LEHMANN; NESLIN, 2001) e apresentaram a necessidade da criação de relacionamentos de longo prazo com os clientes (ALSEM; HOEKSTRA; HEIDE, 1996). Em suma, discutiram o enfoque do marketing transacional (SHAW, 1912; WELD, 1916; RYAN, 1935; MCGARRY, 1950; MCCARTHY, 1960) com base nos 4 Ps (Produto, Preço, Promoção, Ponto de venda) e apontaram para a emergência do marketing de relacionamento (MR). Gummesson (2010, 2017) explica que o enfoque da expressão MR é baseado em interações emergentes da rede de relacionamentos, isto é, ele compõe-se essencialmente de:

- a. **relacionamentos** – requerem a presença de duas partes ativas em contato;
- b. **rede** – refere-se a um grupo de relacionamentos que propicia uma transformação em modelos mais complexos;
- c. **interações** – quando os relacionamentos em dupla ou mesmo em redes complexas mantêm contatos ou relacionamentos ativos entre si.

Outros estudos examinaram a gestão da cadeia de produção, sua eficiência, sua retenção e seu valor duradouro acerca dos clientes (REICHHELD; SASSER, 1990; ROSENBERG; CZIPIEL, 1992), bem como o esforço para construção de relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios entre as partes relacionadas (ALEXANDER; COLGATE, 2000), ou seja, relacionamentos baseados na empatia, nos benefícios mútuos e na cooperação. Nesse sentido, de acordo com Kotler e Keller (2006), Gummesson (2010, 2017), Constantinides (2006), partindo do enfoque do gestor mercadológico atual, permite-se que os relacionamentos

comerciais progridam, dependendo dos instrumentos necessários para a coleta de dados sobre o cliente, os quais são:

- a. o Sistema de Informação de Marketing (SIM);
- b. a Pesquisa de Mercado e a Gestão de Relacionamento do Consumidor, em inglês identificado como *Customer Relationship Management* ou CRM;
- c. a Compreensão das Necessidades dos Clientes.

Por conseguinte, evidencia-se como imanente das organizações um conjunto dinâmico de processos pelos quais o conceito próprio dos indivíduos e das organizações é estabelecido socialmente de modo contínuo a partir do intercâmbio de forças endógenas e exógenas entre os *stakeholders*. Assim, para amparar essa temática, torna-se necessário um processo de tomada de decisões apropriadas. Nesse sentido, renomados pesquisadores da temática do marketing, como Gummesson (2010, 2017), Eiriz e Wilson (2006), Grönroos (1994a, 2006), Berry e Mirabito (2011), Berry, Mirabito e Baun (2011), Payne e Frow (1997, 2004, 2017) e Peck *et al.* (2013), dentre outros, focaram suas pesquisas no marketing de relacionamento, advogando a ideia de propiciar ao marketing tradicional enfoque alternativo, mais condizente às necessidades do mundo dos negócios. Desse modo, propuseram uma adaptação mais adequada para suas estratégias em relação às práticas tradicionais do marketing.

Ao se refletir sobre a dinâmica do manejo da gestão de relacionamento comercial entre empresas e o estímulo necessário para a fidelização de clientes do setor de rochas ornamentais (*dimension stones*), movida pelo preço ou pela diferenciação ou mesmo motivada por necessidades econômicas, deparou-se com o seguinte problema de pesquisa: **como as estratégias do Marketing Transacional e de Relacionamento podem contribuir com as empresas brasileiras de rochas ornamentais (*dimension stones*) *in natura* no comércio com o mercado varejista exportador, com os gestores do setor de rochas ornamentais e com o conhecimento da área de marketing?**

A busca pelo nas relações comerciais traz consigo a necessidade de entender as capacidades e os recursos em diferentes alianças, bem como as metas, as necessidades e suas expectativas. Atualmente, muitas empresas estão se adaptando a esse novo cenário e moldando-se no sentido de prover ofertas,

serviços e mensagens para clientes individuais específicos. Por esse motivo, elas têm se atentado para as vantagens da interação direta com o cliente (JIA; LI, 2016; ŠONKOVÁ; GRABOWSKA, 2015; GUMMESSON, 2010; KOTLER; KELLER, 2006; McKENNA, 2005) e para a evolução da aderência da sistemática das empresas de rochas ornamentais nacionais em mercados cada vez mais globalizados, segmentados e personalizados. Conseqüentemente, essas empresas têm olhado com mais atenção para um setor que é caracterizado por uma geodiversidade excepcional: o de rochas ornamentais. Diante dessas questões, pôde-se definir os objetivos desse estudo:

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo foi investigar quais estratégias de Marketing, seja Transacional ou de Relacionamento, têm maior adequação para a comercialização de rochas ornamentais (*dimension stones*) junto ao mercado americano, com os gestores do setor de rochas ornamentais e com o conhecimento da área de marketing.

1.1.2 Objetivos específicos

Com o propósito de atingir o objetivo geral deste estudo, os objetivos específicos foram os seguintes:

- a. Apresentar um cenário do mercado varejista americano e nacional no tocante à demanda por rochas ornamentais nacionais *in natura* destinadas à arquitetura ou decoração de casas e empresas, identificando-se ameaças, oportunidades e tendências;
- b. identificar o perfil dos compradores, como tipo de comprador: final ou distribuidor; frequência e volume de compras;
- c. confrontar a adequação das estratégias de Marketing com a orientação bibliográfica investigada;

- d. analisar o comportamento do mercado de rochas ornamentais frente ao mercado externo a partir dos quesitos: imagem do produto; probabilidade de compra; vendas e suporte a serviços.
- e. identificar as estratégias de prospecção de clientes mais adequadas ao perfil do mercado externo de rochas ornamentais *in natura*;
- f. investigar as estratégias de fidelização de clientes mais adequadas ao perfil do mercado externo de rochas ornamentais *in natura*.
- g. Identificar as tendências ambientais para a competitividade do setor.

1.2 Justificativas e Relevância do Estudo

Segundo Sardou Filho *et al.* (2013), o ano de 2012 foi caracterizado pelo crescimento da produção industrial desse setor, estimado em 5%. Tal crescimento deu-se em consequência de o faturamento das exportações ter aumentado, com especial destaque para o incremento na participação das exportações de rochas processadas e com a expansão do parque industrial nacional. Nesse sentido, outro relevante indicador positivo apresentado a partir do período de 2011 e 2012 foi o fato de o Brasil ter se tornado o maior exportador mundial de rochas ornamentais para os Estados Unidos, tanto em volume físico quanto em faturamento. Esse fato é extremamente relevante em virtude desse país permanecer como o maior importador de rochas processadas, com aquisições totais de US\$ 2,23 bilhões em 2011.

Prosseguindo, em 2012, o setor de rochas ornamentais tornou-se destaque na economia capixaba, atingindo o patamar de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) estadual, com faturamento nacional anual na faixa de R\$ 8 bilhões e geração de emprego para 20 mil trabalhadores diretos e 110 mil trabalhadores indiretos (ABIROCHAS, 2013). Entretanto, em 2018 no ano em que este setor completa 60 anos de atividade em constante expansão, a produção capixaba é apresentada como responsável por 8% do PIB estadual, e equivalente a 80% das exportações brasileiras, bem como 50% da produção nacional. Nesse sentido, o setor responde por mais de 20 mil empregos diretos e 100 mil indiretos, oriundos de 1.650 empresas aproximadamente (SABADINI; GRILLO; GOMES, 2018)

Contudo, cita Dolley (2016), no período acumulado de 2011 a 2014, o Brasil era o principal parceiro nas importações americanas de granito (uma rocha ígnea

visivelmente granular com ampla coloração distinta, constituída principalmente por quartzo e feldspatos acompanhados de um ou mais minerais ferromagnesianos), totalizando um percentual de 45% em valor dessa manufatura, e o segundo principal parceiro das importações de *dimension stone* (Um produto específico de pedra ornamental que foi cortado, industrializado e beneficiado para formas ou dimensões específicas), perfazendo um total de 25% das importações totais, conforme é mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Origem das importações americanas pelos principais parceiros comerciais: acumulado 2011 a 2014

Todas as Dimension Stones		Apenas Granito (2011 - 2014)		Todas as Dimension Stones		Apenas Granito (2012 - 2015)	
Acumulado (2011 – 2014)		Acumulado (2011 – 2014)		Acumulado (2012 – 2015)		Acumulado (2012 – 2015)	
China	30%	Brasil	45%	China	27%	Brasil	47%
Brasil	25%	China	23%	Brasil	26%	China	22%
Itália	23%	Índia	14%	Itália	23%	Índia	15%
Turquia	14%	Itália	12%	Turquia	16%	Itália	11%
Outros países	8%	Outros países	6%	Outros países	8%	Outros países	5%

Fonte: Dolley (2016, p. 158) e USGS, (2017, p. 158-159).

Nota: Elaborada e traduzida pelo autor.

Contudo, no acumulado 2014 a 2017 em percentuais brutos as estatísticas das importações de *dimension stones* pelos EUA não apresentam variações consistentes em relação à Tabela 2. Ou seja, segundo Dolley (2019), permanece o seguinte *ranking*: 1º o Brasil, com 25%; 2º a China, com 25%; a Itália com 22%; a Turquia com 14%; e demais exportadores perfazendo 14%. No mesmo período acumulado, quando se analisa apenas as importações de granito: 1º o Brasil, com 47%; 2º a China, com 24%; 3º a Índia, com 16%; 4º a Itália, com 9%; e os demais exportadores perfazendo um total de 4%. Uma alteração favorável ao mercado exportador brasileiro aos EUA pode-se perceber no acumulado desse período, em que o Brasil se destaca como o principal exportador nesse contexto para o período sobrelevado na Tabela 2.

Tabela 2 – Origem das importações americanas pelos principais parceiros comerciais: acumulado 2014 a 2017

Todas as Dimension Stones		Apenas Granito (2011 - 2014)		Todas as Dimension Stones		Apenas Granito (2014 - 2017)	
Acumulado (2011 – 2014)		Acumulado (2011 – 2014)		Acumulado (2014 – 2017)		Acumulado (2014 – 2017)	

China	30%	Brasil	45%	Brasil	25%	Brasil	47%
Brasil	25%	China	23%	China	25%	China	24%
Itália	23%	Índia	14%	Itália	22%	Índia	16%
Turquia	14%	Itália	12%	Turquia	14%	Itália	9%
Outros países	8%	Outros países	14%	Outros países	14%	Outros países	4%

Fonte: Dolley (2019, p. 156) e USGS, (2019, p. 156-157).

Nota: Elaborada e traduzida pelo autor.

Conforme demonstrado nas Tabelas 1 e 2, os EUA continuam de forma unilateral como um dos principais mercados mundiais de *dimension stones*. Em 2018, as importações totais permaneceram basicamente inalteradas em valores brutos em comparação ao ano de 2017. Diante desse cenário, fidelizar o cliente e prospectar novos clientes são ações essenciais para a expansão dos negócios (GROVER; KOHLI, 2012; ROSENBERG; CZEPIEL, 1992; GUMMESSON, 2010, 2017), em grande parte devido à saturação do mercado e ao aumento da concorrência global combinada com o inconsistente e imprevisível comportamento do consumidor, em geral influenciado por características pessoais, especialmente nos aspectos relacionados com cores, padrões e tendências do mercado. Esses são alguns dos fatores pessoais que emergem dessa necessidade de interação entre as partes (WOLF, 1998; GUMMESSON, 2010; PAYNE; FROW, 1997; 2017).

Nesta pesquisa, o avanço que se propõe é a expansão do alcance da teoria da gestão do marketing em um mercado específico e, desse modo, sugerir avanços conceituais relevantes para a teoria (GROVER; KOHLI, 2012; CONSTANTINIDES, 2006). Nesse sentido, e segundo Hofstede (1984, 2001), os americanos (principal importador), bem como os demais importadores estão adaptados a um ambiente culturalmente distinto do ambiente brasileiro, ou seja, mais individualista, com menor distância do poder e com menor aversão à incerteza. Assim, os resultados desta pesquisa podem resultar em fonte de vantagem competitiva para o mercado local brasileiro, uma vez que existe pouco conhecimento conceitual relevante sobre o mercado-alvo objeto da mesma.

Pode-se dizer conforme Whetten (1980) e Maruyama (1984), que outra importante contribuição desta pesquisa é o aprimoramento e o avanço da percepção antecipada de informações acerca de peculiaridades do consumidor, ou seja, sobre escolhas e opções que afetam o processo de tomada de decisões dele e sua influência comportamental idiossincrática. Nesse sentido, para Whetten (2003, p. 3), “é preferível que se investiguem mudanças qualitativas nas delimitações da teoria”

em um contexto que apresenta distinções qualitativas e “a necessidade de ciclos de *feedback*”.

Atualmente, administrar empresas privadas requer muito além de um exercício conjunto das funções de organização, planejamento, direção e controle. A necessidade de torná-las competitivas no mercado tornou-se imperativo para os gestores; nesse sentido, requer-se melhor monitoramento da posição delas no mercado e exige-se igualmente habilidades que reflitam mais satisfatoriamente seu potencial competitivo, as quais são próprias do marketing de relacionamento. Esta pesquisa investigará tal temática, tomando por objeto de estudo o segmento de mercado representado pelos consumidores norte-americanos, conforme destacado anteriormente.

Este estudo justifica-se pelo desejo acadêmico e de pesquisadores em ampliar a compreensão da dinâmica acerca do desempenho da gestão de marketing transacional e relacional. Assim, procura-se compreender como os preceitos teóricos podem regular e engrandecer a prática nas relações comerciais entre indivíduos e organizações, no chamado B2C (*business to consumer*) bem como, entre organizações, no chamado B2B (*business to business*) em nações diferentes, considerando o rápido avanço da tecnologia, combinado às alterações nas necessidades e no comportamento dos indivíduos. Esse novo perfil de consumo conforme destacado no artigo de Šonková e Grabowska (2015), vem recebendo influências diversas, especificamente no tocante ao aspecto globalizado, o qual, por sua vez, influencia o aspecto mercadológico.

A importância da escolha dessa temática pode ser caracterizada em razão do perfil dos consumidores serem percebidos mercadologicamente como *Fabricator* (fabricantes locais que importam contêineres de *dimensions stones* contendo nos mesmos ampla diversidade dos materiais), *Constructor* (construtores locais que adquirem materiais pré-fabricados e ou fabricados) e *Wholesale* (conhecidos como distribuidores, com perfil mais agressivos no momento das importações). Além disso, são também consumidores de um país com pujança de grande exportador de rochas ornamentais *in natura*. Resumindo: esse fato corrobora a relevância da escolha dessa temática de pesquisa, uma vez que será analisado países ou regiões singulares no que se refere a seu potencial de consumo desse produto. Ademais, compreende-se que este estudo poderá servir de base para futuras análises, com

vistas ao aprimoramento da gestão mercadológica do empreendedor brasileiro desse ramo da economia.

1.3 Estrutura da Tese

Esta tese está dividida em sete capítulos. No primeiro capítulo, propõe-se inicialmente uma contextualização do estudo a ser realizado, apresentando o tema, o problema de pesquisa e os objetivos (geral e específicos). Tendo sido, desta forma apresentadas as justificativas e a relevância dessa, tanto no aspecto aplicado quanto no acadêmico, bem como seu ineditismo nesta etapa da introdução. A tese segue estruturada da seguinte forma: o segundo capítulo apresenta a literatura que trata do Marketing Transacional e de Relacionamento em um referencial teórico; o terceiro capítulo descreve as características do setor de rochas ornamentais; o quarto capítulo detalha os procedimentos metodológicos e as técnicas de pesquisa. O quinto capítulo apresenta a análise dos dados, o sexto capítulo apresenta as estratégias de marketing propostas, e assim, com o sétimo capítulo encerra-se o debate apresentando as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito do marketing apresenta uma orientação na gestão organizacional que detém o elemento fundamental para alcançar as metas organizacionais, consiste na determinação da organização em estabelecer as necessidades e desejos dos mercados alvo, adaptando-se para entregar um produto ou serviço que satisfaça o desejo de seus clientes de forma mais eficaz e eficiente do que seus concorrentes (KOTLER; LEVY, 1969), e também em descobrir a importância relativa desses diferentes padrões de comportamento do consumidor (KOTLER; KELLER, 2006). Assim sendo, buscando atender ao cliente, os *marketers* submergem nos mais diversos campos do marketing, como por exemplo: marketing de bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações, entre outras.

A interação entre a produção e a entrega é muito importante produzindo dessa forma um efeito imediato sobre a qualidade e percepção do produto e ou serviço. Assim, o elemento humano apresenta-se como um fator fundamental, que sublinha a natureza pessoal desse aspecto do marketing de serviços (RAMAMOORTY *et al.*, 2018; PRIPORAS *et al.*, 2017; CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; GROVE; FISK; JOHN, 2000). Dessa forma, conforme Doyle (1994), a comunicação e a construção do relacionamento são elementos fundamentais do mix do Marketing. O comportamento do consumidor, nesse sentido pode ser alterado da posição de simples reflexo da produção, para um fenômeno significativo nas relações sociais do mercado alvo. O comportamento do consumidor, neste caso é sensível às interpretações que abrangem significados culturais próprios de cada região ou país. Esta ênfase na conduta consciente e observável ressignifica o cliente reorientando-se o produto alvo (RAPP *et al.*, 2017; CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; GROVE; FISK; JOHN, 2000).

A dinâmica do mercado é uma atividade que toda empresa necessita atentar cada vez mais, pois cada vez mais a gama de produtos e processos patenteados adquiriram sua origem em virtude das necessidades do mercado. Nesse sentido, todos os empreendedores devem considerar toda a sua produção sob o ponto de vista de seu fim último, bem como de sua justificação igualmente última, isto é, sob o ponto de vista do consumidor e não do produtor. Por conseguinte, conforme Drucker

(1974) e reafirmado por Di Nauta *et al.* (2018) e Young e Muller (2105), as áreas funcionais das empresas concentram três partes principais:

- a. as empresas não subsistem para si próprias – representam uma organização social com objetivo a realizar uma específica atividade social de maneira voluntária. Entretanto, vale salientar que o teste do seu desempenho econômico e social está fora de si mesma, no ambiente externo.
- b. cada empresa possui um objetivo distinto. Cada uma atende a um propósito diferente de sua comunidade econômica, entretanto, no viés administrativo todas possuem peculiaridades essencialmente semelhantes.
- c. cada empresa distingue-se caracteristicamente concernente a eficácia dos colaboradores dentro das organizações. Nesse sentido, uma organização baseada no conhecimento não postula fazer, decidir e planejar nada a partir de si próprio. Os indivíduos, a partir de suas percepções sociais espera-se a tomada de decisões que produzam resultados positivos, bem como a orientação para essa atuação da organização.

Da forma como ocorreu a mudança da sociedade do conhecimento para a economia do conhecimento, e com isto posteriormente explicaram-se os problemas sociais e econômicos criados com o surgimento e disseminação desse conhecimento. Assim, o colaborador a partir do conhecimento *a priori* alterou a natureza dos empregos, pois a sociedade a partir desse conhecimento *a priori* ou mesmo *a posteriori* expressou a necessidade por mais pessoas que esperam e requeiram trabalho baseado no conhecimento, alterando com o tempo a maioria das relações de trabalho e emprego (DI NAUTA *et al.*, 2018; YOUNG; MULLER, 2015; DRUCKER, 1974).

O programa de marketing consiste em um conjunto de decisões relacionadas às suas atividades, as quais podem assumir variadas formas. Uma forma de descrever estas atividades é em termos do *mix* (composto) de marketing de produtos para o planejamento do marketing operacional (CONSTANTINIDES, 2006). Por conseguinte, no *stricto sensu* dessa comparação o conceito do mix de marketing e os quatro Ps de Marketing (Produto, Preço, Ponto de Venda e Promoção) conforme

introduzido inicialmente por Borden (1964) na década de 1950 e posteriormente atribuído a McCarthy (1960), e que por décadas se tornaram um paradigma indiscutível, e ainda hoje continua permanece grande parte dessa forma defendido por muitos. Destarte, esse enfoque do marketing necessita atualmente de uma nova e mais ampla abordagem. Conforme adequadamente realçado por Sheth, Gardner e Garrett (1988), os 4 Ps são na verdade apenas derivados da persecução dos objetivos fins de uma empresa, e representam um sistema de classificação anterior apresentado por teóricos da escola de pensamento em marketing funcional, tais como Shaw (1912), Weld (1916), Ryan (1935) McGarry (1950) e McCarthy (1960). O Quadro 1 descreve o Mix de Marketing e uma extensão proposta aos 4 Ps.

Quadro 1 – O marketing mix e as extensões propostas aos 4 Ps

4 Ps	5 Ps	6 Ps	7 Ps
Shaw (1912) Weld (1916) Ryan (1935) McGarry (1950) McCarthy (1960)	Judd (1987)	Kotler (1984)	Booms e Bitner (1981)
Produto	Produto	Produto	Produto
Preço	Preço	Preço	Preço
Promoção	Promoção	Promoção	Promoção
Ponto de Venda	Ponto de Venda	Ponto de Venda	Ponto de Venda
	Pessoas	Poder Político	Participantes
		Formação de Opinião Pública	Evidência Física
			Processo

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Gummeson (1994) e Sheth, Gardner e Garrett (1988).

Nota: Traduzido pelo autor.

Por conseguinte, as recentes averiguações concernentes às críticas ao *mix* do marketing segundo Stead e Hastings (2018), Larimo e Kontkanen (2017), Starr-Glass (2011), Šonková e Grabowska (2015) e Srijumpa (2017) focam em três aspectos principais, conforme segue:

- a. orientação interna: falta de orientação para o cliente (KOTLER; CONNOR JR, 1977; KOTLER; KELLER, 2006);

- b. falta de interatividade do consumidor, ou seja, ignora a natureza evolutiva do consumidor (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; DOYLE, 1994; YUDELSON, 1999), e por último;
- c. falta de elementos estratégicos (KOTLER; KELLER, 2006).

Nesse sentido, empreendedores em sua busca por acrescentar valor significativo às suas atividades organizacionais no futuro, devem centrar sua atenção na obtenção de melhor conhecimento acerca da dinâmica e regras do mercado, no ambiente do marketing. Nesses termos, a orientação do marketing para as organizações deve alterar-se de uma filosofia de ‘fazer e vender’, a qual está voltada para o produto, para uma nova filosofia, ou seja, de ‘sentir e responder’, a qual está centrada no cliente (GUMMESSON, 2017). Por conseguinte, as múltiplas abordagens que surgiram nesse novo enfoque fornecerão uma melhor sinergia para a diferenciação do produto destinado ao mercado alvo escolhido. Esta nova orientação fornecerá melhores condições para impetrar os objetivos organizacionais (KOTLER; KELLER, 2006), em virtude da grande responsabilidade de coletar recursos no meio ambiente, e transformá-lo em produtos e serviços satisfatórios, para em seguida distribuir esses produtos e serviços para os consumidores em uma sociedade por meio dos “canais de distribuição” (CLARK, 1922, p. 8).

De fato, particularmente durante a segunda metade do século XX, o processo de marketing sofreu críticas acentuadas pela presunção da má utilização dos recursos ambientais supostamente escassos e por sua alegada desconsideração pelo bem-estar público (SHETH; GARDNER; GARRETT, 1988). O sistema de Marketing moderno é resultando do trabalho de pesquisadores como Butler (1923), um dos pioneiros a utilizar o termo ‘Marketing’, e Weld (1916), que se preocupou em justificar o papel do intermediário no presente sistema e sua utilidade no relacionamento entre produtores e consumidores, com grande destaque para a eficiência dos canais de distribuição. Assim, a expressão Marketing propunha-se a substituir termos como comércio, negócio e distribuição (BARTELS, 1962).

Para Duncan (1921, p.1-2), o “Marketing [...] diz respeito à distribuição real dos bens. Ao processo de compra e venda [...] inclui todos os processos de transporte, estoque, pesagem, classificação, compra, venda etc.”. Entretanto, segundo Brown (1952, p. 3), “O Marketing pode ser definido como o processo de transferência de bens através dos canais comerciais desde o produtor até o consumidor”. Nesse sentido, de acordo com Beckman, Maynard e Davidson (1927,

p. 1), “O Marketing cobre todas as atividades necessárias para transferir efetivamente a propriedade dos bens e prover a sua distribuição física” e, para Clark (1922, p. 1), “O Marketing consiste naquelas atividades que efetivamente transferem a posse de bens e serviços e cuidam da distribuição física”. Nessa linha de pensamento, a *American Marketing Association* (AMA) posteriormente adequou sua definição conforme Churchill Jr. e Peter (2003, p. 4) como sendo o “processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

O papel do Marketing como propenso a identificação das necessidades não realizadas *a priori* e disponibilizando no mercado produtos e serviços *a posteriori* que venham a sancionar a satisfação dos consumidores (GUMMESSON, 1994, 2017). Kotler e Connor Jr. (1977) definem o Marketing profissional como uma abordagem de produtos e serviços da empresa que está consonante como a norma ética da profissão. Para eles, os principais atributos são:

- a. exposição das estratégias e objetivos do Marketing de longo alcance;
- b. desenvolvimento do volume anual, dos objetivos de lucro e crescimento, e planos detalhados, bem como responsabilidades individuais com orçamentos;
- c. organização regular de seminários de formação para a eficácia do profissional em Marketing e venda pessoal;
- d. atribuição de responsabilidades formais para uma ou algumas pessoas para organizar, gerenciar e motivar as atividades de Marketing;
- e. distribuição de tempo e orçamento para apoio às atividades de Marketing;
- f. criação de um sistema de controles e recompensas em relação ao desempenho individual e em grupo para alcançar as metas do marketing;
- g. garantir que a qualidade do trabalho profissional seja prejudicada com o aumento das atividades de Marketing;
- h. utilizar apenas as ferramentas e procedimentos de Marketing que estão em consonância com o código de ética do profissional da indústria.

Segundo Srijumpa (2017) e Kotler (2010), os conceitos de marketing foram desenvolvidos para trabalhar e satisfazer não apenas os clientes como consumidores, mas também visando a comunidade e a sociedade como uma

irmandade, ou seja, um espírito humano, atualmente conhecido pela terminologia definida por Kotler (2010) como o marketing 3.0 (QUADRO 2). Esse movimento manifestou-se em virtude de os clientes atualmente voltarem suas escolhas por produtos e empresas que satisfaçam as necessidades mais profundas de criatividade, comunidade e idealismo. Nesse sentido, para Srijumpa (2017), a estratégia do Mix de Marketing sustentável dos 4Ss (soluções, sacrifício, facilidade de manutenção e sinergia) é uma estratégia inovadora tanto para a academia quanto para as implicações práticas. Dessa forma, os conceitos fundamentais dos 4Ss estão baseados igualmente nos tradicionalmente conhecidos 4Ps (produto, preço ponto de venda e promoção) e nos similares contemporâneos 4Cs (soluções para os clientes, custo do cliente, conveniência e comunicação). Contudo a abordagem sustentável proposta por Srijumpa (2017) necessita de uma extensa pesquisa para seu fortalecimento como proposta.

No entanto, de acordo com Grönroos (1994a, 2006) e Gummesson (1994, 2010, 2017), surgiu o interesse a partir da *Nordic School* por uma abordagem de pesquisa voltada para facilitar as interações entre os clientes durante o processo de consumo. Assim, incorporou-se o interesse adicional pelos serviços orientados em um mix de marketing acrescido na direção dos serviços que agregam valor à oferta de bens e serviços (como bens intangíveis).

A *Nordic School* adotou a visão que englobava os serviços como um fenômeno dentro do contexto de Marketing, sem a perspectiva, modelos e conceitos que foram tomados como ponto de partida para a sua pesquisa. Logo, tornou-se evidente que, sem a inclusão das interações entre o prestador de serviços e o consumidor como parte integrante do Marketing, o processo de Marketing não poderia ser implementado e um modelo realista de marketing não poderia ser desenvolvido. Por conseguinte, o processo de trocas e a facilitação das transações nunca foi o foco da pesquisa, nem o ponto de partida para o desenvolvimento dos modelos de Marketing. Ao invés disso, facilitar as interações e sua gestão, ou seja, entre a empresa e o cliente tornou-se o foco de interesse mais produtivo (GUMMESSON, 1994, 2010; GRÖNROOS, 2006).

2.1 Marketing Transacional (MT)

O conceito de marketing surgiu originalmente no interior do campo da economia antes do surgimento formal do campo de marketing, e visto como os conceitos de mercados e competição (SHAW, 1995; SHET; GARDNER; GARRETT, 1988; SHAW; JONES, 2005). Antes de 1900, os conceitos de marketing não são campos claramente distintivos, mas sim incorporados no campo da economia e denominado como o período de pré-comercialização. Posteriormente, a primeira era da evolução do marketing nos EUA começou durante 1900-1920, intitulada o estabelecimento do campo do Marketing, que sobretudo percebeu o marketing por meio dos canais de distribuição (WILKIE; MOORE, 2003). No entanto, Hollander *et al.* (2005) definiram a primeira era de marketing de forma distinta, como a era do pensamento clássico de Marketing (1900-1960) seguido pela era da Gestão de Marketing (1950-1985) e da era da Gestão dos Serviços (1975 até o presente).

Ao longo dos anos, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), o pensamento em marketing progrediu, destacando-se especialmente por três fases ou eras cognominadas de Marketing 1.0 (a era industrial: na qual a principal tecnologia voltava-se para os equipamentos industriais – a abordagem centrada no produto), 2.0 (a era da informação, ou seja, centralizado na tecnologia da informação – orientação centrada no consumidor) e 3.0 (a era voltada para os clientes, ou seja, conduzindo o conceito de marketing para a arena dos valores, das aspirações, e do espírito humano – o conceito centrado no homem ou nos valores humanos). Não obstante, ainda permanecem *marketers* que praticam cada um desses separadamente, conforme pode ser observada no Quadro 2.

Quadro 2 – Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de	Desenvolvimento	Diferenciação	Valores

marketing	de produto		
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 6).

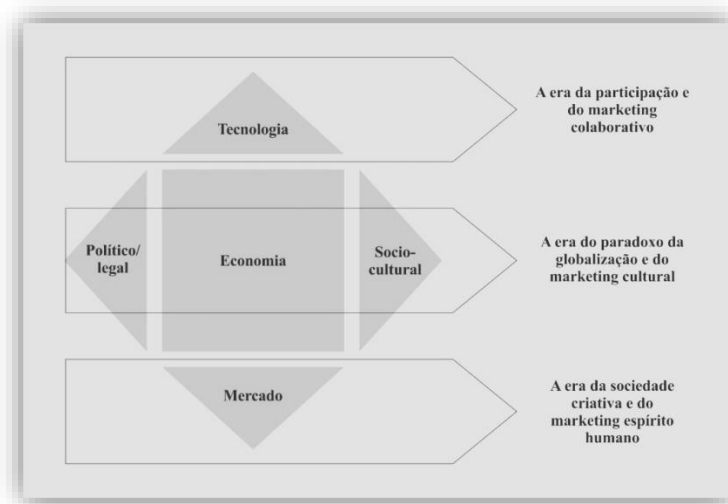
Para os *marketers* que atuam segundo as premissas do Marketing 3.0, eles tentam estabelecer uma conexão mais sólida com o *spirit* dos seus clientes, atentando assim para questões relacionadas com os valores e o espírito humano. Desta forma, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) e Srijumpa (2017) propõem a esses profissionais a necessidade de satisfazer seus clientes, não apenas como consumidores, ao invés disso, abordá-los como seres humanos plenos, ou seja, compostos de mente, coração e espírito. Por conseguinte, no momento da incerteza, os consumidores buscam por soluções inteligentes que esclareçam e satisfaçam suas necessidades mais profundas.

Assim, os interesses das empresas se concentrarão ainda mais no *human spirit* visando satisfazer não apenas as necessidades funcionais, como também as necessidades mais profundas por meio de produtos e serviços, que finalmente reúnam as necessidades espirituais humanas. Os clientes, para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) e Srijumpa (2017) estão selecionando produtos de empresas que atendam às necessidades mais perspicazes para sua *co-creation* com empresas e participação em sua comunidade. Desta forma, para compreender melhor o Marketing 3.0, deve-se examinar com cuidado as três principais forças que moldam a arena dos negócios: a) a era da participação e do Marketing colaborativo; b) a era do paradoxo da globalização e do Marketing cultural; e, c) a era da sociedade criativa e do Marketing do espírito humano (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Resumindo: a era do Marketing 3.0 é destacada pelas práticas de Marketing influenciadas pelas transformações no comportamento e nas atitudes do consumidor, em que esse demanda por abordagens mais colaborativas, culturais e espirituais, conforme destacado na Figura 1. O avanço da tecnologia concede ao consumidor condições para sua interação e colaboração para a construção de

valores em meio a um mercado criativo, que detém a ótica do mundo mais espiritualizado.

Figura 1 – Três mudanças que levaram ao Marketing 3.0



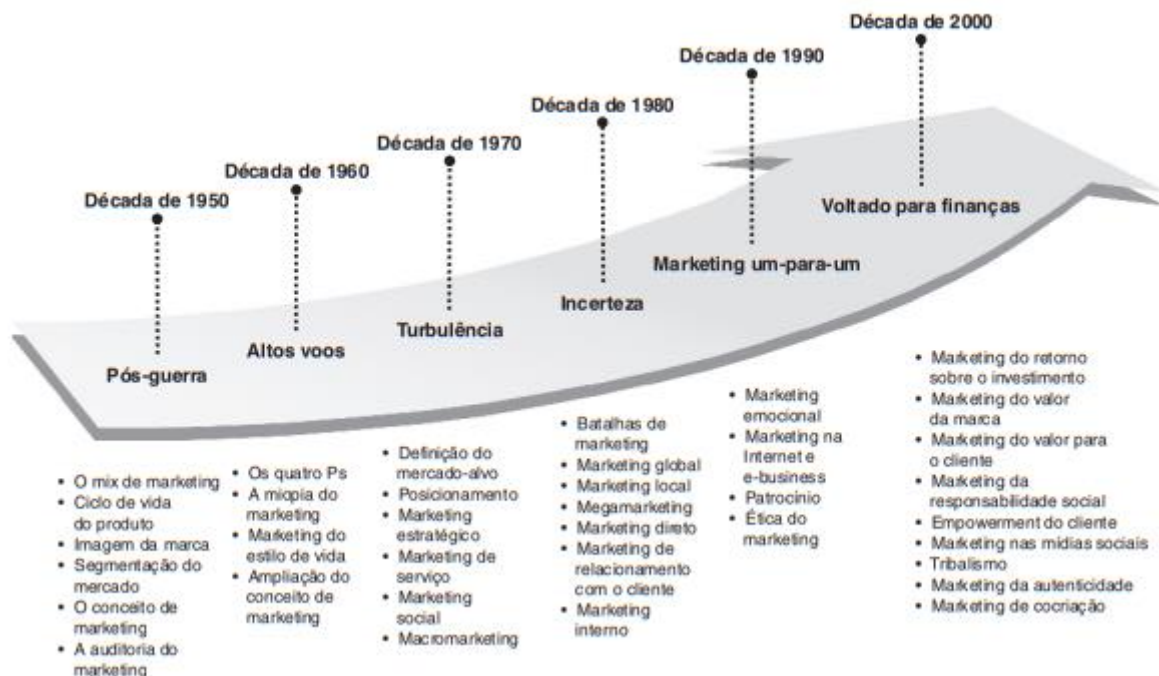
Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 23).

Partindo de uma análise retrospectiva, verifica-se que a disciplina do marketing atravessou por diversos estágios e conceitos. A Figura 2 apresenta alguns dos principais conceitos que surgiram a partir da década de 1950. Destarte apresenta também distintas formas para se entender as mudanças nos mercados, no comportamento dos clientes, concorrentes e colaboradores.

De acordo com Srijumpa (2017), a estratégia conceitual de marketing mix segundo proposta na faixa de marketing sustentável tem por base os conceitos fundamentais dos 4Ps (produto, preço, praça e promoção) e dos 4Cs contemporâneos (solução do cliente, custo do cliente, conveniência, comunicação). Para ter uma compreensão profunda do mix de marketing sustentável e dos 4Ss (Solutins, Sacrifice, Seviceability e Synergy), é melhor analisar os 4Ps e 4Cs da seguinte forma. Embora, os 4Ps do mix de marketing tenham sido a base do

marketing há várias décadas desde McCarthy (1960). Usui (2011) analisou que a ideia do 4Ps não apareceu de repente na década de 1950, mas teve precedentes que poderiam ser rastreados até a década de 1910.

Figura 2 – A evolução dos conceitos de marketing



Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 32).

No entanto, o mix de marketing e os 4Ps foi a voz e as necessidades na origem, desenvolvidas como um conceito aparentemente fácil para a comercialização de produtos de consumo no setor de manufatura orientado para massa populacional nos EUA, durante a era dos anos 60, ou seja, centrada nos produtos, e nesse sentido, as empresas dedicavam maior atenção ao desenvolvimento do produto do que o foco no cliente. Por conseguinte, para o marketing no século XXI, a abordagem no cliente personalizada e o serviço tornaram-se necessidades, portanto, os comerciantes devem esperar que os clientes se tornem não apenas mais sofisticados, mas também muito mais interativos com as

necessidades individuais e também com a comunicação (CONSTANTINIDES, 2006; SRIJUMPA, 2017).

Segundo Kotler (2010), o Marketing 3.0 adentra a cultura corporativa integralizando os comportamentos sociais de todos os atores envolvidos, não obstante visando a transformação interna como preponderante para a transformação externa. Nesse sentido, para o autor os valores corporativos devem estar associados aos valores comportamentais de seus colaboradores, ou seja, a cultura corporativa deve produzir uma cultura colaborativa e criativa. Por conseguinte, a proposta do marketing 3.0 concentra-se no aprimoramento da interface junto ao público, bem como aos consumidores em geral, e gerir com responsabilidade as diferenças percebidas entre as partes envolvidas no processo de marketing. O Quadro 3 apresenta os elementos básicos presentes nos pressupostos de Kotler (2010) para o Marketing 3.0.

Quadro 3 – Os elementos básicos do Marketing 3.0

Elementos básicos		Por quê?
O que oferecer		
Conteúdo	Marketing colaborativo	A era da participação (o Estímulo)
Contexto	Marketing cultural	A era do paradoxo da globalização (o Problema)
O que oferecer	Marketing espiritual	A era da criatividade (a Solução)

Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 23).

Com base nos pressupostos apresentados por Kotler (2010) pode-se perceber que o marketing não estabelece apenas relacionamentos entre comprador e vendedor e, ou vice-versa, mas sim, apresenta um novo foco, ou seja, não é um processo realizado apenas pelos *marketers* junto aos consumidores. Os próprios consumidores nesse sentido são corresponsáveis nas ações de marketing junto a outros consumidores, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 – O futuro do marketing

<i>As disciplinas de</i>	<i>O conceito atual de marketing</i>	<i>O futuro conceito de marketing</i>
--------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------

marketing		
<i>Gestão de produtos</i>	Os 4Ps (produto, preço, praça, promoção)	Cocriação
<i>Gestão de cliente</i>	Segmentação, definição de mercado-alvo, posicionamento	“Comunização”
<i>Gestão de marca</i>	Construção da marca	Desenvolvimento da personalidade

Fonte: Kotler, Katajaya e Setiawan (2010, p. 36).

Para atingir as metas do Marketing, Zhang *et al.* (2016) e Šonková e Grabowska (2015) escreve sobre a necessidade de se ter um mix de Marketing sofisticado como uma expressão usada comumente no campo de Marketing. Como apresentado anteriormente, o mix de marketing originariamente consistia em quatro Ps, que representavam o produto, preço ponto de venda (praça) e promoção. Com o passar do tempo alguns cientistas incluíram um quinto P em sua definição de mix de marketing, representando as pessoas (Quadro 1). Entende-se assim a necessidade de incluir as pessoas no mix de marketing como indicador da transição do MT para o MR. No MR os quatro Os são percebidos com maior amplitude do que em sua concepção original do mix de marketing (Quadro 1).

As empresas que aplicam o MR utilizam efetivamente dados extraídos de seus clientes para personalizar os produtos de acordo com seus anseios e preferências. Igualmente têm-se tornado comum perceber que empresas cooperem com seus clientes no desenvolvimento de seus produtos, podendo desta forma, os clientes influenciarem o design dos produtos. Quanto ao preço dos produtos, geralmente, este é estabelecido em harmonia com o poder aquisitivo de seus clientes, ou seja, o preço é derivado da relação entre a empresa e o cliente especificado (ŠONKOVÁ; GRABOWSKA, 2015).

Ainda segundo Šonková e Grabowska (2015), Roos e Gustafsson (2011), Sheth (2002), Vargo e Lusch (2011) e Sharman (2015) ao discorrerem sobre o mercado *business-to-business* (B2B), o preço geralmente difere de acordo com o produto único especializado para uma específica empresa. Em relação ao terceiro P, que significa Ponto de venda (praça), o MR também visa satisfazer o cliente em larga escala ao oferecer uma ampla gama de possibilidades de como os clientes obtêm o produto que desejam, ou seja, são oferecidos formas alternativas de encomendar o produto (via internet, telefonema, pedido pessoal, etc.). Quanto ao quarto P que significa promoção, eles podem também de oferecerem distintas

opções de pagamento e entrega, como também algumas empresas fornecem maneiras alternativas de instalação ou reparo de um produto.

Por conseguinte, o futuro do marketing será estabelecido em sintonia com os eventos sociais atuais com os eventos passados, e, simultaneamente em sintonia com os eventos futuros. Para tanto, apresenta-se a seguir um paralelismo entre o Marketing Transacional e o Marketing de Relacionamento.

2.2 Marketing Transacional (MT) versus Marketing de Relacionamento (MR)

O MR muitas vezes é apresentado como o oposto do MT. Nesta pesquisa, o MR está posicionado como uma abordagem complementar, específica para acompanhar e complementar as lacunas deixadas pelo mix de marketing e os 4 Ps. Assim, com maior completude propõe-se a discutir o significado e as consequências do marketing, bem como a natureza processual de suas relações de mercado, explorando a natureza dos relacionamentos de mercado da empresa e atendendo às reais necessidades e desejos dos clientes potenciais (GRÖNROOS, 1994a, 1994b, 1994c).

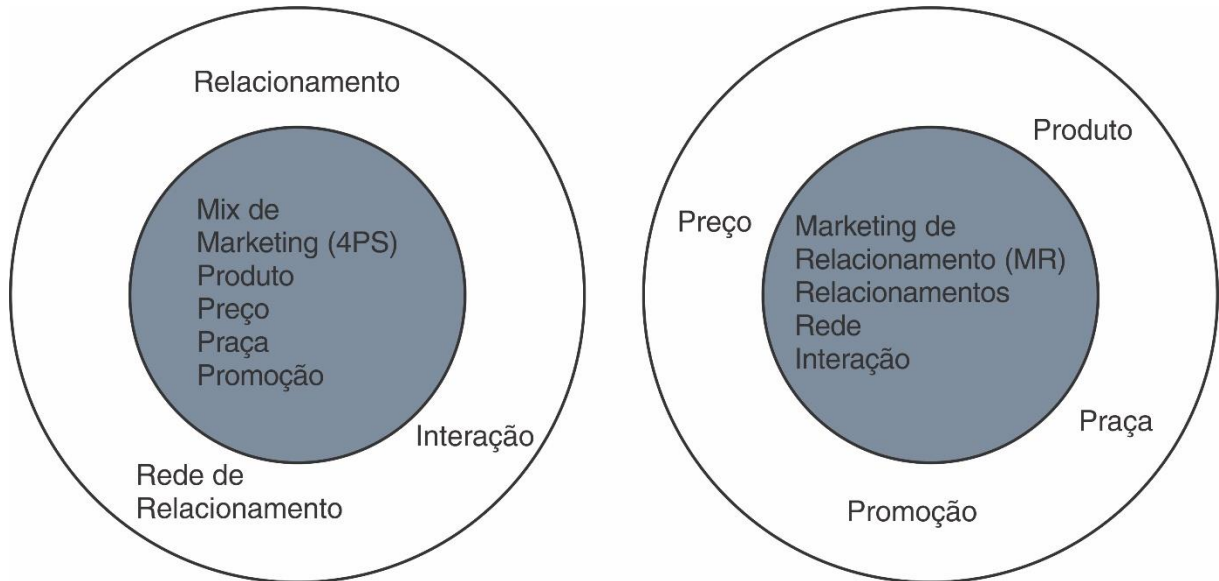
Segundo Sheth e Parvatiyar (1995) e Sheth, Gardner e Garrett (1988), o campo de estudo e prática do marketing está enfrentando uma reconceitualização na sua orientação de transações para os relacionamentos. A ênfase aplicada nos relacionamentos em contraste com as transações baseada no intercâmbio é aplicada muito comumente para redefinir o domínio do marketing. Conforme apresentado por Egan (2011) o marketing transacional e o marketing de relacionamento são paradigmas separados e ambos coexistem separadamente. Na verdade, o surgimento de uma escola de marketing de relacionamento é um iminente dado sobre o crescente interesse dos acadêmicos do paradigma relacional (JIA; LI, 2016; STARR-GLASS, 2011; ŠONKOVÁ; GRABOWSKA, 2015; SHETH; PARVATIYAR, 1995; SHETH; GARDNER; GARRETT, 1988). Entretanto, como também observou Kotler (1972) as mudanças no marketing fornecerão uma nova

expansão no próprio conceito de marketing, conforme segue a seguir sua observação:

- a. o marketing de relacionamento tem capturado o imaginário dos pesquisadores em distintas partes do mundo;
- b. seu escopo é suficientemente amplo para abranger todo o espectro das subdisciplinas do marketing, incluindo os canais de marketing, o marketing *B to B*, o marketing de serviços, a pesquisa de marketing, o comportamento do consumidor, as comunicações de marketing, as estratégias de marketing, o marketing internacional e o marketing direto;
- c. o marketing é uma expansão disciplinar e tem desenvolvido um Sistema de extensão, revisão e atualização de conhecimentos desenvolvidos;
- d. acadêmicos que uma vez foram os principais proponentes do paradigma transacional, tais como Bagozzi (1974), Kotler (1972) e Hunt (1983), estão agora intrigados pelos aspectos do marketing de relacionamentos (BAGOZZI, 1995; KOTLER, 1994; MORGAN; HUNT, 1994).

O marketing de relacionamento procura envolver e integrar clientes, fornecedores e outros parceiros nas atividades de desenvolvimento e marketing da empresa. Esses envolvimento visa o estreitamento das relações interativas entre fornecedores, clientes ou parceiros da cadeia de valor da empresa. Os relacionamentos interativos entre os atores de marketing são peculiares entre si, em relação aos relacionamentos sob a orientação transacional. Assim, um relacionamento integrativo supõe uma sobreposição nos planos e processos de interação e sugere estreitos vínculos econômicos, emocionais e estruturais entre as partes. Por conseguinte, isto reflete a interdependência em vez da independência de escolha e enfatiza a cooperação ao contrário da competição e o consequente conflito entre os atores de marketing (O'MALLEY, 2018; PAYNE; FROW, 2017; SHETH; PARVATIYAR, 1995). A Figura 3 ilustra o *marketing mix* e os 4Ps, bem como o futuro paradigma do marketing de relacionamento.

Figura 3 – O marketing *mix* e os 4 Ps: o paradigma do marketing à esquerda e o *future MR* à direita



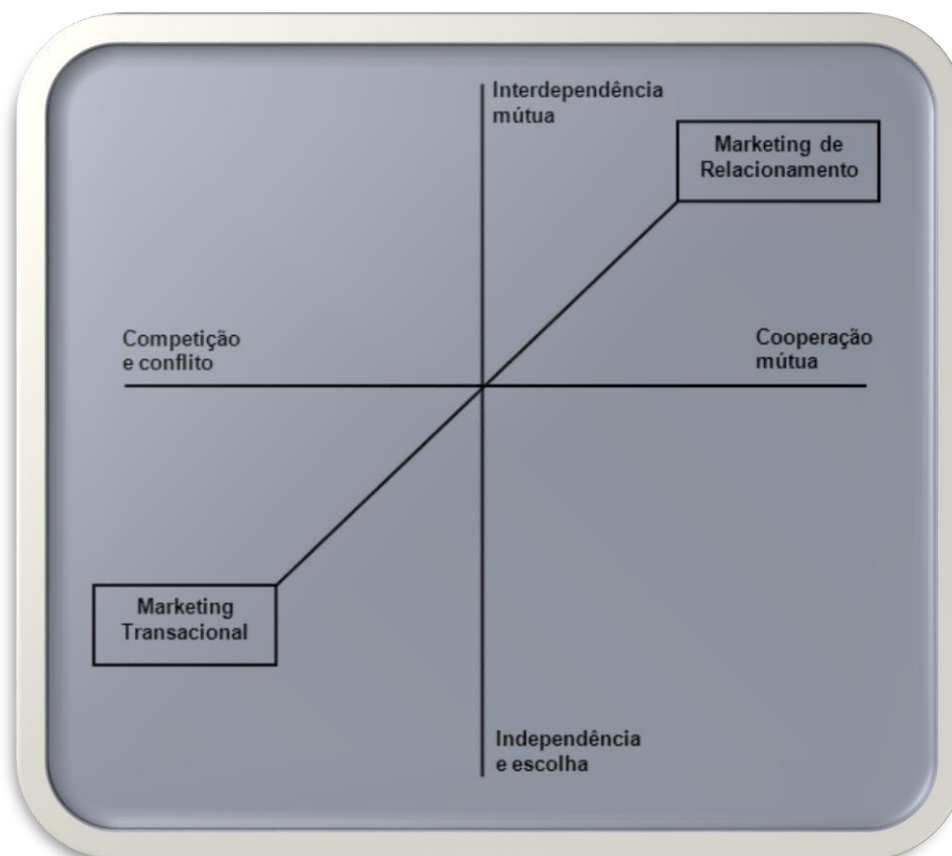
Fonte: Gummesson (1994, p. 9).

Nota: Traduzida pelo autor.

Nesse sentido, o desenvolvimento do marketing de relacionamento aponta para uma mudança no axioma do marketing: (a) competição e conflito à cooperação mútua; (b) escolha independente à interdependência mútua. Destarte, conforme demonstrado na Figura 4, o primeiro axioma do marketing transacional está centrado na crença de que a concorrência e o próprio interesse são os condutores da criação do valor. Por meio da concorrência, aos compradores pode ser oferecida uma escolha de fornecedores, e esta escolha de fornecedores motiva os *marketers* para criarem um elevado valor oferecendo para o seu próprio interesse.

Esse axioma da concorrência é agora desafiado pelos proponentes do marketing de relacionamento que acreditam que a cooperação mútua, ao contrário da competição e do conflito, conduz a uma maior criação de valor. De fato, alguns pesquisadores do comportamento no marketing propuseram que em tese a concorrência é intrinsecamente destrutiva e a cooperação mútua inerentemente mais produtiva (PAYNE; FROW, 2017; O'MALLEY, 2018; MORGAN; HUNT, 1994; SHETH; PARVATIYAR, 1995).

Figura 4 – Axiomas do Marketing Transacional e do Marketing de Relacionamento



Fonte: Sheth e Parvatiyar (1995, p. 400).

O segundo axioma do marketing transacional está na crença de que a independência de escolha entre os atores de marketing produz um sistema mais eficiente para criação e distribuição de valor de marketing. A preservação de um relacionamento mais duradouro é considerada essencial para a eficiência da prática do marketing. Os construtores das organizações industriais e das políticas governamentais acreditam que a independência dos atores de marketing proporciona a cada ator uma melhor liberdade para escolher os seus *transactional partners* na base da preservação de seus próprios interesses em cada decisão característica. Isso resulta na eficiência das compras e de menor custo por meio de negociações (PAYNE; FROW, 2017; SHETH; PARVATIYAR, 1995).

Prosseguindo, argumenta-se ainda que cada transação envolve custos de transação em pesquisa negociação e outras atividades associadas que adicionam ao invés de reduzir os custos e, portanto, conduz a ineficiências em vez de eficiências para as empresas comprometidas com as trocas transações. Os *Relationship marketers*, entretanto, acreditam que a interdependência reduz os custos transacionais e geram maior qualidade mantendo os custos mais baixos do

que o mercado de trocas transacionais. Nesse sentido, propõem uma melhor qualidade a um custo menor, como consequência da interdependência e da parceria entre os atores da cadeia de valor. Portanto, o objetivo do marketing de relacionamento envolve melhorar a produtividade do marketing por meio da obtenção da eficiência e eficácia. Diversas práticas de marketing de relacionamento podem ajudar a alcançar a eficiência, tais como:

- a. a retenção de clientes;
- b. resposta eficiente aos consumidores;
- c. compartilhamento de recursos entre os parceiros de marketing.

Similarmente, uma maior eficácia do marketing pode ser alcançada porque busca envolver os clientes nos estágios iniciais do desenvolvimento do programa de marketing, facilitando assim os futuros esforços de marketing. Além disso, por meio da adoção de processos de personalização em massa, os esforços de marketing podem melhor atender às necessidades de cada cliente selecionado (PAYNE; FROW, 2017; SHETH; PARVATIYAR, 1995).

Therefore, movendo-se do controle dos consumidores à colaboração com os consumidores uma questão racional subjacente no *transaction marketing* reside-se no autocontrole das mentes dos consumidores, isto com base no conhecimento objetivo sobre eles derivado de pesquisas e do banco de dados proveniente do banco de dados dos seus atributos e compras (STEVENS *et al.*, 2017; WOLFE, 1998).

No MR, com a atenção voltada para os consumidores com indivíduos, alguns dos elementos do MT são mantidos, contudo uma maior atenção é mantida às preferências individuais do cliente (e.g., como pode ser indicado por meio do banco de dados das compras anteriores) e conseqüentemente menor atenção concernente aos estudos quantitativos tradicionais. Nesses termos, percebe-se que o MR possui características mais humanistas, em virtude do aspecto mais favorável para aproximação nos diálogos com os consumidores. No MR os consumidores são convidados a influenciar o processo de marketing projetando suas preferências individuais no processo. Desta forma, a personalização em massa é um bom exemplo deste processo em ação (WOLFE, 1998; ŠONKOVÁ; GRABOWSKA, 2015). Por conseguinte, o tema geral do MR é a colaboração com os consumidores em oposição ao controle do consumidor (QUADRO 5).

Quadro 5 – A evolução do marketing

Questões Táticas	<i>Yesterday's mode</i> (MT)	<i>Today's mode</i> (MR)
Alvo principal	Massa / nicho	Indivíduos
Foco dos dados	<i>Self-reports</i> dos consumidores	Base de dados
Modelos de comportamento	Normativo (média)	Consumidor único
Estilo de comunicações	Monólogo	Diálogo (<i>limited</i>)
✓ Foco da mensagem	Recursos / benefícios	Recursos / benefícios
✓ Estilo de mensagem	Direto	Direto
✓ Tom da mensagem	Assertivo	Assertivo
✓ Impulso da mensagem	Poder	Controle

Fonte: Wolfe (1998, p. 451).

Nota: Traduzido pelo autor.

As estratégias de Marketing Transacional e de Relacionamento são as utilizadas desde os primeiros negócios. Como postulado por Šonková e Grabowska (2015), apesar de estudos recentes afirmarem que houve uma mudança da estratégia de marketing transacional (que dominou na segunda metade do século XX) para o marketing de relacionamento, as principais empresas mundiais ainda persistem utilizando as estratégias de marketing transacional. Entretanto, permanece a forte necessidade de aumentar o uso de estratégias operacionais de marketing, uma vez que as transações têm demonstrado esgotamento em seu potencial. Assim, o Quadro 6 resume as diferenças entre o Marketing Transacional e o Marketing de Relacionamento.

Quadro 6 – As diferenças entre Marketing Transacional e Marketing de Relacionamento

	Marketing Transacional	Marketing de Relacionamento
Foco em	Obtenção de novos clientes	Retenção de clientes

Orientação para	Recursos dos serviços	Benefícios para os clientes
Escala de tempo	A curto prazo	Por longo tempo
Serviço ao cliente	Pouca ênfase	Ênfase elevada
Compromisso do cliente	Limitado	Alto
Contato do cliente	Limitado	Alto
Qualidade	Preocupação com as operações	A preocupação é de todos

Fonte: Payne e Adrian (1994, p. 198).

Nota: Traduzido pelo autor.

Contudo, para Starr-Glass (2011), o Marketing transacional e o Marketing de Relacionamento em Mercados Pluralísticos, as relações de trocas sociais podem reter distintos graus de valor transacional (utilitário) ou relacional (simbólico). *Thus*, na comunidade de Marketing, a ênfase tradicional tem seu foco central nas trocas transacionais em que o comprador e o vendedor mantêm-se focados principalmente na obtenção de benefícios instrumentais de suas transações (Quadro 7).

Entretanto, na década de 1990, de acordo com Starr-Glass (2011), Kanagal (2009), Van Staveren (2009), Vargo e Lusch (2011), Roos e Gustafsson (2011) e Zhang *et al.* (2016) muitos pesquisadores reconheceram mais plenamente o valor estratégico e de longo prazo da mudança das trocas transacionais para as relações relacionais, onde o objetivo centraliza-se em engendrar conexões sociais mais profundas, em desenvolver confiança e aumentar a consideração efetiva entre comprador e vendedor (Quadro 7). Assim, o Marketing de Relacionamento sugere uma mudança paradigmática e uma criação de valor por meio da descoberta e do atendimento às necessidades do consumidor dentro de um ambiente racional (GUMMESSON, 2010; VARGO; LUSCH, 2004).

Por conseguinte, torna-se necessário segundo Starr-Glass (2011) considerar a dinâmica subjacente dos mecanismos de troca social. O autor discorre sobre cinco elementos significativos:

- a. Valor instrumental e simbólico associado a troca;
- b. Confiança e reciprocidade;
- c. Confiança específica e generalizada;
- d. Locus de controle e alocação de responsabilidade;
- e. Ponderação do comprador e do vendedor.

Quadro 7 – Perspectivas de Marketing Transacional e de Relacionamento em um ambiente pluralista

	Marketing Transacional / o papel do vendedor	Marketing de Relacionamento / o papel do vendedor
Marketing Transacional / o papel do comprador	<p>1.</p> <p>Satisfação das expectativas do vendedor / comprador. Dinâmica de troca essencialmente instrumental.</p>	<p>3.</p> <p>Propósitos incompatíveis O vendedor incentiva a troca de relações ou reverte para oferta transacional. O comprador desfruta o 'free ride'.</p>
Marketing de Relacionamento / o papel do comprador	<p>2.</p> <p>Propósitos incompatíveis Cliente insatisfeito, mas mantido como 'refém' pelo comprador, percebido como mais poderoso. Vendedor incentiva mudança transacional ou institui oferta relacional.</p>	<p>3.</p> <p>Expectativas do comprador / vendedor satisfeitas. Troca essencialmente simbólica.</p>

Fonte: Star-Glass (2011, p. 122).

Finalmente, enquanto o MT visa comunicar-se com o grupo-alvo como um todo, o MR prefere a comunicação individual com seus clientes, mesmo que para isso se faça necessário a utilização de diferentes canais de comunicação. Apesar da possibilidade de distintos canais de comunicação, todos eles suportam a mesma imagem e conduzem informações semelhantes para assim construir a mesma percepção da empresa pelos clientes (ŠONKOVÁ; GRABOWSKA, 2015).

2.3 Marketing de Relacionamento

Esta seção trata do Marketing de Relacionamento, descrevendo sua origem e estratégias e processo de desenvolvimento.

2.3.1 Origem do Marketing de Relacionamento

O conceito do Marketing de Relacionamento (MR) foi introduzido por Berry, Shostack e Upah (1983) e mais tarde foi usado no contexto de *business-to-business*. Esse conceito foi desenvolvido por meio de vários pesquisadores, incluindo e não se limitando a Coviello e Brodie (1998), Grönroos (1989, 1994a, 2004), Sheth e Parvatiyar (1995) e Mattsson (1997). Ele emergiu conforme Christopher, Payne e Ballantyne (1991), nas áreas do marketing de serviços e do marketing industrial. Gummesson (1995, 2010, 2017), Lindgreen, Palmer e Vanhamme (2004), Rapp e Collins (1990) e Rashid (2003) sugerem que de maneira similar, os objetivos são identificar, estabelecer, manter, melhorar e, quando necessário, encerrar os relacionamentos com clientes a fim de satisfazer os objetivos tanto das empresas quanto de seus clientes.

Entretanto, Grönroos (1994a, 2006) ampliou esse conceito em estabelecer que o MR vise estabelecer, manter e melhorar os relacionamentos com clientes e outros parceiros, pretendendo o lucro, no entanto ideando o cumprimento que os objetivos das partes envolvidas buscam. Para Berry, Shostack e Upah (1983), Berry e Mirabito (2011) e Berry, Mirabito e Baun (2011), o MR foi considerado como uma estratégia para atrair, manter e melhorar as relações com os clientes. Já Gummesson (1994, 2017) definiu o termo como uma estratégia em que a gestão de interações, relações e redes de relacionamentos que formam uma questão fundamental. Portanto, as organizações devem estabelecer processos de comunicação e interação que facilitem o relacionamento com os clientes.

De acordo com Šonková e Grabowska (2015), especialistas em Marketing têm visões ligeiramente distintas acerca da representatividade do Marketing de Relacionamento. Nesses termos, a principal discordância centraliza-se no ponto de convergência relacional. Para os autores alguns creem que estas convergências relacionais se orientam estritamente em relacionamentos organizacionais externos, enquanto outros incluem igualmente os relacionamentos organizacionais internos. No entanto, destacam que a maioria das definições se harmonizam em três aspectos:

- a. provisão de atividades de engajamento por meio dos estágios do ciclo de vida do relacionamento;
- b. nomear clientes individuais, grupos de clientes, outras empresas e, ou, funcionários como alvos de atividades de Marketing de Relacionamento;
- c. gerar benefícios para ambas as partes envolvidas.

Embora o MR tenha um histórico longo nos últimos anos, apesar do pequeno enfoque inicial, ele tem emergido a partir da década de 1980 como um dos paradigmas dominantes de Marketing, especificamente nesse momento em que há uma preocupação generalizada quanto ao paradigma que está melhor apropriado para orientar o futuro do desenvolvimento epistemológico do marketing (GUMMESSON, 1999, 2017; EIRIZ; WILSON, 2006). Nesse sentido, buscando categorizar os muitos estudos de pesquisa que contribuem para esse novo paradigma, a Figura 5 apresenta quatro fluxos de pesquisa que podem ser identificados na literatura de marketing.

Para Eiriz e Wilson (2006), o foco principal de identificação desses fluxos no MR sugere o tipo de produtos e mercados que detiveram elevada preocupação como campo de pesquisa em cada um desses quatro fluxos, nesse momento organizados como elemento facilitador, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Fluxos de pesquisa em Marketing de Relacionamento



Fonte: Eiriz e Wilson (2006, p. 282).

Nota: Traduzido pelo autor.

Uma abordagem amplamente popular do MR apresentada por Peppers e Rogers (2001) centraliza-se em focar na relação individual, no relacionamento com os clientes, isto é, no marketing *one to one*, que integram o conhecimento do banco

de dados integrado com a retenção dos clientes e a estratégia de crescimento de longo prazo. Essa iniciativa de CRM do *marketing one to one* apresenta quatro passos comuns, como:

- a. identificação dos clientes;
- b. diferenciação dos clientes;
- c. interação com os clientes;
- d. personalização dos aspectos comportamentais da empresa para melhor atendimentos aos clientes.

Assim, exercitados de maneiras distintas, esses passos – Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar – podem ser implementados como um *checklist* prático para ser aplicado em qualquer área da empresa. Entretanto, o ponto mais relevante, para o MR centraliza-se na reconstrução das filosofias básicas de como realizar negócios, como superar posturas dos atores responsáveis pela gestão do Marketing, e, por conseguinte em como reconstruir a cultura da organização. Nesse sentido, o *marketing one to one* significa a visão do negócio a partir da perspectiva do cliente (SHETH; PARVATIYAR, 1995; PEPPERS; ROGERS, 2001). Sob essa perspectiva, apresenta-se o direcionamento para se adequar uma organização com seu foco voltada para o cliente, ou seja, não apenas com o foco no cliente externo, mas também o *corpus socialis* da organização, considerando assim o cliente interno e demais públicos aos quais a organização mantém relacionamentos.

Destarte, a partir das definições de Sheth e Parvatiyar (1995), Peppers e Rogers (2001), Whiteley (2017), Grönroos (2006) e Gummesson (2017), conclui-se que o MR é um esforço integrado para se identificar, manter e construir uma rede de consumidores individuais, bem como de reforço contínuo em uma rede de relacionamentos que visa o benefício mútuo de ambas as partes, especificamente pelos contatos interativos, individualizados e de valor agregado duradouro, ou seja, trata-se neste caso de um marketing voltado para níveis de relacionamentos fortes e duradouros. Entretanto, para McKenna (1997), o MR é uma visão mais estratégica, onde o cliente ocupa uma posição primordial na escala de valor, alterando dessa forma o papel do Marketing de manipular o consumidor para o envolvimento genuíno do cliente.

De acordo com Grönroos (2006), a visão de valor comumente utilizada, indica que os fornecedores e os prestadores de serviço não criam valor em seus processos

de planejamento, concepção e produção. Entretanto o valor para o cliente sob a ótica do MR é construído ao longo do relacionamento com o cliente, em parte nas interações entre o cliente e o fornecedor ou prestador de serviço. O foco então não está nos produtos, mas, sim, no processo de criação de valor para os clientes, onde o valor dos produtos emerge para os clientes. Resumindo: A lógica dominante, nesse caso centraliza-se no fato de que o valor é definido e *cocreated* com o consumidor em vez de encontrar-se incorporado tão somente no produto (GROVER; KOHLI, 2012; MAHR; LIEVENS; BLAZEVIC, 2014; COHEN-VERNIK; PAZGAL; SYAM, 2019).

Para uma organização gerar valor para o consumidor, inicialmente a mesma necessita entender a necessidade do consumidor e o seu perfil de compra. Sob essa perspectiva valor não significa preço. Entretanto, significa o atendimento das expectativas do cliente e consolida-se como o elemento mais relevante na constituição do valor. Conforme Whiteley (2017), as empresas orientadas para o cliente trabalham visando melhorar tanto a qualidade do produto, quanto o serviço prestado, para consolidar sua vantagem competitiva. Na verdade, as empresas que trabalham sob essa ótica continuam a seduzir os clientes efetivos, bem como conquistar novos clientes, produzindo regularmente produtos e serviços aperfeiçoados, e a custos mais baixos.

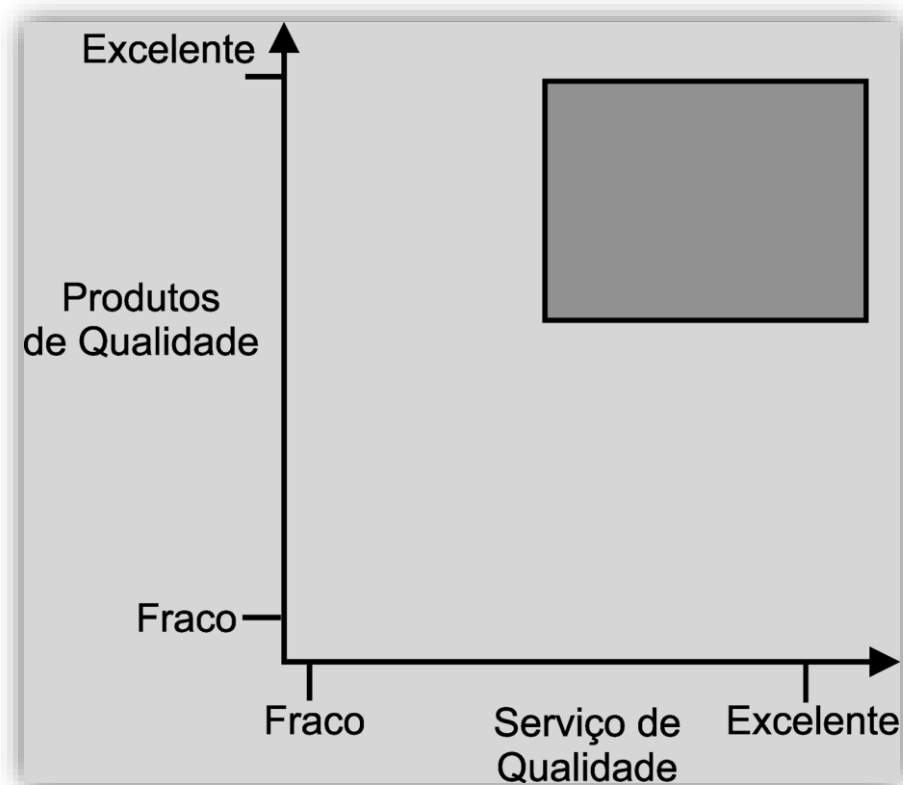
Considera-se então segundo esse autor, as duas dimensões da qualidade:

- a. **qualidade do produto** – somente a partir da perspectiva do cliente poder-se-á percebê-la. Nesse aspecto, para o serviço trata-se de um aspecto tangível do serviço. Entretanto, para a qualidade do produto um item tangível está situado na confiabilidade e na operação geral desse item;
- b. **qualidade do serviço** – analisa a forma como você recebe o produto. Ela inclui diversos fatores, ou seja, desde a prestatividade e atenção da equipe de vendas, serviços pós-venda, manuais de instrução, entrega e todos os outros aspectos acerca de como lidar com a empresa fornecedora dos bens ou serviços.

Para ser bem-sucedido em longo prazo, Whiteley (2017) propõe sete pressupostos básicos, concentrando o foco das empresas no fornecimento de produtos e serviços que possuam elevada qualidade do produto e serviço, sob a perspectiva do cliente. Assim, as empresas que atenderem a esses pressupostos se

enquadram dentro da área sombreada, conforme a Figura 6. Por conseguinte, necessitam trabalhar em conjunto para produzir uma organização integrada, que possa fornecer alta qualidade em produtos e serviços duradouros:

Figura 6 – Fornecimento de produtos e serviços sob a ótica do consumidor



Fonte: Whiteley (2017, p. 30).

Nota: Traduzido pelo autor.

Conforme Whiteley (2017), seguem os sete pressupostos básicos para a construção em uma empresa da visão de manutenção e atendimento ao cliente como elementos prioritários para o sucesso do empreendimento:

- a. construir um relacionamento verdadeiro entre a empresa e o cliente, saturando as operações da empresa com a voz do cliente;
- b. criação de uma empresa que tem visão de manutenção e atendimento ao cliente em seu próprio coração;
- c. aprendendo com o desempenho claramente perceptível para aprender novas maneiras na construção de clientes satisfeitos;
- d. funcionários emancipados, que tenham claramente perceptível permissão para prestarem um serviço ao cliente sem as complicações burocráticas;

- e. aperfeiçoar o benefício intelectual de forma consistente para todos os procedimentos internos da empresa, a fim de atenderem ao propósito de servir o cliente de forma mais eficaz;
- f. regularmente medir e manter o controle dos níveis de desempenho, marcando a sua empresa contra os melhores do mundo;
- g. a liderança da empresa focada na criação de valor adicionado para o cliente. Uma liderança que personifique o serviço ideal para o cliente.

Contudo, em contraste com o que foi mencionado sobre o Marketing Transacional, o Marketing de Relacionamento, para Šonková e (2015), se concentra na retenção de clientes, o que significa que as empresas exercem um grande esforço para a manutenção de seus clientes efetivos em vez de persuadir novos clientes. Para tanto, comumente percebe-se a concessão de uma ampla variedade de benefícios, além de enfatizarem o contato contínuo com seus clientes a fim de conciliar sua estratégia de Marketing, fortalecendo o compromisso com seu cliente.

2.3.2 Paradigmas compartilhados

Para ordenar o desenvolvimento do marketing ao longo dos anos, segundo Gummesson (2017), não é uma tarefa simples pelo fato de não existir um paradigma unificado, pois o seu progresso não tem sido linear e frequentemente destaca-se de forma não cumulativa. Essa nova visão paradigmática é apresentada em livros e em artigos especiais de marketing. Não obstante, os paradigmas acadêmicos diferem dos paradigmas dos praticantes, e dessa forma diversos paradigmas estão subsistindo lado a lado. Nesse sentido, procura-se ordenar as mudanças das últimas décadas, conforme segue no Quadro 8.

Quadro 8 – Evolução dos paradigmas de marketing

Paradigma 1 (até a década de 1970)	Foi dominado pela <i>American marketing management</i> , pelo marketing mix e os 4 Ps. Nesse sentido, todos os bens de consumo, o marketing <i>business-to-consumer</i> (B2C) e <i>business-to-business</i> (B2B) foram padronizados, fabricados e distribuídos em massa. Os serviços e relacionamentos estavam ausentes. O foco no cliente foi forçado, contudo nas condições de fornecedores que fazem algo para os clientes.
Paradigma 2 (da década de 1970 até a década de 2000)	<p>Formou uma era de diferenças. Explorou-se no período a gestão e os serviços de marketing foram explorados com o foco nas diferenças dos bens no marketing. Esse encontro dos serviços introduziu a interação entre provedores de serviços e clientes, observando também que os clientes estavam presentes durante a produção e entrega dos serviços. Descobre-se no marketing B2B sob uma perspectiva distinta, ou seja, do B2C. O MR e o CRM e <i>one-to-one</i> foram sendo introduzidos, e assim, os conceitos de relacionamento, rede e interação começaram a emergir com mais frequência.</p> <p>Na década de 1980, a gestão da qualidade foi redescoberta com foco nos negócios e na perfeição, no valor e na satisfação do cliente. O marketing afirmou-se para estar centralizado no cliente e nos relacionamentos, essencialmente baseado nas condições dos fornecedores, ou seja, realizar algo para os clientes, como anteriormente.</p>
Paradigma 3 (a partir da década de 2000)	<p>É o início de uma era de compartilhamento dos atributos, interdependências e sistêmica, de uma abordagem central dos <i>stakeholders</i>, conduzindo a complexidade e a geração teórica do marketing. A abertura lógica do serviço dominante (S-D) para um nível mais elevado da teoria, para uma importante conexão entre os fragmentos anteriores e a teoria, contudo também descarta a reivindicação teórica desatualizada e inviável.</p> <p>Ela é apoiada por ciência do serviço iniciada pelo praticante, com elevada ênfase na teoria de redes <i>many-to-many</i> e sistemas. Nesse sentido, uma nova teoria de marketing e serviços baseada na co-criação de valor em um sistema de serviços complexo e em construção contínua.</p>

Fonte: Elaborado e traduzido pelo autor, com base em Gummesson (2017, p. 17).

Para Jia e Li (2016) a teoria do MT incentivou os profissionais de Marketing a dedicar maior cuidado ao valor e a satisfação do cliente, e assim construiu uma base para a teoria do MR. Assim a ideia concentrou-se em ampliar o escopo do relacionamento. A Figura 7 demonstra como o gerenciamento de marketing transacional para o gerenciamento de marketing de relacionamento ao longo dos anos, bem como o curso da mudança para as outras quatro dimensões do marketing.

Figura 7 – Formação do conceito de Marketing de Relacionamento

		1920	1930-1940	1950-1960	1970-1980		
Dimensão do Marketing	Conceito de Marketing	Produção e produto	Vendas e Promoção	Gestão de Marketing	Marketing social		
	Ideia de Marketing	Incubação	Formação: Marco de Marketing		Lógica de gestão, método quantitativo e comportamental		
	Linha de negócios			Consumíveis	Bens industriais	Não lucrativo	Indústria de serviços
	Marketing de Relacionamento	Fenômeno do Marketing de Relacionamento		Orientação para o cliente	Marketing de serviços sociais	Marketing de Relacionamento	
	Gestão de Marketing	Gestão de vendas e transação		Gestão de Marketing e Transações		Gestão de Marketing de Relacionamento	

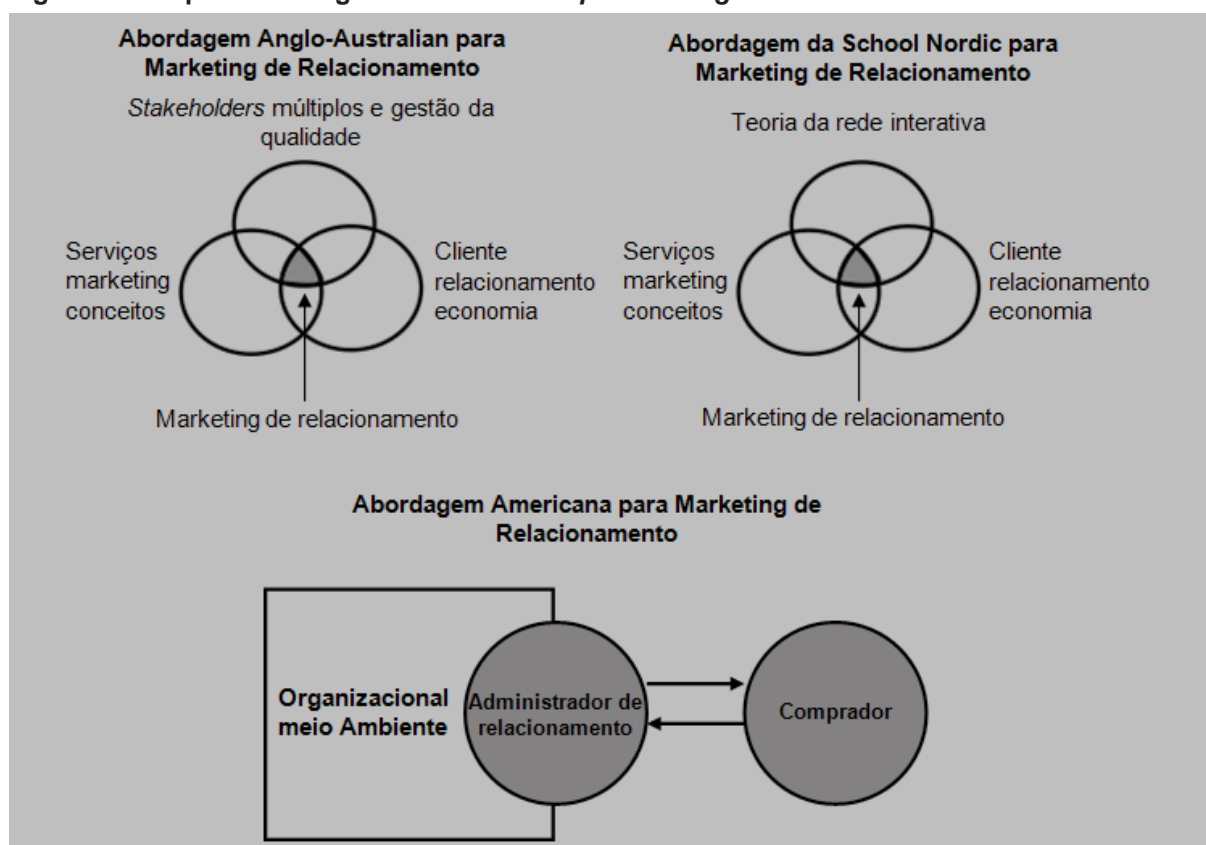
Fonte: Jia e Li (2016, p. 55).

Contudo, o MR não deve ser tratado como um caso especial de Marketing. Para Gummesson (2017), o Marketing é uma área complexa que deve ser entendida por meio do aprofundamento da pesquisa. A geração de uma ampla teoria é uma necessidade para a compreensão do núcleo de Marketing, bem como para preparar as simplificações acionáveis no formato teórico. Os partidários da definição de MR e do marketing em geral como uma interação de redes de relacionamentos, entendem que o MR deve emergir juntamente com outras abordagens. De forma ampla, a gestão do Marketing Transacional (MT), foi um passo nessa direção, contudo no futuro, poderá surgir uma melhor designação. Para exemplos de sínteses nesse sentido, pode-se citar Payne e Frow (2004, 2013, 2017), Gummesson (2017) e Vargo e Lusch (2011), que sintetizaram a consequência positiva o MR e o CRM, e nestes termos forjando um *link* entre o *B2B* (*business to business*) e o *B2C* (*Business to Consumer*).

Para Payne e Frow (2017), Roos e Gustafsson (2011) e Sheth (2002), com um número crescente de pesquisadores acadêmicos em MR, não foi surpreendente que diferentes temas e focos foram surgindo e se desenvolvendo. Estas diferentes perspectivas foram reconhecidas e caracterizadas em três abordagens de MR, conforme demonstradas na Figura 8. Duas dessas abordagens, isto é, a abordagem

Anglo-Australian e a *Nordic School* (PAYNE; FROW, 2017; GUMMERUS; VON KOSKULL; KOWALKOWSKI, 2017) tinham muitos elementos em comum, contudo a abordagem norte-americana (PAYNE; FROW, 2004; 2017; SHETH; PARVATIYAR, 1995) exerceu maior ênfase na díade dos relacionamentos entre fornecedor e consumidor no contexto do ambiente organizacional. Nesse sentido, destaca-se as abordagens alternativas do MR.

Figura 8 – Amplas abordagens do *relationship marketing*



Fonte: Payne e Frow (2017, p. 12).

Com o crescimento e o amadurecimento do campo do MR sob uma perspectiva mais ampla alcançou-se progresso considerável, não obstante foi marcado também pela aplicação do uso da tecnologia para gerenciar os relacionamentos com os clientes. Esses avanços tecnológicos em muitas áreas, incluindo o Sistema de Informações de Marketing – SIM, possibilitam um “conjunto formal de procedimentos para gerar, analisar, armazenar e distribuir informações pertinentes para os responsáveis pelas decisões de marketing de forma contínua” (MALHOTRA, 2012, p.18). Destarte, os Sistemas de Suporte às Decisões – SSD, possibilitam que os “sistemas de informações que possibilitam aos responsáveis

pelas decisões interagir diretamente com bancos de dados e modelos de análise. Os componentes importantes de um SSD incluem *hardware* e uma rede de comunicações, banco de dados, banco de modelos, banco de *software* e o usuário SSD (MALHOTRA, 2012, p.19), conforme Quadro 9, tem influenciado coletivamente o que os gestores podem fazer para aperfeiçoar, desenvolver e aumentar os relacionamentos.

Quadro 9 – Sistemas de informações de marketing versus sistemas de suporte a decisões

SIM	SSD
Problemas estruturados	Problemas não estruturados
Uso de relatórios	Uso de modelos
Estrutura rígida	Interação amigável com o usuário
Exibição restrita de informações	Adaptabilidade
Pode melhorar as decisões esclarecendo dados brutos	Pode melhorar as decisões usando a análise “o que aconteceria se ...”

Fonte: Malhotra (2012, p.19)

Em particular, há crescente capacitação do uso das informações tecnológicas para gerar *insights* e aplicá-los nos programas de MR visando o crescimento da gestão de relacionamento com o cliente (*customer relationship management* – CRM). Não obstante, esses dois termos, ou seja, MR e CRM sejam frequentemente usados indistintamente é importante reconhecer e distinguir como o CRM se encaixa no MR. Na Figura 9, Payne e Frow (2017) destacam a distinção entre esses conceitos, ou seja, o MR com o enfoque na construção de relacionamentos de longo prazo e o CRM com o enfoque nas ferramentas de gerenciamento dos clientes.

Figura 9 – Relationship marketing, CRM e customer management



Fonte: Payne e Frow (2017, p. 12).

Resumindo: com base nas premissas de Achrol, Reve e Stern (1983), além de separar o ambiente em primário, secundário e macro, faz-se útil apresentá-lo em termos dos principais setores a que qualquer díade de canal (*channel dyad*) deve se relacionar em relação ao futuro do marketing. Assim, Payne e Frow (2017) destacam três prioridades de investigação especialmente importantes para o progresso futuro do MR:

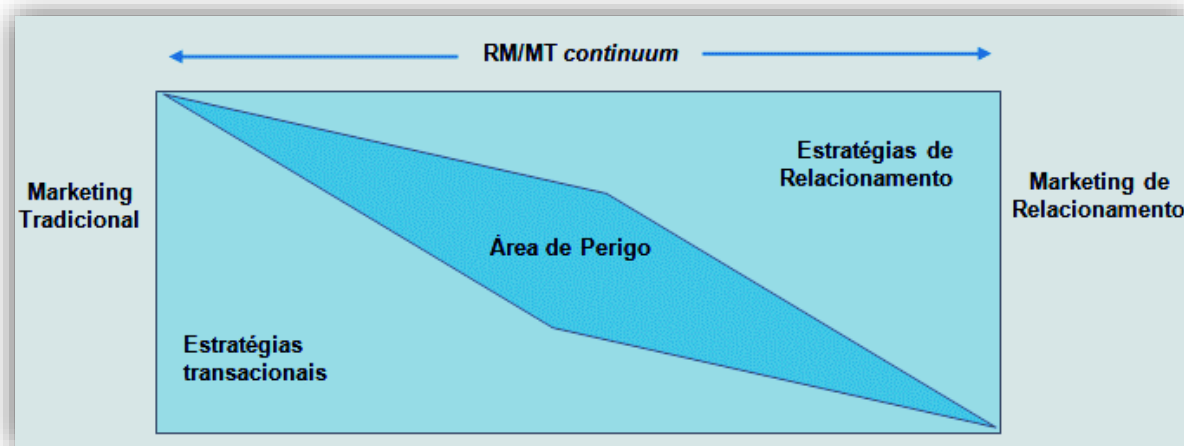
- a. a transição das díades dos relacionamentos dos *stakeholders* para o presente;
- b. as oportunidades relacionais que emergem na transição de *value-in-exchange to value-in-use*;
- c. a necessidade de uma ação coletiva para corrigir os endêmicos comportamentos negativos e prejudiciais por meio do uso inadequado do MR e do CRM.

2.3.3 Estratégias de Marketing de Relacionamento

A literatura inicialmente percebeu o MR como uma influência tática em conceitos existentes, contudo essa visão foi eclipsada à medida que o valor estratégico das *relational strategies* aumentou. Nesse sentido, Grönroos (1997) e

Egan (2011) sugerem que o elemento primordial não é se uma estratégia relacional é possível ou não, mas sim, se a empresa a percebe rentável e se é conveniente em outros aspectos para se desenvolver uma *relational strategies* ou *traditional*, ou seja, extremos em um *continuum* das estratégias de marketing, o que pode ser observado na Figura 10.

Figura 10 – Continuum das estratégias de Marketing de Relacionamento e Transacional



Fonte: Egan (2011, p. 109).

Nota: Traduzido pelo autor.

Nesse sentido, quanto mais uma empresa se desloca para a direita no *continuum* das estratégias de marketing, conforme demonstrado na Figura 9, ou seja, para mais distante da situação do marketing tradicional (MT), mais o mercado se expande para além do produto principal e mais se aplica ao marketing interativo. Assim, Egan (2011) propõe a hipótese de que, ao se afastar para a direita conforme demonstrado na referenciada Figura 9, o MT em algum ponto desse *continuum*, cessa o efeito apropriado para a *transaction approach* e começa a possibilidade para o *establishment* de um relacionamento genuíno.

Segundo Grönroos (1995) corroborado por Egan (2011), as implicações de marketing permanecem presentes e atuais em todo o *continuum* de ambas as estratégias, ou seja, o Marketing de Relacionamento *versus* Marketing Tradicional, são substancialmente diferentes, contudo, em relação ao MR, destacam-se:

- a. **a orientação dominante no mercado** – sugere que o marketing não deve limitar-se às atividades de marketing mix, nem deve estar inteiramente sob a responsabilidade do departamento de marketing;
- b. **a função da qualidade dominante** – embora ter qualidade técnica seja sensato, não é mais a única dimensão da qualidade. Nesse sentido todas

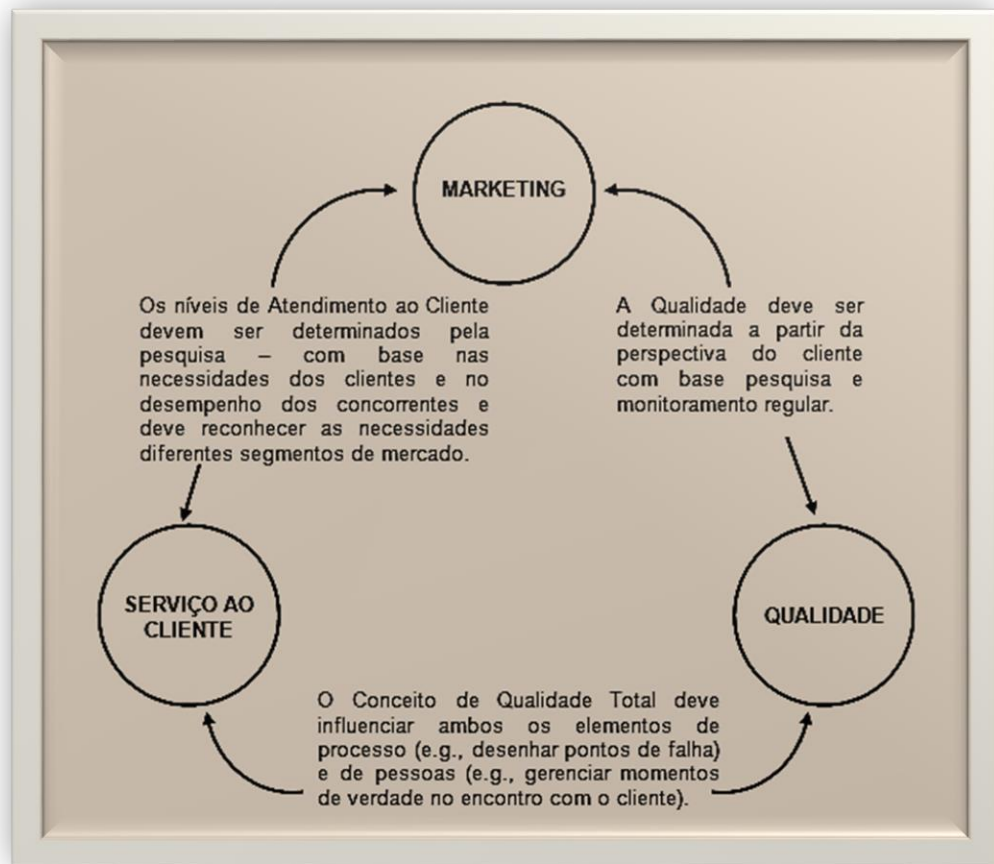
as interações dentro da empresa (contatos, sistemas de informações, etc.) apoiam as percepções de qualidade do cliente.

Segundo Christopher, Payne e Ballantyne (1991), o conceito de qualidade aqui referido faz referência a correspondência entre as expectativas dos clientes e o que eles experimentam. Qualquer discrepância entre elas, refere-se à uma lacuna na qualidade. Segue-se então, que tanto o objetivo de marketing como o objetivo da gestão da qualidade devem reduzir ou eliminar essa lacuna de qualidade. Isso não só facilita a obtenção de clientes, mas em mantê-los. Assim, quando o *staff* participa do processo de melhoramento da qualidade, os beneficiários são o próprio *staff*, bem como os demais *stakeholders* bem como os clientes. Resumindo: implementar estratégias de qualidade desta forma significa que as expectativas dos *stakeholders* são mais propensas a estar em harmonia entre si. A qualidade e o atendimento ao cliente são, nesse caso, os principais *links* no relacionamento, conforme apresentado na Figura 10.

Šonková e Grabowska (2015), Grundey (2009), Grundey e Daugelaite (2009), Christopher, Payne e Ballantyne (1991) definem o Marketing de Relacionamento como a síntese do serviço ao cliente (atendimento), da qualidade e do marketing. Eles afirmam que o MR deve focar na aproximação desses três campos (Figura 11) e para tanto, as relações que estão sendo criadas necessitam serem construídas com base na preocupação com o bem-estar dos clientes, na confiança e no comprometimento, bem como no serviço prestado. Os clientes atuais exigem excelência no atendimento, ou seja, empático, responsivo e de alta qualidade (ŠONKOVÁ; GRABOWSKA, 2015).

O serviço ao cliente acompanha todo e qualquer intercâmbio de uma empresa e, portanto, tem grande potencial de influência nas relações emergentes com os clientes. Desta forma, deve-se em *continuum* melhorar as habilidades de atendimento ao cliente implementada. Para Šonková e Grabowska (2015), quando um cliente se satisfaz com um serviço prestado, a relação torna-se mais forte, o que implica a possibilidade também da duração. O papel da qualidade é essencial, porque hoje é principalmente a qualidade que pode diferenciar uma empresa da outra e que torna única na visão do cliente (Figura 11).

Figura 11 – Link entre o serviço ao cliente, a qualidade e o marketing



Fonte: Christopher, Payne e Ballantyne (1991, p. 4).

- c. **o sistema de informação do cliente** – aplica as estratégias do MR monitorando o nível de satisfação do cliente por meio do contato contínuo e pela gestão direta da base de clientes.

Para Kotler e Keller (2006), Roos e Gustafsson (2011) Zhang, Watson, Palmatier e Dant (2016), em uma organização, a responsabilidade maior na identificação das mudanças no ambiente é dos profissionais de marketing. Várias organizações desenvolvem o SIM com o intuito de fornecer um detalhamento sobre as necessidades, tendências e comportamento do consumidor. Este Sistema de Informações de Marketing necessita integrar uma rede de relacionamentos junto à organização por meio do cruzamento das informações entre o que os gestores discorrem que necessitam o que eles realmente precisam e o que é economicamente viável. Nesse sentido, uma organização pode

adotar diversas medidas para melhorar sua inteligência de marketing de várias formas, como por exemplo:

- treinando e motivando seu departamento interno;
- motivando distribuidores e outros intermediários;
- estudando seus concorrentes;
- adquirindo informações de fornecedores externos; entre outras fontes (KOTLER; KELLER, 2006).

- d. **a interdependência entre as funções do negócio** – o nível de interdependência entre função e departamentos na organização promove estratégias relacionais entre os recursos humanos e operações, marketing torna-se essencial para o sucesso.
- e. **o papel do marketing interno** – preparando os funcionários de outros departamentos, ou seja, os *part-time marketers*, para as tarefas de marketing é um elemento relevante para a obtenção de comprometimento requerida para desenvolver o comportamento de marketing entre todos os empregados. Nesse sentido, para Gummesson (1994, 2005), quanto mais pessoas na empresa estiverem envolvidas no marketing, maior a necessidade de marketing interno ativo. Por conseguinte, Christopher, Payne e Ballantyne (1991) destacam a atenção do pessoal sobre as atividades internas que precisam ser alteradas para a implementação dos planos de marketing, e apresentam dois aspectos-chave:
- um envolve a noção de cliente interno, ou seja, cada pessoa que trabalha dentro de uma organização é tanto um fornecedor como um cliente preocupado com o que pode ser feito para melhorar o atendimento ao cliente;
 - a qualidade em um nível de troca individual.

2.3.4 Prospecção de novos clientes

As definições mais antigas sugerem que o foco do MR se situa no cliente externo. As novas contribuições no campo do marketing alargaram o seu alcance. Por exemplo, Morgan e Hunt (1994) identificaram dez formas discretas da presença do MR e Gummesson (1994, 2010) avançou ainda mais nessa ênfase e apresentou

uma lista contendo trinta e dois (32) relacionamentos possíveis em sua definição do MR como relações, redes e interação, em virtude de as empresas possuírem extensas relações com pessoas e organizações diferentes (PAYNE; FROW, 2004).

Conforme exposto por Beloucif, Donaldson e Waddell (2006), novos clientes são obtidos habitualmente por referências ou mesmo recomendações. Para os autores, essa fase é descrita como a fase: (a) do pré-relacionamento; (b) do pré-estágio; (c) fase inicial. Esta etapa pode ser muito curta, variando entre dias e anos. Para Kotler e Connor Jr. (1977), esta estratégia requer a identificação de potenciais clientes e planos para o seu cultivo. Dessa forma, cada empresa profissional pode identificar clientes potenciais que gostaria de servir. Assim sendo, os critérios para boas perspectivas incluem: elevado crescimento e lucro potencial, insatisfação potencial ou real com a sua empresa atual, uma base para atrair mais clientes e a disponibilidade de um bom contato ou referência.

Por conseguinte, uma empresa divide o desenvolvimento de novos clientes em consonância com Kotler e Connor Jr (1977) em seis etapas principais:

- a. geração e avaliação da liderança;
- b. desenvolvimento de um plano para cada liderança;
- c. realização de contato com os clientes potenciais;
- d. elaboração e apresentação da proposta;
- e. fechamento da venda;
- f. acompanhamento.

A compreensão de que as empresas podem aprimorar seu desempenho de inovação por meio das necessidades e soluções tem conduzido as empresas a envolverem os clientes cada vez mais em várias fases do desenvolvimento dos novos produtos (DNP). Por exemplo, as empresas envolvem os clientes a fim de perceberem os reais conhecimentos das necessidades, a fim de avaliarem o potencial de suas ideias ou produtos, bem como em selecionar ideias promissoras para considerações *a posteriori*. Destarte, os clientes podem fornecer conhecimentos relacionados com a solução, habilidades técnicas e *design* (CHANG; TAYLOR, 2016). Nesses termos, diversas empresas se beneficiam da participação dos clientes e de outros interessados, mesmo que indiretamente no DNP, pois em conformidade com os resultados do trabalho de Nishikawa, Schreier e Ogawa (2013), as vendas agregadas de três anos de produtos de uma marca japonesa de

bens de consumo, por meio das ideias dos consumidores foram cinco vezes mais altas do que as vendas dos produtos construídos das ideias profissionais dos *designers*. Tradicionalmente, as estratégias de marketing foram desenvolvidas tanto para empurrar (*push*) o produto por meio do canal de distribuição (*trade marketing*), em atrair os consumidores para o ponto de venda (*consumer marketing*) e, na estratégia do marketing interno (*internal marketing* presente), o qual se centraliza nos funcionários (PAYNE; FROW, 2004).

2.3.5 Internal Marketing

O termo *internal marketing* (endomarketing) segundo Rafiq e Ahmed (2000) foi utilizado primeiramente por Berry, Hensel e Burke (1976), posteriormente por George (1977), Thompson, Berry e Davidson (1978) e Murray (1979). Contudo, foi Berry (1981) e Berry, Shostack e Upah (1983) que definiram o *internal marketing* (IM), como a visualização dos funcionários como clientes internos, visualizando desta forma o trabalho destes como produtos internos que satisfazem as necessidades e desejos destes clientes internos, ao mesmo tempo em que aborda os objetivos da organização. Um pressuposto chave subjacente a esta visão de IM baseia-se na noção de que para se alcançar clientes satisfeitos deve-se também alcançar funcionários satisfeitos. Nessa ótica, para Rafiq e Ahmed (2000) constituem-se num mercado interno importante em uma empresa e assim traça um paralelismo comparativo entre empregos como produtos e funcionários como clientes.

Posteriormente, foi definido como IM por Joseph (1996), referindo-se a venda dos produtos e serviços da empresa a seus colaboradores diretos, bem como ao processo de atrair, desenvolver, motivar e conservar os colaboradores qualificados por meio de produtos do trabalho que satisfaçam suas necessidades. Nesse sentido, Joseph (1996) e Varey e Lewis (1999) sustentam que o emprego do endomarketing alcança melhor motivação com abordagem de marketing, como um ativo comportamento orientado para o cliente, onde as atividades de marketing são usadas internamente. Nesse sentido, Joseph (1996) percebia o endomarketing como a construção da orientação do consumidor junto aos colaboradores diretos da empresa, treinando e motivando o contato com o cliente e o *staff* de apoio para um trabalho em equipe.

Essas definições, segundo Joseph (1996), ressaltam o crescente interesse entre os prestadores de serviços no sentido de que os colaboradores integrem o conceito de marketing com a orientação voltada para o cliente, e assim, esses mesmos colaboradores tornem-se parte integrante da equipe de marketing da empresa. Contudo, esse conceito explícito do IM nas organizações adentrou a literatura de marketing no final da década de 1970.

Segundo Grönroos (1994b), a essência do endomarketing (*internal marketing*) não é um fenômeno do período pós-industrial, porém bem anterior, em virtude da evidência de atitudes e métodos associados no início da literatura acerca da gestão do marketing. O autor nesse sentido cita o exemplo de Frederick Taylor ao enfatizar o foco interno, fazendo menção à forte semelhança com o aspecto interno da gestão do marketing.

Outros estudos (SWEENEY, 1972; GRAZIANO; OSWALDO; PIZZINATTO; SPERS, 2016) apresentam as preocupações predominantes dos gestores com:

- a. a comunicação dos funcionários;
- b. o envolvimento e desenvolvimento de um novo hipotético contrato empregador-empregado;
- c. a reestruturação dos processos de negócio;
- d. a relação percebida entre a satisfação do cliente e do funcionário (*employee and customer satisfaction*).

Nesse sentido, Rafiq e Ahmed (2000) e Ahmed e Rafiq (2003) identificaram cinco elementos essenciais do endomarketing:

- a. motivação e satisfação dos funcionários;
- b. orientação para o cliente e a satisfação do cliente;
- c. coordenação e integração interfuncional;
- d. abordagem de marketing para coordenação e integração interfuncional;
- e. implementação de políticas corporativas ou estratégias funcionais.

Entretanto, não menos relevante destaca-se a orientação para o serviço visando uma maior eficácia organizacional. Este destaque tornou-se uma importante característica do debate acerca das fontes de vantagem competitiva e a futura forma e propósito dos negócios organizacionais. Os objetivos principais da teoria do endomarketing foram estudar as origens, a natureza, o âmbito e a aplicação das

regras internas do seu conceito. O desenvolvimento do conceito do endomarketing abrangeu as necessidades sociais e outras necessidades não-econômicas. A intenção desejada foi um conceito mais amplo, bem como um modelo sistêmico para o endomarketing, como um sistema social de comunicação capaz de fornecer um aumento significativo para capacidade organizacional, ou seja, um melhor desempenho econômico, e nesse sentido, uma melhoria da qualidade de vida profissional dos *stakeholders* da organização (VAREY; LEWIS, 1999; FROHLICH; GRIMM, 2016).

O valor econômico devido ao conhecimento adquirido pelo colaborador tem-se percebido como um ativo financeiro por Graziano, Oswaldo, Pizzinatto e Spers (2016), e nesse sentido, deve-se proceder com a devida atenção com este ativo financeiro para utilizá-lo como um recurso valioso e fonte de vantagem competitiva. Nesses termos, o relacionamento entre o marketing e a qualidade ofertada em um nível estratégico visa a obtenção de vantagem competitiva por meio de uma orientação voltada para o cliente (VAREY; LEWIS, 1999).

As organizações necessitam de um olhar estratégico, bem como um conceito ampliado das reais importâncias presentes no endomarketing para a efetiva resposta às necessidades do colaborador, pois ele eleva a missão, assim como os objetivos da organização. A discussão na literatura requer uma perspectiva gerencial, ou seja, aliar à base filosófica, o aprofundamento conceitual do endomarketing, como destacado por Varey e Lewis (1999), Rafiq e Ahmed (2000) e Ahmed e Rafiq (2003):

- a. a retenção de pessoal proficiente na organização, em contraste com o padrão de gestão em declínio, bem como fornece uma direção corporativa clara e pessoal;
- b. o relacionamento com a equipe de gestão que compartilha os objetivos, experiências e habilidades para construir, liberar e mobilizar a motivação individual para reaquecimento econômico;
- c. a adequada compreensão e necessidade para a qualidade da prestação de serviços competitiva em um ambiente econômico, social, político e tecnológico em constante transformação;
- d. construir uma marca corporativa que exerça influente atração tanto para os clientes quanto para os membros diretos da organização;

- e. uma gestão da comunicação com uma estratégia transparente baseada em pesquisa e avaliação, assim como desenvolvimento e responsabilidade das habilidades pessoais;
- f. uma produtividade por meio do processo de participação, requerendo da liderança, processo de comprometimento de todos.

Em reconhecimento da diversidade do significado e sua utilização, Hales (1994), Varey e Lewis (1999) e Gustafsson *et al.* (2016) sustentam que o *internal Marketing* atualmente possui um *status* conceitual ambíguo. Assim, a partir da análise desses autores, identificou-se uma forma ampla para aplicar o conceito de endomarketing, a saber:

- a. **O endomarketing como metáfora** – o trabalho em uma organização e as condições de trabalho são produtos para serem *marketed* e o gestor deve refletir como um *marketer* quando lidar com as pessoas. Entretanto é o comprador que é o empregador que é tanto o comprador quanto o consumidor no relacionamento de trabalho, ao invés do colaborador.
- b. **O endomarketing como uma filosofia** – Os gestores compreendem que as atividades de marketing requerem uma proficiente gestão dos recursos humanos, no entanto este fato não aborda as necessidades divergentes dos colaboradores, bem como dos interesses e objetivos da organização. Além disso, o colaborador interno da organização é percebido como um sujeito flexível dos programas gerenciais.
- c. **O endomarketing como um conjunto de técnicas** – A gestão de recursos humanos da empresa tem a função de adotar a pesquisa de mercado, a segmentação, a comunicação promocional e a publicidade com o objetivo de informar e persuadir os colaboradores. Entretanto, o *internal marketing* como um processo de manipulação do mix de marketing e os 4Ps, impõem uma visão particularizada e singular, como único objetivo comum da organização. Portanto nessa linha de entendimento e reflexão, são os colaboradores que devem modificar suas necessidades ou entenderem a posição do empregador como sendo a resposta correta ao mercado. Nesse sentido, essa pesquisa não corrobora esse entendimento.

- d. **O endomarketing como uma abordagem** – Reconhece uma dimensão simbólica explícita nas práticas de gestão de recursos humanos, ou seja, o envolvimento e a participação dos empregados são parte do controle indireto. Termos e condições de trabalho transmitem mensagens implícitas sobre como os funcionários são considerados na organização. Nesse sentido, requerem-se um estilo de gestão participativa, contudo permanece a preocupação com a manipulação e persuasão na busca de se explorar o caráter simbólico e o potencial promocional da prática de gestão de recursos humanos. O *internal marketing* compartilha uma contradição com uma normativa entre individualismo e coletivismo, ou seja, entre o desejo de comprometimento e o desejo por flexibilidade coletiva e o desejo por individualismo, que, nesse caso, contradiz o esforço em equipe reduzindo esses esforços do marketing a meras técnicas de comunicação, o que nesse sentido não são seus objetivos.

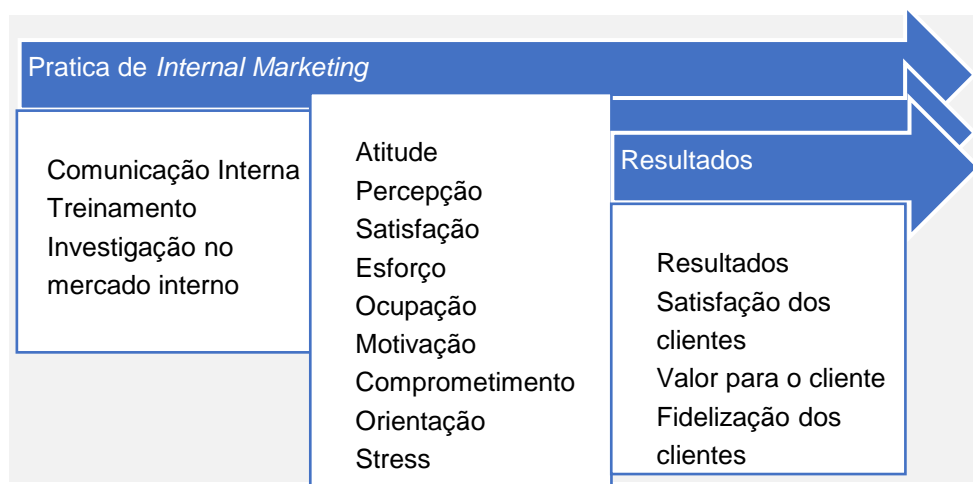
Resumindo: o *internal marketing* observado como gerenciamento do relacionamento interno é um processo de integração em um sistema propício a fomentar relacionamentos de trabalho em equipe positivas de forma a desenvolver um clima favorável a cooperação e a realização. Esse sistema de relacionamentos com o cliente algumas características chave, descritas por Varey e Lewis (1999), conforme segue:

- a. a voz do cliente é incorporada na decisão de fabricação do produto ou prestação do serviço;
- b. o compromisso do cliente é alcançado por meio de um contrato social mútuo;
- c. há uma troca aberta e flexível de ideias entre as todas as partes envolvidas para ganho mútuo;
- d. os funcionários desenvolvem uma maior identificação com a organização, assim como, a organização fornecedora deve ser orientada para o cliente;
- e. os clientes estão envolvidos na concepção do produto, produção e serviço;
- f. existe uma estreita parceria entre fornecedores, colaboradores e clientes;
- g. os clientes e colaboradores são vistos como pessoas individuais e como provedores de valor;

- h. existe uma interação e diálogo aberto contínuo entre fornecedores, colaboradores e clientes;
- i. existe um foco em descobrir, criar, despertar e responder às necessidades dos clientes;
- j. os relacionamentos entre fornecedor, colaborador e cliente são vistos como ativos empresariais;
- k. existe uma coleta e disseminação sistemática de informações sobre os clientes, ou seja, detalhando e negociando requerimentos, expectativas, necessidades, atitudes e satisfação;
- l. as comunicações internas e a percepção do funcionário na organização são alvo de análise.

De acordo com Huang e Rundle-Thiele (2014) acerca do relacionamento entre o endomarketing e a satisfação dos colaboradores, pode-se afirmar que a responsabilidade final dos elementos chave do *internal marketing* recai sobre a alta administração. Um programa de endomarketing requer apoio contínuo da gestão para que esse seja eficaz. Nesse sentido, um programa de endomarketing e suas funções podem afetar os funcionários, produzindo assim resultados melhores conforme a Figura 12 (HELMAN; PAYNE, 1992; KING; GRACE, 2005; PUNJASRI; WILSON, 2007). Assim, sugerem que as organizações que fornecem e praticam *internal marketing* estão mais propensas a satisfazer seus colaboradores, que por sua vez, esses dessa forma estarão mais propensos a satisfazerem o cliente e ser assim mais produtivos. Por conseguinte, a prática do endomarketing por meio de suas dimensões específicas e significativas, se realizadas de forma eficaz, influenciarão positivamente as atitudes e os comportamentos dos colaboradores (HUANG; RUNDLE-THIELE, 2014).

Figura 12 – Quadro de práticas do *internal marketing*



Fonte: Huang e Rundle-Thiele (2014, p. 198).

Nota: Elaborada e traduzida pelo autor.

2.3.6 Parceria

A globalização do ambiente de negócios e a necessidade de competitividade, simultaneamente, segundo Kotabe, Sahay e Aulakh (1996), têm conduzido múltiplos mercados para a proliferação de parcerias de marketing entre empresas por meio das fronteiras nacionais (e.g., *joint venture*; as empresas de manufaturas que estão usando parcerias de distribuição com empresas estrangeiras para terem acesso a complementar as habilidades do marketing; a agilização à entrada em mercados externos; a redução dos riscos e dos custos de fazer negócios; a contornar barreiras tarifárias e não tarifárias, entre outros motivos).

A importância da gestão de parcerias Inter-organizacionais por meio das fronteiras (*cross-border*) reflete a extensa literatura sobre o tema. Diversos estudos examinaram a razão de ser das parcerias internacionais incluindo *joint venture* (HAGEDOORN, 1993; MOHR; WANG; FASTOSO, 2016), a seleção e as características dos parceiros (PARKHE, 1993; INEMEK; MATTHYSSENS, 2013; YEUNG; COE, 2015), bem como os efeitos do desempenho do controle de propriedade nestas parcerias (GERINGER; HEBERT, 1989; ACHESON, 2016). Segundo Kotabe, Sahay e Aulakh (1996), a premissa subjacente a esses estudos é que a escolha do parceiro apropriado, o alinhamento das estratégias e incentivos econômicos das empresas parceiras (*partner firms*), a utilização do controle de

propriedade e a mitigação do risco de comportamento oportunista são inerentes ao relacionamento interorganizacional.

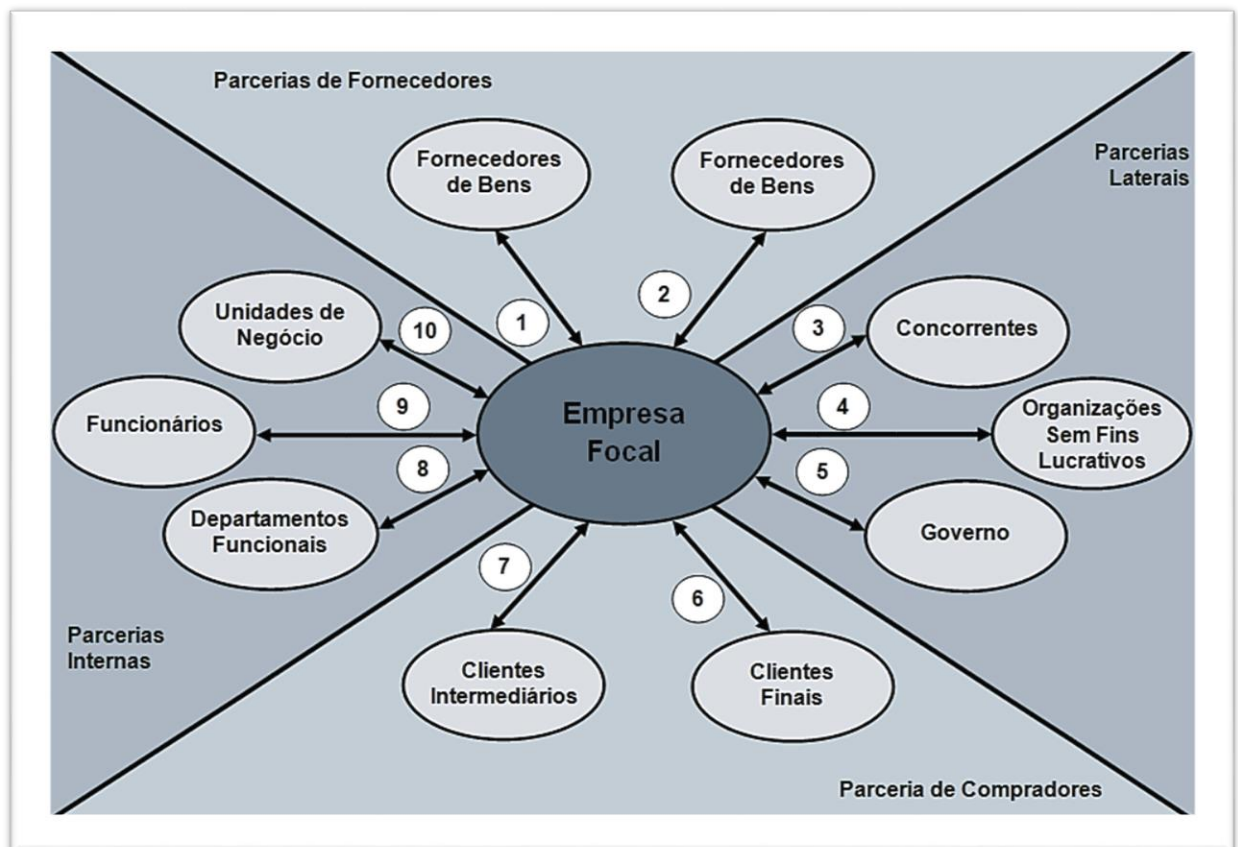
Nesses termos, partindo do conceito de MR apresentado por Morgan e Hunt (1994) que significa estabelecer, desenvolver e manter relações de troca bem-sucedidas, o qual constitui uma grande mudança na teoria e prática de marketing. Nessa seção abordar-se que a compreensão do MR requer a distinção entre a transação discreta, que possui um começo nítido, de curta duração e um encerramento perspicaz pelo desempenho, bem como a troca relacionada com indícios de acordos anteriores, ou seja, refletindo um processo contínuo.

A classificação com referência a uma firma que pontos de interesses e seus relacionamentos de troca com parcerias de fornecedores (*supplier partnership*), parcerias laterais (*lateral partnership*), parcerias de compradores (*buyer partnership*) e parcerias internas (*internal partnership*), conforme Morgan e Hunt (1994) e apresentado na Figura 13, possuem pelo menos dez formas discretas de relacionamento entre as partes:

- a. a parceria envolvida em relacionamento de trocas entre os fabricantes e seus fornecedores de bens, nos contratos *just in time* e na gestão da qualidade total;
- b. relacionamentos de troca envolvendo fornecedores de serviços entre as agências de pesquisa de marketing e publicidade, bem como com seus respectivos clientes;
- c. alianças estratégicas entre empresas e seus competidores, como em alianças de tecnologia, alianças de *co-marketing* e alianças estratégicas globais (BUCKLIN; SENGUPTA, 1993; OHMAE, 1989; MORGAN; HUNT, 1994; FARRELLY; QUESTER, 2005; VENKATESH; MAHAJAN; MULLER, 2000);
- d. alianças entre uma empresa e organizações sem fins lucrativos, como em parcerias de propósito público;
- e. parcerias para pesquisa e desenvolvimento conjunto (*joint venture*) entre empresas, governos locais, estaduais ou nacionais (COMER; O'KEEFE; CHILENSKAS, 1980; MORGAN; HUNT, 1994; HAGEDOORN, 1993; MOHR; WANG; FASTOSO, 2016);

- f. os intercâmbios de longo prazo entre empresas e clientes finais, particularmente recomendados na área de marketing de serviços (BERRY, SHOSTACK; UPAH, 1983);
- g. os intercâmbios de relacionamentos de parcerias de trabalho, como em canais de distribuição (ANDERSON; NAROS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994);
- h. os intercâmbios envolvendo departamentos funcionais;
- i. os intercâmbios entre uma empresa e seus funcionários, como na comercialização interna (BERRY, SHOSTACK; UPAH, 1983);
- j. os intercâmbios de relacionamentos intra-empresas (*within-firm*) envolvendo unidades de negócios como subsidiárias, divisões ou unidades de negócios estratégicas (PORTER; 1987; MORGAN; HUNT, 1994).

Figura 13 – O relacionamento de troca no Marketing de Relacionamento



Fonte: Morgan e Hunt (1994, p. 21).

Nota: Traduzida pelo autor.

Nesse sentido, os autores também apresentam o desenvolvimento de um modelo integrativo para uma aliança de sucesso, conforme apresentado na Figura 13, bem como fornecem uma teoria subjacente para as quatro explicações:

- a. a visão baseada em recursos;
- b. a visão baseada em competências;
- c. a visão dos fatores de relacionamentos;
- d. a visão de vantagem competitiva.

Para Hunt, Lambe e Wittmann (2002), os quatro pontos de vista das alianças de sucesso não reivindicam exclusividade e na verdade, reconhecem como entrelaçados.

2.3.6.1 A visão baseada em recursos

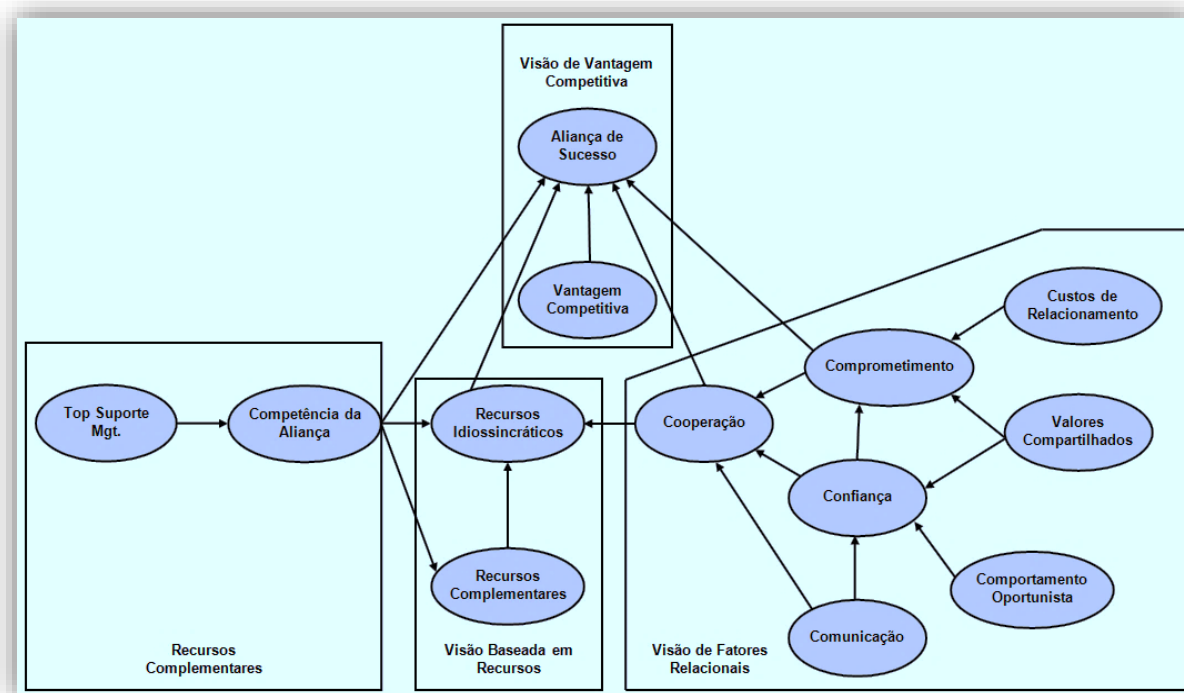
Os recursos idiossincráticos derivados de alianças entre *stakeholders* segundo Hunt, Lambe e Wittmann (2002) são criados por meio da combinação dos recursos respectivos das empresas parceiras, são desenvolvidos durante o período em que permanece a parceria (*alliance*) e sendo únicos para a parceria, em alguns casos podem possuir pouco valor ou uso fora da parceria. Nesse sentido, os recursos idiossincráticos em questão podem ser tangíveis (e.g., instalações de uma empresa conjunta) ou intangíveis (e.g., desenvolvimento de um processo altamente eficiente para trabalhar juntos).

Os teóricos da visão baseada nos recursos (VBR) argumentam que as empresas são melhores descritas como produzindo produtos heterogêneos, combinando recursos heterogêneos e imperfeitamente móveis. Desse modo, um recurso refere-se a qualquer entidade tangível ou mesmo intangível disponível, que lhe permite produzir para ofertar ao mercado e que seja valorizado para alguns segmentos de mercado (MORGAN; HUNT, 1994; HUNT; LAMBE; WITTMANN, 2002). Nesse sentido, as diferenças no desempenho financeiro das empresas são vistas como sendo determinadas especificamente em virtude das distinções nos sortimentos (*assortments*) dos recursos que as empresas possuem ou mesmo que tenham acesso, isto é, a diversidade das empresas pode assim ser explanada pela heterogeneidade dos recursos de que dispõem (HUNT; LAMBE; WITTMANN, 2002).

Por meio da análise desse modelo, pode-se afirmar que o mesmo se baseia extensivamente no modelo de fatores de relacionamento de Morgan e Hunt (1994)

de MR, e que tem a cooperação como a principal variável dependente e o compromisso (*commitment*) e a confiança (*trust*) como as principais variáveis de mediação (*mediating*). Por conseguinte, Hunt, Lambe e Wittmann (2002) afirmam que essas alianças caracterizadas pela cooperação significativa entre as partes terão mais êxito. Desta forma, essas alianças devem ser mais eficazes no desenvolvimento desses recursos idiossincráticos, e assim, a cooperação deve contribuir indiretamente para o sucesso dessa parceria. Nesse sentido, com base nesses autores pode-se afirmar que o compromisso e a confiança aprimoram de forma direta e significativa a probabilidade de sucesso dessa parceria, pois as partes envolvidas trabalharão eficazmente o suficiente para alcançar o sucesso, conforme descrita na Figura 14.

Figura 14 – Um modelo integrativo de aliança de sucesso



Fonte: Hunt, Lambe e Wittmann (2002, p. 20).

Nota: Traduzida pelo autor.

2.3.6.2 A visão baseada em competências

A segunda explanação do sucesso de parcerias segundo Hunt, Lambe e Wittmann (2002) baseia-se na teoria da competência e na natureza da concorrência da empresa. Nesse sentido, os autores definem competência como uma capacidade

de sustentar a implantação de ativos de forma que contribua para a empresa alcançar seus objetivos. Por conseguinte, como as habilidades são as capacidades individuais dos funcionários, as competências são as capacidades da empresa. Para teóricos da competência, a competência:

- a. deve concentrar-se em ativos intangíveis;
- b. é dinâmica;
- c. envolve aprendizagem estratégica;
- d. está inserida em sistemas de relações sociais e estruturas societárias.

Resumindo: os autores citados sustentam que as competências gerenciais são fundamentais para a compreensão do sucesso da empresa. Nesses termos, os autores sustentam que algumas empresas podem simplesmente ser mais qualificadas na gestão da parceria.

Essas qualificações são definidas como uma capacidade organizacional para assegurar, desenvolver e gerenciar parcerias. Portanto, uma vez que reconhecem que muitos conhecimentos aplicados nessas parcerias são tácitos (POLANYI; SEM, 2009; MANHART; THALMANN, 2015; LOEBBECKE; BAN FENEMA; POWELL, 2016; VIRTANEN, 2015; PITROWSKY; COSTA; SALLES, 2014), e as empresas devem ter ampla experiência em parcerias para adquirir os conhecimentos necessários para uma habilidade funcional na parceria. As empresas que possuem a capacidade básica de gestão e vigilância da parceria têm a capacidade de procurar parceiros potenciais que disponham dos recursos complementares necessários para desenvolver um portfólio de relacionamentos, ou um mix que complemente as competências e permita-lhe ocupar posições de vantagem competitiva (HUNT; LAMBE; WITTMANN, 2002). Por conseguinte, o apoio da gestão é essencial para as empresas que desejam desenvolver uma habilidosa parceria comercial.

2.3.6.3 A visão dos fatores de relacionamentos

A visão dos fatores de relacionamentos está baseada na premissa de que muitos dos intercâmbios envolvidos no marketing não são de uma variável transacional, mas sim, são um processo de longa duração e que reflete o desenvolvimento de um relacionamento contínuo.

Esses relacionamentos de troca estão se tornando cada vez mais relevantes no campo do marketing. Desta forma esta visão apresentada tende a se concentrar nos atributos de intercambio do relacionamento bem-sucedido, incluindo de acordo com Grönroos (1996), Ravalid e Grönroos (1996), Morgan e Hunt (1994), Hunt, Lambe e Wittmann (2002):

- a. a cooperação;
- b. o compromisso de relacionamento;
- c. os valores compartilhados;
- d. a manutenção das promessas;
- e. a ausência de comportamentos oportunistas;
- f. a confiança

Nesse sentido, parcerias caracterizadas pela cooperação devem ser mais eficazes no desenvolvimento de recursos idiossincráticos e, dessa forma a cooperação e não a competição deve contribuir indiretamente para o sucesso da parceria. Por conseguinte, para Mohr e Spekman (1994) e Hunt, Lambe e Wittmann (2002) a visão de fatores de relacionamentos se concentra nos atributos dos relacionamentos de troca bem-sucedida.

2.3.6.4 A visão da vantagem competitiva

A visão da vantagem competitiva, sustenta que uma parceria é bem-sucedida quando oferece a ambas as partes algum tipo de benefício sobre seus concorrentes no mercado. Nesse sentido, as empresas competem buscando uma vantagem diferencial sobre as outras empresas concorrentes, ou seja, as empresas concorrem em uma ação independente das unidades de negócios em busca de lucros maiores, oferecendo assim outros incentivos alternativos. Nessa visão as parcerias bem-sucedidas devem oferecer aos parceiros alguma vantagem sobre seus concorrentes (HUNT; LAMBE; WITTMANN, 2002).

Resumindo: uma parceria bem-sucedida alcançará um desempenho financeiro superior de longo prazo e posições no mercado com vantagem competitiva em relação aos concorrentes, em virtude de:

- a. recursos complementares;
- b. criação de recursos idiossincráticos;

- c. agregar habilidade na parceria;
- d. ser um cooperador eficaz em virtude da confiança, comprometimento, diminuição da elevação dos custos, valores compartilhados, comunicação e pela ausência de comportamentos oportunistas.

2.3.7 Fidelização

Os estudos sobre a fidelização de clientes inicialmente foram focados na orientação do produto e na fidelidade à marca, e nesse sentido o foco dos estudos se concentraram na satisfação e fidelidade do cliente e na rentabilidade da empresa (ANSARI; RIASI, 2016), não obstante tem sido amplamente estudada por diversos pesquisadores no contexto do consumidor (e.g., CUNNINGHAM 1956; FARLEY 1964; JACOBY; KYNER 1973; SIRGY; SAMLI 1985; DICK; BASU 1994; OLIVER; RUST; VARKI, 1997; FOURNIER, 1998;) e no mercado de serviços (SELNES, 1993; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN 1996; ANDREASSEN; LINDESTAD 1998; FISHER, 2001). Contudo, para Rauyruen e Miller (2007), não tem sido estudado amplamente no contexto *B2B*. Nesse sentido, apresentam três correntes pesquisas principais em fidelização e clientes:

- a. A fidelização comportamental (e.g., TUCKER, 1964; JACOBY; KYNER, 1973; TELLIS, 1988; JENSEN; MARKLAND, 1996) – Consistente com essa visão, Rauyruen e Miller (2007) observaram que nesses estudos o foco foi na interpretação de padrões de repetição de compras essencialmente como uma manifestação da fidelização. A fidelização segundo a corrente de pesquisa comportamental acredita que ela seja determinada aleatoriamente, e não de maneira determinista.
- b. A fidelização atitudinal (e.g., ZEITHAML, 1988; BETTENCOURT; BROWN, 1997; ANDREASSEN; LINDESTAD, 1998; BENNETT; RUNDLE-THIELE, 2002) – Os conceitos de atitude podem ser identificados como aplicando palavras positivas entre clientes, recomendando o serviço a outros e encorajando outros a utilizar o serviço.
- c. A fidelização composta (e.g., JACOBY; KYNER, 1973; BALDINGER; RUBINSON, 1997; UNCLES; LAURENT 1997; CHAUDHURI; HOLBROOK, 2001) – A reconciliação dos componentes comportamentais

e atitudinais de fidelização (*loyalty*), segundo Rauyruen e Miller (2007), foi proposta pela primeira vez por Day (1969) e esse autor adverte que a fidelização percebida como decisões de compra não pode distinguir entre fidelização e falsa fidelização. Rauyruen e Miller (2007) sugerem a necessidade de estender as definições e medidas da abordagem da fidelização. Esses autores propõem que se deveriam estudar a interação entre os componentes comportamentais e atitudinais para adicionar uma melhor compreensão da representação aleatória da fidelização, bem como contribuiu para a explanação do conceito de fidelização dos clientes.

Segundo Ndubisi (2007), a compreensão dos impactos reais sob os fundamentos das estratégias de MR de fidelização de clientes auxilia na melhoria da gestão dos relacionamentos empresa *versus* cliente e na obtenção de níveis mais elevados de lealdade entre clientes. Assim, por meio de sua pesquisa realizada sobre fidelização de clientes na Malásia ele relata o impacto de quatro fundamentos de marketing de relacionamento:

- a. confiança;
- b. compromisso;
- c. comunicação;
- d. tratamento dos conflitos.

Assim, Ndubisi (2003^a, 2003^b, 2007) destaca que a fidelização dos clientes (*customer loyalty*) é alcançada por meio de uma simbiose e por meio de uma realização de promessas, ou seja, destaca que o objetivo chave do MR está em promover a lealdade do cliente. Oliver (1999) define a *customer loyalty* como um íntimo comprometimento em recomprar (*re-buy*) ou reauxiliar (*re-patronize*) um produto ou serviço preferido no futuro apesar de existir a influência situacional, e possuir os potenciais esforços de marketing para causar um comportamento de troca. Nesses termos, propõe as seguintes características chave do MR:

- a. cada cliente é considerado uma pessoa ou uma unidade individual;
- b. as atividades da empresa são predominantemente direcionadas aos clientes existentes;
- c. a implementação está baseada em interações e diálogos;

- d. a empresa está buscando rentabilidade por meio diminuição da rotatividade dos clientes e do fortalecimento das relações com os clientes.

Dwyer, Schurr e Oh (1987) e Oly Ndubisi (2007), definem o tratamento despendido no manejo dos conflitos como a habilidade do fornecedor em evitar conflitos potenciais, a capacidade de resolver os conflitos manifestos antes de eles originarem problemas e assim discutir com antecedência soluções abertamente no ínterim em que os mesmos emergem. A maneira com esse tema é tratado determinará se o resultado redundará em lealdade ou saída. Nessa mesma linha, Rusbult *et al.* (1988), em sua pesquisa, concluíram que a probabilidade desses comportamentos em casos individuais depende do nível de satisfação anterior com o relacionamento, e com a magnitude do investimento do cliente no relacionamento, bem como na avaliação das alternativas disponíveis.

Segundo Rauyruen e Miller (2007), um elemento essencial para a retenção dos clientes está na satisfação do cliente, e apresentam a ligação entre satisfação, retenção e fidelização dos clientes.

Dessa forma destacam que a satisfação é uma variável importante na explicação da fidelização dos clientes e sugere que essa variável é um antecedente afetivo da fidelização a marca. Ela afeta positivamente a probabilidade de recompra ou mesmo reutilização do serviço oferecido por um fornecedor. Nesse sentido, propõem duas dimensões da satisfação dos clientes: cognitivo, afetivo. Essas dimensões culminam na ação de fidelização ou repetição do uso, conforme demonstrado na Figura 15. Resumindo: a qualidade geral do produto ou serviço destaca-se como uma dimensão adicional da qualidade do relacionamento em influenciar os aspectos da fidelização dos clientes, ou seja, a qualidade do produto ou serviço como uma condição para a qualidade do relacionamento. Nesse sentido, para Ansari e Riasi (2016), a satisfação do cliente retêm um impacto na fidelização do cliente, que por sua vez influencia positivamente na rentabilidade da empresa.

A Figura 15 representa esquematicamente o processo de construção de relacionamentos duradouros, a partir da oferta de valor superior para o cliente, de sua satisfação e conseqüente fidelização.

Figura 15 – Valor percebido pelo cliente



Fonte: Churchill Jr. e Peter (2000, p. 27).

Prosseguindo nessa temática, Oly Nbudisi (2007) encontrou o que apresenta como um relacionamento significativo entre o tratamento do conflito e a fidelização dos clientes indiretamente por meio da relação de confiança e da qualidade do relacionamento percebida. Assim o autor conclui que a habilidade do fornecedor de produtos e serviços lidar com a situação de conflito também irá influenciar diretamente na fidelização dos clientes. Dessa forma, o autor propõe que existe uma relação significativa positiva entre a fidelização em relação a: (a) confiança; (b) compromisso; (c) comunicação; (d) tratamento dos conflitos.

Por conseguinte, a fidelização do cliente pode ser deliberada por meio de uma resposta comportamental construída ao longo do tempo pelo autor da decisão, ou seja, um indivíduo, família, organização, entre outros, em benefício de uma específica marca. Esse processo de fidelidade abrange processos psicológicos nos quais o tomador de decisões analisa distintas opções de produtos e serviços baseado em critérios diferentes antes da referida tomada de decisão de compra. Assim, destacam-se que a satisfação, a confiança, o compromisso e o valor percebido são os fatores mais relevantes que afetam a lealdade do cliente (ANSARI; RIASI, 2016).

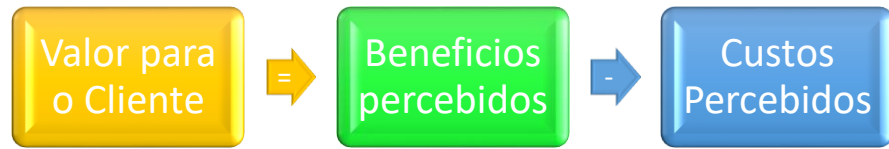
Ansare e Riasi (2016) listam oito principais fatores que afetam a *loyalty* do cliente:

- a. **satisfação** – um dos passos iniciais para a fidelidade do cliente. Trata-se da percepção dos clientes quanto ao grau em que suas necessidades foram realizadas. Os clientes que experimentam um alto grau de satisfação com produtos e serviços comumente permanecem junto aos seus provedores atuais.

- b. **mudança de barreiras** – refere-se às dificuldades de um associado com a mudança para um novo provedor. Essas dificuldades são percebidas por um cliente que está insatisfeito com o serviço ou produto atual, ou que estão relacionados com os aspectos financeiros, sociais e psicológicos experimentados por um cliente que está tentando trocar seu fornecedor.
- c. **confiança** – é construída quando ambas as partes têm confiança na honestidade e compromisso de cada uma das partes.
- d. **compromisso** – um desejo duradouro de continuar um relacionamento, e.g., o compromisso psicológico de um cliente com um produto ou serviço é melhor definido em virtude de sua tendência a resistir a mudança.
- e. **valor percebido** – depois da aquisição de um produto ou serviço os clientes tendem a comparar os benefícios que receberam com os custos associados à sua compra. O valor percebido é a diferença percebida entre os benefícios recebidos e os custos pagos na aquisição de um produto ou serviço, demonstrado na Figura 16, não obstante, pode ser afetado por fatores eternos. O reflexo do valor percebido do marketing transmite a ideia de que a equação do valor percebido se refere a uma representação de benefícios que possuem valor positivo e custos que possuem representação de valor negativo (CHURCHIL JR.; PETER, 2003; ANSARI; RIASI, 2016).
- f. **qualidade percebida** – é a avaliação ou julgamento de um cliente sobre a forma como o serviço é entregue pelos devidos prestadores de serviços ou a forma como o produto é oferecido pelos produtores. Nesse sentido, é formada na mente do cliente durante a experiência com o produto ou serviço (GALLAN *et al.*, 2013; ANSARI; RIASI, 2016).
- g. **imagem intuitiva** – refere-se à intuição dos clientes sobre a empresa e este tipo de identidade visual é assumida como um aspecto importante nas comunicações corporativas e no relacionamento cliente-fornecedor.
- h. **empatia** – refere-se ao poder de partilhar emoções e de compreensão do estado emocional das outras partes envolvidas no relacionamento. Em outras palavras, pode também ser definida como a percepção das necessidades e objetivos das outras partes presentes no relacionamento, bem como um elemento essencial que pode tornar uma relacionamento

cliente-fornecedor mais forte. A Figura 16 retrata a diferença entre benefícios recebidos e custos pagos.

Figura 16 – Diferença entre benefícios recebidos e custos pagos



Fonte: Churchil Jr. e Peter (2000, p. 23).

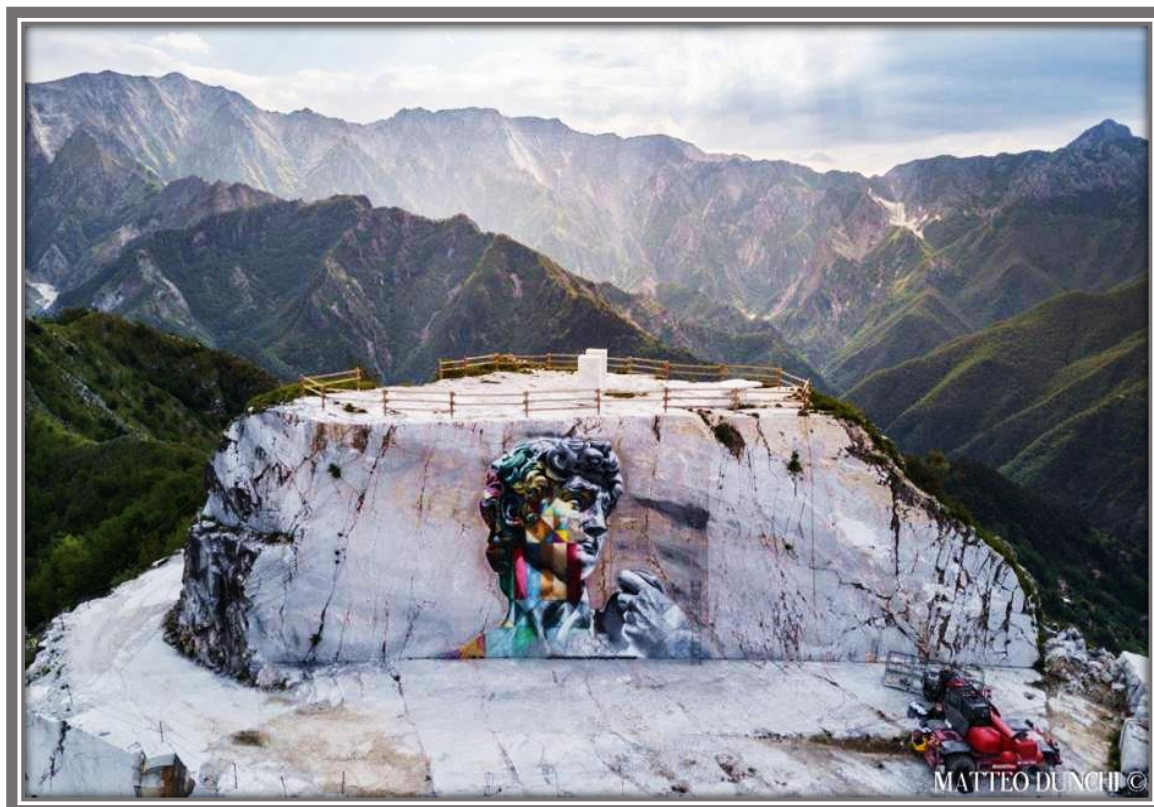
3 SETOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS

A utilização de rocha (*stone*) termo aplicado genericamente a bloco em estado bruto, bem como característica de pedras individuais ou fragmentos retirados de sua formação original, ou considerados para uso. O termo *stone* é mais frequentemente usado, enquanto cientificamente, por geólogos e petrógrafos que se utilizam mais frequentemente o termo *rock* em edificações e constitui-se um produto de forma indissociável no decurso da história da civilização, tendo sido utilizada na edificação de obras civis, bem como em monumentos (e.g., pontes, estradas, aquedutos, castelos, igreja, túmulos, etc.). A utilização de rochas nos países europeus tem se destacado entre os principais materiais na construção, não apenas em virtude da sua quantidade excessiva, bem como por sua durabilidade e resistência. Tradicionalmente, a grande diversidade conferida pela coloração, textura e estrutura geológica, é entre tantos outros um dos aspectos que condicionam sua comercialização. Não obstante a escolha da rocha ornamental (RO) ou mesmo o termo *dimension stone* deve destacar uma aliança entre o padrão estético e as características tecnológicas junto ao uso previsto (MELLO, 2004). A Figura 17 destaca a arte de pintar diretamente no mármore: obra feita por um brasileiro nas pedreiras de Carrara, na Itália.

Segundo Mello (2004), quanto à terminologia rochas ornamentais e para revestimento (ROR), pode-se entender como pedras que foram extraídas da sua posição in natura, de pois cortadas e ou beneficiadas a partir de equipamentos específicos e transformadas em produtos finais sem alteração de seu tecido interno, ou seja, como segue: a) rochas ornamentais (RO) – os materiais originários de maciços rochosos escolhidos em decorrência de sua aparência estética e utilizados na construção civil e outros afins como elemento decorativo; b) revestimento - trata-se de uma denotação característica da aplicação específica das RO. Nesse sentido, ambos os conceitos se referem a produtos originários da extração de rochas *a priori* em blocos (geralmente, refere-se a um pedaço de pedra áspera proveniente de uma jazida ou lavra, comumente dimensionado em formato de retângulo) e *a posteriori* seu desdobramento em chapas e outros afins.

Na Figura17, O grafiteiro brasileiro Eduardo Kobra retrata um mural no topo de uma das pedreiras de Carrara, na Itália, diretamente no mármore Carrara. A tela possui 12 m de altura por 20 m de largura.

Figura 17 – Obra feita em mármore das pedreiras de Carrara, na Itália



Fonte: Veja.Com (2017).

Para descrição comparativa, destacam-se no Quadro 10 conceitos técnicos definidos pelas principais entidades normatizadoras, tanto no campo de atuação nacional, como a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), quanto no campo de atuação internacional, como a *American Society for Testing and Materials* (ASTM) e também a *European Commission for Normalization* (CEN).

Quadro 10 – Algumas definições para os termos rochas ornamentais e rochas para revestimentos

Tipo de Rocha	ASTM	CEN	ABNT
Rocha Ornamental	<i>Monumental stone</i> : rocha de qualidade adequada para ser minerada e cortada como rocha dimensionada, tal qual existe na natureza e usada pela indústria de monumentos e memorial.	--	Material rochoso natural, submetido a diferentes graus ou tipos de beneficiamento, utilizado para exercer uma função estética.
	<i>Building stone</i> : rocha natural, com qualidades necessárias para ser minerada e cortada como rocha dimensionada,		Rocha natural que, submetida a processos diversos de beneficiamento, é utilizada no acabamento de

Rocha para Revestimento	tal qual existe na natureza e usada na construção.	<i>Building stone</i> : rocha natural usada em construções e em monumentos	superfícies, especialmente pisos, paredes e fachadas, em obras de construção civil.
Rocha Dimensionada	<i>Dimension stone</i> : rocha natural que foi selecionada e cortada em tamanho e formas específicos.	= bloco bruto (<i>rough block</i>).	--

Fonte: Mello (2004, p. 154).

Com base nas definições da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a *American Society for Testing and Materials* (ASTM), *European Commission for Normalization* (CEN) e Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais (ABIROCHAS), pode-se definir rochas ornamentais (*dimension stone*) como minério rochoso *in natura*, e que possibilita ser extraído em blocos para posteriormente ter a partir das jazidas de rochas ornamentais ou Lavra Minerárias devidamente autorizadas pelo Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), comumente chamadas de pedreiras, aplicação diversificada, notadamente na arquitetura em revestimento e na aplicação em esculturas, entre outras especificidades afins. Nesse sentido, um ramo extremamente promissor e essencial para esse setor industrial é o ramo da construção civil.

No Setor de Rochas Ornamentais (SRO) existem diversas publicações, revistas e jornais, bem como sites que anunciam seus produtos por meio de catálogos fotográficos. Por conseguinte, existem normas e especificações que delineiam suas principais propriedades intrínsecas, mais especificamente quanto a classificação das RO. Na indústria de construção civil, os tipos de rochas (*stone types*) em alguns casos podem não refletir sua definição geológica exata (QUICK, 2002).

Do ponto de vista mercadológico, esses produtos industrializados pelo setor (Figura 18) têm características próprias e são reconhecidos no Brasil como manufaturas, não estando classificadas como *commodities*. Observa-se também que o SRO nacional atualmente situa-se incorporado principalmente e quase totalmente

por micro e pequenas empresas, detendo ainda um nível de informalidade muito alto (CHIODI FILHO; CHIODI, 2009).

Figura 18 – Destaque dos produtos industrializados



Fonte: Disponível em: <http://www.vitoriastonefair.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2019.

De acordo com Chiodi Filho e Chiodi (2009) e Brasil (2016), o total da produção mundial no ano de 2014 estabelece o Brasil em 4º lugar e responsável em 7,4% no *ranking* mundial de produção. Segundo dados do Centro Brasileiro de Exportadores de Rochas Ornamentais (CENTROROCHAS), o Estado do Espírito Santo foi responsável por US\$ 1,018 bilhão em exportações, sendo que deste valor, US\$ 856,4 milhões em exportações são referentes a exportação de *dimension stone* processadas. Assim, o setor passou por uma transformação com o passar dos anos modificando o perfil das exportações nacionais com a exportação desses produtos processados, isto é, com maior agregação de mão de obra nos seus diversos estágios de produção. Em termos qualitativos, essas exportações aumentaram de 900 mil t, em 1997, para 2,5 milhões t em 2014 com o Brasil atingindo a 5º lugar no *ranking* mundial perfazendo uma participação de 6,5%, neste quesito tendo a China com 43,7% da participação mundial, seguida pela Itália com 12,7% da participação mundial, seguida pela Índia com 12,6% da participação mundial e com a Turquia.

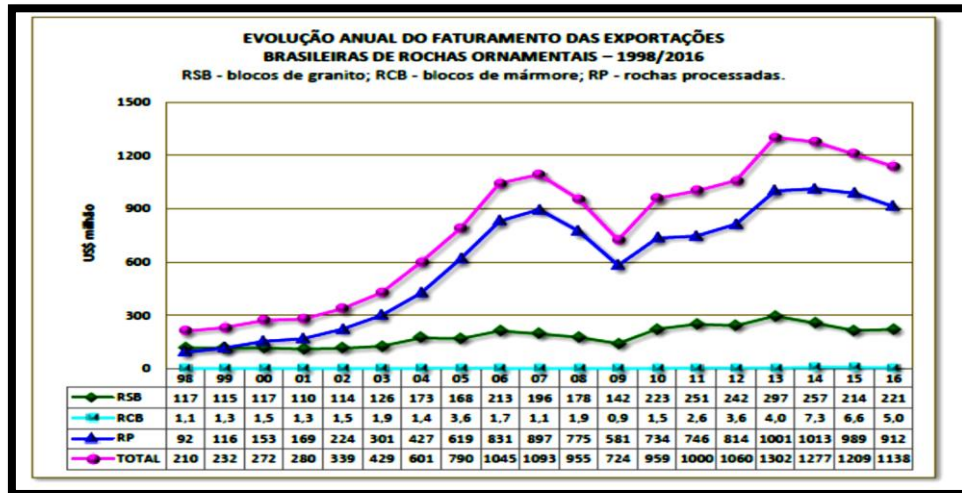
Outro aspecto relevante foi o fato de o Brasil se destacar como o 2º lugar no ranking mundial como exportador de blocos de rochas ornamentais.

De acordo com o Anuário Estatístico do Setor de Transformação de Minerais Não Metálicos 2016, os principais órgãos governamentais e Instituições sociais privadas que buscam incentivar a produção mineral brasileira, e que têm trabalhado em conjunto são, conforme segue:

A secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral do Ministério de Minas e Energia (SGM/MME), em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (SETEC/MCTI), o Centro de Tecnologia mineral (CETEM/MCTI), a Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais, Cal e Calcário do Estado do Espírito Santo (SINDIROCHAS/ES), têm apoiado a estruturação e desenvolvimento de 13 Arranjos Produtivos Locais de Rochas Ornamentais: APL de Mineração de Rochas, Calcários e Argilas (AM); APL de Bege Bahia (BA); APL Quartzito (PB/RN); APL Rocha Ornamental de Castelo (PI); APL Calcário Cariri (CE); APL de Extração Artesanal de Granito da Zona da Mata (AL); APL de Quartzito de Pirenópolis (GO); APL de Ardósia de Papagaios (MG); APL de Pedra Sabão (MG); APL de Quartzito de São Thomé das Letras (MG); APL de Rochas Ornamentais do Espírito Santo (ES); APL de Rochas Ornamentais de Santo Antônio de Pádua (RJ); APL de Basalto do RS (RS) (BRASIL, 2017, p. 74-75).

As exportações nacionais de rochas ornamentais concluíram o balanço do ano de 2016 com US\$ 1.138,3 milhões e 2,46 milhões t. Revelando novamente a mesma tendência percebida nos anos de 2014 e 2015, apresentaram variação negativa de -5,85% no faturamento total e de +5,82% positiva no volume físico. A participação dessa manufatura, no total do faturamento nacional, recuou de 81,8% em 2015 para 80,2% em 2016 com um total negativo de -1,6%. Em volume físico, essa participação recuou de 58,2% para 55,9% com um resultado negativo de -2,3%. O preço médio das exportações também recuou em um total de -11%, passando de US\$ 520,4/t em 2015 para US\$ 463,0/t em 2016. Essa variação ocorreu principalmente em virtude da queda do preço médio dos mais destacados produtos de rochas ornamentais exportados em relação aos produtos do setor, especialmente blocos e chapas de rochas graníticas e afins, quanto pelo aumento da participação de rochas brutas no total das exportações (ABIROCHAS, 2017). Mostra-se, no Gráfico 1 uma evolução longitudinal anual do faturamento das exportações nacionais de rochas ornamentais.

Gráfico 1 – Evolução longitudinal anual das exportações brasileiras de rochas ornamentais: 1998-2016



Fonte: ABIROCHAS (2017, p. 6).

O resultado das exportações brasileiras em 2016 é apresentado na Tabela 3.

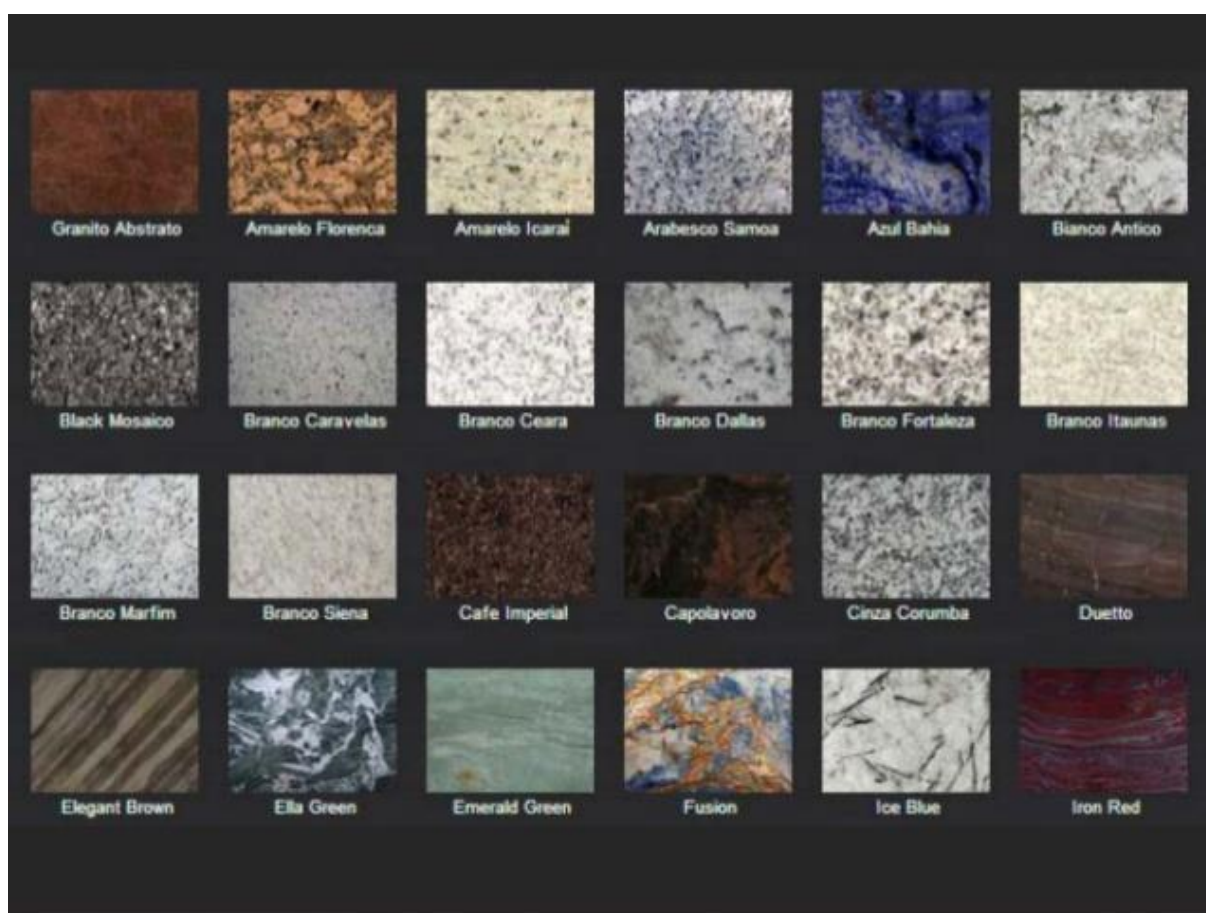
Tabela 3 – Resultado das exportações brasileiras no ano de 2016

Exportações Brasileiras de Rochas Ornamentais e de Revestimento															
Variação Percentual em Peso e Valor e do Preço Médio no Período de Janeiro-Dezembro 2015-2016															
Produtos	NCM	Janeiro-Dezembro 2015 (A)				Janeiro-Dezembro 2016 (B)				Variação % (B/A)		US\$/kg	US\$/kg	Variação %	
		US\$ mil	PP%	Ton	PP%	US\$ mil	PP%	Ton	PP%	Valor	Peso	2016 (C)	2015 (D)	Preço (CD)	
Rochas Carbonáticas Brutas (mármore, travertinos etc)	Blocos e Chapas Brutas	2515.11.00	777,91	0,06	2.530,15	0,11	757,10	0,07	2.088,51	0,08	-2,67	-17,45	0,3625	0,3075	17,91
		2515.12.10	5.606,47	0,46	12.527,77	0,54	4.068,61	0,36	10.710,22	0,44	-27,43	-14,51	0,3799	0,4475	-15,11
	Outros (não especificados)	2515.12.20													
		2515.20.00	175,29	0,01	468,52	0,02	208,01	0,02	498,97	0,02	18,66	6,50	0,4169	0,3741	11,42
Subtotal Rochas Carbonáticas Brutas			6.559,67	0,54	15.526,44	0,67	5.033,72	0,44	13.297,71	0,54	-23,26	-14,35	0,3785	0,4225	-10,40
Rochas Silicáticas Brutas (granitos e quartzitos)	Quartzitos (blocos ou chapas brutas)	2506.20.00	22.880,50	1,89	35.465,22	1,53	32.371,17	2,84	46.673,84	1,90	41,48	31,60	0,6936	0,6452	7,50
	Granitos (blocos ou chapas brutas)	2516.11.00	16.735,42	1,38	80.809,99	3,48	11.193,07	0,98	65.042,29	2,65	-33,12	-19,51	0,1721	0,2071	-16,90
		2516.12.00	174.086,56	14,40	838.251,74	36,08	176.796,92	15,53	957.232,65	38,93	1,56	14,19	0,1847	0,2077	-11,07
	Arenitos (blocos ou chapas brutas)	2516.20.00	37,65	0,00	57,99	0,00	9,73	0,00	12,59	0,00	-74,17	-78,29	0,7725	0,6492	18,98
	Outros (não especificados)	2516.90.00	148,73	0,01	508,34	0,02	540,17	0,05	1.198,01	0,05	263,20	135,67	0,4509	0,2926	54,11
Subtotal Rochas Silicáticas Brutas			213.888,86	17,69	955.093,28	41,10	220.911,05	19,41	1.070.159,39	43,52	3,28	12,05	0,2064	0,2239	-7,82
Rochas de Processamento Simples e Especial (Produtos Acabados e Semi-acabados)	Ardósias	2514.00.00	463,28	0,04	1.066,89	0,05	574,96	0,05	1.694,96	0,07	24,11	58,90	0,3392	0,4343	-21,90
		6803.00.00	39.386,64	3,26	94.565,18	4,43	39.007,60	3,43	97.992,08	3,99	-0,96	3,62	0,3981	0,4165	-4,43
	Quartzitos foliados	6801.00.00	11.321,48	0,94	36.546,06	1,57	9.656,82	0,85	35.712,50	1,45	-14,70	-2,28	0,2704	0,3098	-12,71
	Pedra-sabão	2526.10.00	790,57	0,07	1.263,00	0,05	308,53	0,03	714,01	0,03	-60,97	-43,47	0,4321	0,6259	-30,97
		6802.29.00	53.554,19	4,43	72.464,93	3,12	58.899,02	5,17	80.464,55	3,27	9,98	11,04	0,7320	0,7390	-0,95
	Granitos (sobretudo chapas beneficiadas)	6802.23.00	17.875,06	1,48	24.844,51	1,07	23.489,83	2,06	34.121,75	1,39	31,41	37,34	0,6884	0,7195	-4,32
		6802.93.90	788.665,01	65,23	1.073.788,21	46,21	674.912,16	59,29	1.052.838,59	42,82	-14,42	-1,95	0,6410	0,7345	-12,72
	Mármore (sobretudo chapas beneficiadas)	6802.21.00	2.414,70	0,20	2.447,83	0,11	2.720,74	0,24	2.221,08	0,09	12,67	-9,26	1,2250	0,9865	24,17
		6802.91.00	40.580,74	3,36	29.068,74	1,25	50.541,86	4,44	43.498,72	1,77	24,55	49,64	1,1619	1,3960	-16,77
		6802.92.00	60,73	0,01	60,00	0,00	83,30	0,01	77,83	0,00	37,17	29,71	1,0703	1,0121	5,75
	Lajotas e outros produtos padronizados	6802.10.00	402,78	0,03	259,95	0,01	102,17	0,01	103,66	0,00	-74,63	-60,12	0,9856	1,5495	-36,39
	Outros (não especificados)	6802.99.90	33.169,54	2,74	16.610,74	0,71	52.106,15	4,58	25.983,75	1,06	57,09	56,43	2,0053	1,9969	0,42
Subtotal Rochas Processadas			988.684,71	81,77	1.352.985,63	58,23	912.403,14	80,15	1.375.423,49	55,94	-7,72	1,66	0,6634	0,7307	-9,22
TOTAL			1.209.133,23	100,00	2.323.605,34	100,00	1.138.347,91	100,00	2.458.880,58	100,00	-5,85	5,82	0,4630	0,5204	-11,03

Fonte: ABIROCHAS (2017).

O valor das importações americanas de *dimension stone*, segundo Dolley (2016) aumentou em 7% no ano de 2014 totalizando US\$ 2,24 bilhões, conforme demonstrado na Tabela 4. O Brasil continuou a ser a principal fonte de importação de granito (Figura 19), representando 45% em valor, enquanto a China representou 23% das importações de granito por valor. Outras fontes importantes de importações de granito são a Índia com 14% e a Itália com 10%. Nesse mesmo ano, a Itália foi uma importante fonte de importação de Mármore com 37% do percentual em valor, a China com 22% em valor e a Turquia com 14% em valor.

Figura 19 – Destaque de granitos nacionais



Fonte: Disponível em: <http://www.vitoriaestonefair.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2019.

Assim, destacam-se as principais fontes de importações de *dimension stone* no período de 2011 a 2014 por valor em ordem crescente (Tabela 1): (a) China – 30%; (b) Brasil – 25%; (c) Itália – 23%; (d) Turquia – 14%; (e) outros países – 8%. Nesses termos, destacando apenas acerca das importações de granito do percentual por valor no mesmo período, igualmente em ordem crescente: (a) Brasil –

45%; (b) China – 23%; (c) Índia – 14%; (d) Itália – 12%; (e) outros países somados – 6%. Dessa forma, fica destacada a relevância do mercado exportador brasileiro junto ao comércio mundial dessa manufatura nacional.

Tabela 4 – Estatística das importações e exportações de *dimension stones* nos EUA³: 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
<u>Vendido ou utilizado pelos fabricantes (<i>producers</i>)</u>					
Quantidade	1,670	1,850	2,150	2,280 ¹	2,470 ²
Valor	323,000	395,000	452,000	459,000 ¹	470,000 ²
Valor das Exportações	54,500	66,000	64,900	60,800 ¹	70,300
Valor das Importações para consumo interno	1,500,000	1,590,000	1,740,000	2,100,000	2,240,000
Valor do consumo perceptível (<i>apparent</i>)	1,770,000	1,910,000	2,130,000	2,500,000	2,640,000 ²

Fonte: Dolley (2016, p. 72.4).

Notas: 1. *Thousand metric tons and Thousand dollars.*

2. Revisado.

3. Estimado.

4. Os dados são arredondados para não mais do que três dígitos significativos.

Na Tabela 5 consta a variação percentual das exportações brasileiras em 2016.

Tabela 5 – Variação Percentual das exportações brasileiras de rochas ornamentais: 2016/2015

VARIAÇÃO PERCENTUAL DAS EXPORTAÇÕES DE ROCHAS ORNAMENTAIS				
PERÍODOS – 2016 / 2015				
MÊS	Mensal		Acumulado	
	Valor	Peso	Valor	Peso
JAN	0,36	14,97	0,36	14,97
FEV	-8,01	7,47	-4,32	10,84
MAR	-10,65	6,70	-7,18	8,95
ABR	-1,65	11,62	-5,67	9,67
MAI	-4,46	20,05	-5,38	12,10
JUN	-6,53	-3,10	-5,60	9,00
JUL	-17,70	5,99	-7,69	8,45
AGO	1,55	22,09	-6,55	10,12
SET	9,22	31,28	-5,02	12,03
OUT	-43,68	-37,39	-8,87	6,31
NOV	23,45	12,87	-6,68	6,81
DEZ	4,60	-5,12	-5,85	5,82

Fonte: ABIROCHAS (2017).

Nota: Tabela elaborada pela Kistemann & Chiodi Assessoria e Projetos, para a ABIROCHAS, a partir de dados da Base Alice – www.aliceweb.desenvolvimento.gov.br.

Na Tabela 6, listam-se os totais mensais das exportações brasileiras de rochas ornamentais e de revestimento.

Tabela 6 – Totais mensais das exportações brasileiras de rochas ornamentais e de revestimento

EXPORTAÇÕES TOTAIS MENSAIS DE ROCHAS ORNAMENTAIS E DE REVESTIMENTO 2016 – ALICEWEB				
Mês	Mensal		Acumulado	
	Valor (US\$)	Peso (Kg)	Valor (US\$)	Peso (Kg)
JAN	66.808.454	142.191.306	66.808.464	142.191.306
FEV	77.881.757	162.990.834	144.690.221	305.182.140
MAR	111.192.411	246.146.168	255.882.632	551.328.308
ABR	101.782.211	209.808.209	357.664.843	761.136.517
MAI	114.272.026	254.246.245	471.936.869	1.015.382.762
JUN	109.382.872	225.114.843	581.319.741	1.240.497.605
JUL	106.016.887	266.718.120	687.336.628	1.507.215.725
AGO	106.813.680	236.793.203	794.150.308	1.744.008.928
SET	99.511.197	206.411.723	893.661.505	1.950.420.651
OUT	58.610.934	142.828.924	952.272.439	2.093.249.575
NOV	93.980.780	183.525.143	1.046.253.219	2.276.774.718
DEZ	92.094.692	182.105.863	1.138.347.911	2.458.880.581

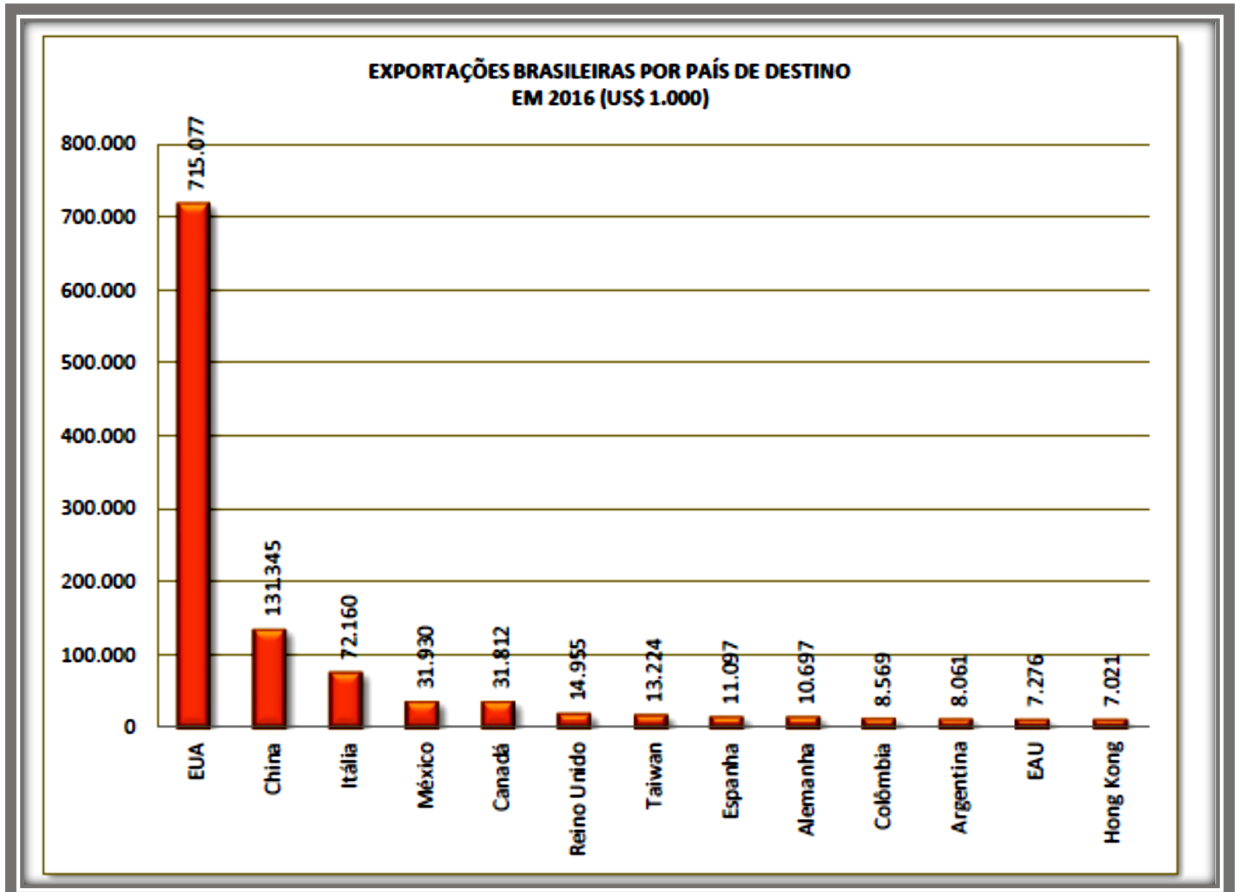
Fonte: ABIROCHAS (2017).

Nota: Tabela elaborada pela Kistemann & Chiodi Assessoria e Projetos, para a ABIROCHAS, a partir de dados da Base Alice – www.aliceweb.desenvolvimento.gov.br.

De acordo com a ABIROCHAS (2017), as exportações do setor de rochas ornamentais brasileiro alcançaram um total de 120 países em 2016, permanecendo os EUA como o maior importador seguido por China e Itália. Em 2016, as exportações brasileiras para esses três países totalizaram 80,6% das exportações brasileiras de rochas ornamentais. As exportações de rochas ornamentais *in natura* para os EUA totalizaram US\$ 715,1 milhões e 1,04 milhões t, com preço médio de US\$ 690/t, conforme Gráfico 2. O volume físico das exportações em 2016 permaneceu semelhante ao período de 2015. O faturamento dessas exportações semelhantemente retrocedeu em -9,7% quando comparado ao ano de 2015 totalizando a cifra de US\$ 792,2 milhões, devido à queda do preço médio dos

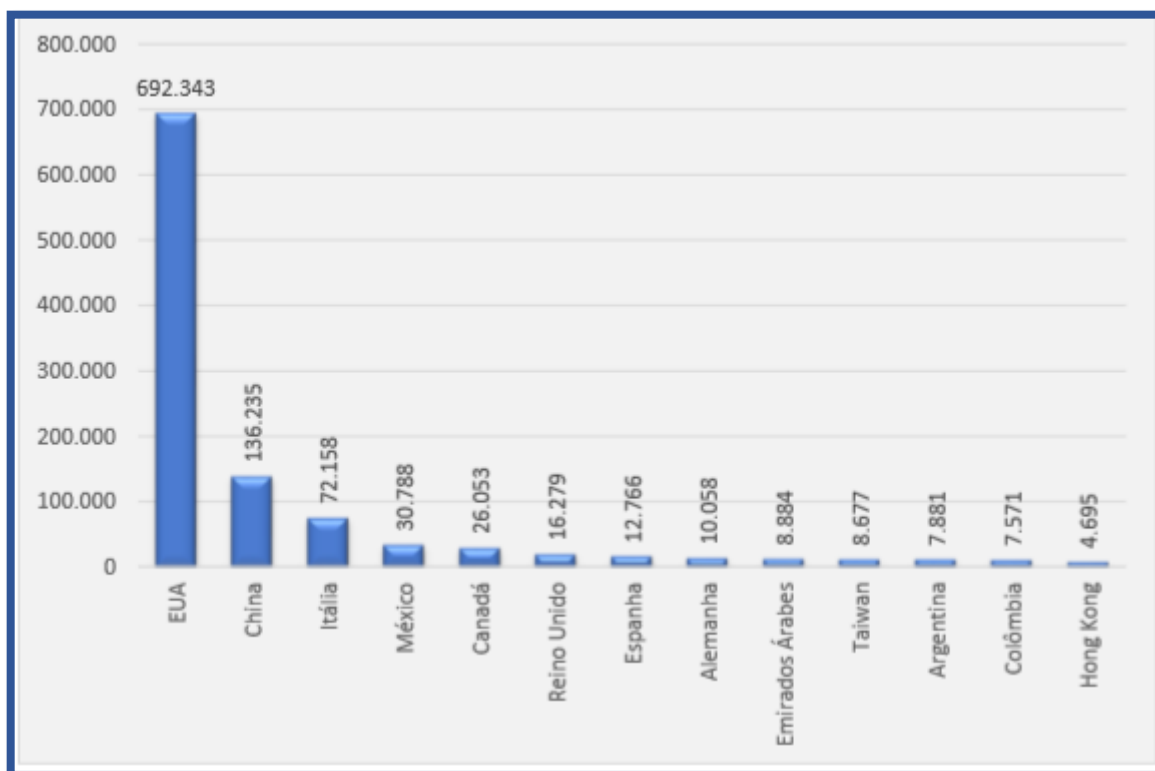
produtos exportados totalizando assim a cifra de US\$ 760/t em 2015. A participação dos EUA em valores brutos nas exportações brasileiras de rochas recuou de 65,5% em 2015 para 62,8% em 2016.

Gráfico 2 – Exportações brasileiras ‘por país de destino’ em 2016



Fonte: ABIROCHAS (2017, p. 7).

Contudo, ainda segundo a Abirochas, o Brasil exportou em 2017 rochas ornamentais para um total de 117 países, permanecendo assim os três principais países os mesmos relativos ao ano de 2016, tendo este ano as exportações para os EUA apresentado mais uma pequena redução apresentando assim um total bruto no volume das exportações de 62,5% (GRAFICO 3).

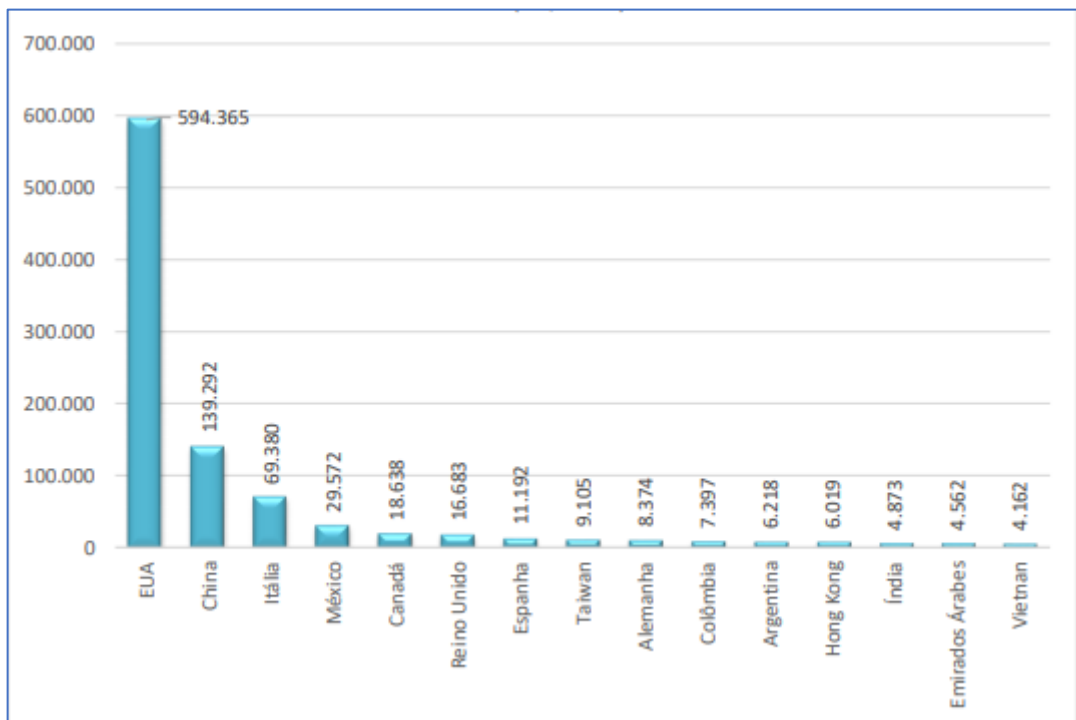
Gráfico 3 – Exportações brasileiras por país de destino em 2017

Fonte: ABIROCHAS (2018, p. 24).

Em 2018, o Brasil exportou ROR para 120 países, sendo os principais parceiros comerciais (Gráfico 4) EUA, China, Itália, México, Canadá e Reino Unido. Neste cenário permanece. As exportações para os EUA, em sua ampla maioria referente a chapas, alcançaram um total de US\$ 594.4 milhões, com uma variação negativa em relação ao ano de 2017 de 14.1%, e também um total de 844.2 mil toneladas, com uma variação negativa de 14.4% em relação ao ano de 2017.

Quanto as exportações ao mercado chinês, em sua ampla maioria dominada pela exportação de blocos alcançaram a cifra de US\$ 139.3 milhões com uma variação positiva “de 8,6% em 2015 para 11,5% em 2016, 12,3% em 2017 e 14,0% em 2018” (ABIROCHAS, 01/2019, p.2). Quanto ao volume físico alcançaram em 2018 um total de 801,5 mil toneladas.

Gráfico 4 – Exportações brasileiras por país de destino em 2018 (US\$ 1.000)



Fonte: ABIROCHAS (2019, p. 7).

As exportações de rochas processadas conforme a Nomenclatura Comum do Mercosul – NCM (Sistema harmonizado, de codificação e classificação de mercadorias para comércio internacional, aplicado pelos países desse bloco econômico) 6802.99.90 totalizaram US\$ 46,3 milhões e alcançaram o valor médio de US\$ 2.130/t, demonstrando dessa forma a relevância do parque industrial brasileiro, conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 – Perfil das exportações brasileiras com a devida nomenclatura fiscal

Tipos de Rochas	Produtos	Códigos Fiscais (NCM)	Participação Percentual no Faturamento	Volume Físico Exportado (1.000t)
Granitos e rochas similares, incluindo quartzito e pedra-sabão	Blocos (exceto quartzito)	2516.11.00	16%	1.022,2
		2516.12.00		
	Chapas	6802.93.90	66,5%	1.167,4
		6802.23.00		
		6802.29.00		
Acabamentos	6802.99.90	4,6%	26,1	
	6802.10.00			
Mármore e rochas similares	Blocos	2515.12.10	0,44%	13,3
		2515.11.00		
		2515.20.00		
	Chapas	6802.91.00	4,7%	45,8
		6802.21.00		
Ardósias	Lajotas, telhas e chapas	6802.92.00	3,5%	99,7
		6803.00.00		
Quartzitos foliados	Lajotas de corte manual e serradas, cacos / cavacos, filetes e pavês	2514.00.00		
Quartzitos maciços	Blocos	6801.00.00	0,85%	35,7
		2506.20.00	2,8%	46,7

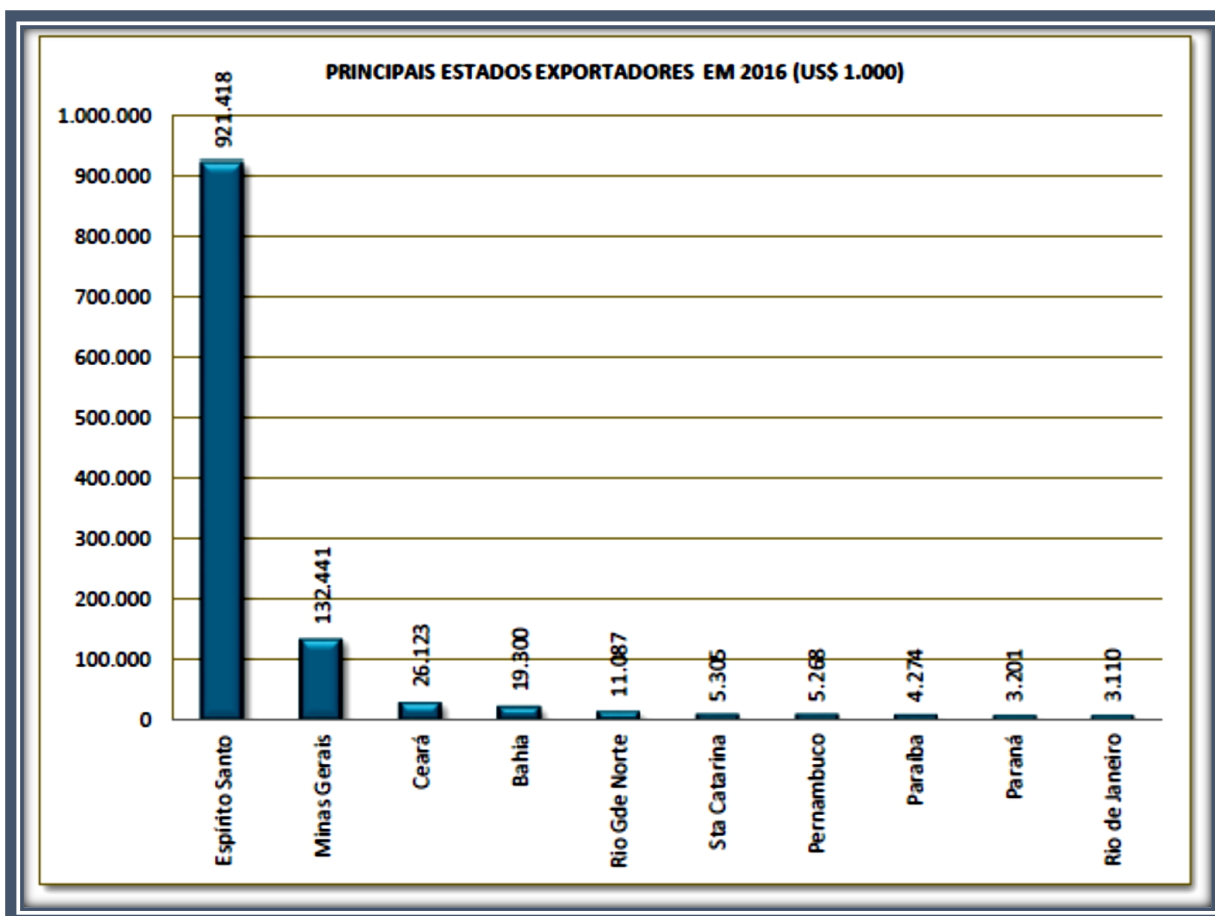
Total do faturamento: US\$ 1.138,35 milhões.
Total do volume físico: 2,46 milhões t.

Fonte: ABIROCHAS (2017, p. 5).

As exportações para a China, dominadas por rochas *in natura* não processadas, isto é, em blocos alcançaram o valor médio de US\$ 180/t, somaram US\$ 131,3 milhões e 746,3 mil t, com crescimento de respectivamente 25,8% e 31,3% frente a 2015. A participação chinesa, no total das exportações brasileiras de rochas alcançou um total de 11,5% no faturamento e 30,4% no volume físico em 2016, contra respectivamente 8,6% e 24,5% em 2015, demonstrando a relevância deste parceiro comercial. Prosseguindo, as exportações para a Itália em 2016 totalizaram US\$ 72,2 milhões e 165,5 mil t, com variação negativa de respectivamente 8,1% e 15,8% em comparação com o ano de 2015 (ABIROCHAS, 2017).

O Gráfico 5 apresenta os estados da federação que foram exportadores de rochas ornamentais em 2016; as exportações foram realizadas por 18 estados, com destaque mais uma vez para o Estado do Espírito Santo com US\$ 921,4 milhões e 1,8 milhões t, correspondendo com 75% do volume físico e 81% do total das exportações nacionais (ABIROCHAS, 2017).

Gráfico 5 – Principais estados brasileiros exportadores em 2016



Fonte: ABIROCHAS (2017, p. 7).

Resumindo, apesar da crise institucional pela qual passa o país, as exportações do setor de rochas ornamentais mantém-se forte, constituindo assim a base de sustentação dessa cadeia produtiva do setor; não obstante, destaca-se o papel de inovação tecnológica que este setor da economia nacional vem alcançando, isto é, a manutenção da capacidade competitiva junto ao mercado externo apesar da grande concorrência exercida por países desenvolvidos como a Itália e Espanha. Os valores dessas exportações no ano de 2016 está demonstrado no Quadro 11.

Quadro 11 – Demonstrativo dos números das exportações do setor no exercício de 2016

Números das exportações de rochas no período de 2016	
•	US\$ 1.138,3 milhões de faturamento (-5.85% quando comparado com o ano 2015)
•	2.49 milhões de toneladas (+5,82 quando comparado com o ano 2015)
•	80,2% de participação de rochas processadas no faturamento (-1.6% quando comparado com o ano 2015)
•	55,9% de participação de rochas processadas no volume físico (-2,3% quando comparado com o ano 2015)
•	7,7% de queda no faturamento com rochas processadas.
•	1,7% de incremento no volume físico de rochas processadas
•	US\$ 1.106,4 milhões de saldo na balança comercial
•	0,61% de participação no total do faturamento das exportações brasileiras.
•	US\$ 463,0t de preço médio das exportações brasileiras de rochas ornamentais contra US\$ 287,1t das exportações gerais brasileiras.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em ABIROCHAS (2017, p. 4-5).

3.1 Panorama Setorial

Segundo Vidal, Azevedo e Castro (2014), a partir da década de 1990, o Brasil começou uma lenta transformação na cadeia produtiva do setor de rochas ornamentais. Os principais avanços foram devidos ao aumento das exportações que marcaram com uma forte evolução qualitativa e quantitativa, ou seja, iniciou-se a percepção de uma alteração do plano econômica, percebida pela modificação no perfil das exportações. Assim, qualitativamente alterou-se do perfil das exportações devido ao maior incremento de rochas processadas nesse processo, fato este que veio a beneficiar a mão de obra nativa, em virtude da maior demanda dessa no processo. Não obstante, a percepção quantitativa no perfil das exportações, percebeu-se por meio da evolução desta em uma década, ou seja, de 900 mil t em 1997, para 2,5 milhões em 2007. Essa alavancagem ocorreu qualitativamente com a exportação de rochas processadas no Brasil principalmente para os EUA, e quantitativamente com a incremento nas vendas de blocos para a China, e por conseguinte sua diminuição das vendas para a Itália. Nesse sentido, grande parte dos blocos que eram vendidos para serem processados na Itália começaram a serem processados no Brasil, diminuindo assim as vendas para esse país e, por conseguinte, o aumento das vendas para os EUA.

Assim, o Brasil alcançou a posição de quarto lugar no *ranking* mundial de produtor e o quinto em exportador de rochas ornamentais, fato este notabilizado pela extensa geodiversidade das rochas *in natura* brasileiras. Contudo as vendas

externas continuaram polarizadas entre EUA com sua demanda de produtos processados e a China com sua demanda por produtos brutos (em blocos). Prosseguindo, Vidal, Azevedo e Castro (2014), apresentam os indicadores de tendência mais expressivos relativos aos últimos 10 anos, conforme mostra o Quadro 12.

Quadro 12 – Principais indicadores de tendência

Crescimento da China no mercado internacional.
Queda da participação dos <i>players</i> europeus no mercado internacional.
Formação e estouro de uma bolha imobiliária no mercado dos EUA.
Contaminação e crise econômica nos EUA e países da zona do euro, por indução do estouro da bolha imobiliária norte-americana.
Evolução dos projetos de promoção das exportações contemplados nos convênios entre a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex e a Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais – ABIROCHAS.
Aumento significativo da participação brasileira no mercado dos EUA, com chapas polidas de granito e rochas similares.
Polarização das exportações brasileiras para os EUA (chapas) e China (blocos), com redução das exportações para a Itália e outros países europeus.
Ciclo de crescimento e retração das exportações brasileiras de produtos de ardósia e quartzitos foliados.
Aquecimento do mercado imobiliário brasileiro, a partir da segunda metade da década de 2000. Publicação do Guia de Aplicação de Rochas em Revestimentos, pela Abirochas.
Dificuldades competitivas das exportações brasileiras, pela sobrevalorização do real no período de 2005 a 2011.
Incremento da lavra de maciços rochosos, em detrimento da lavra de matacões.
Incremento da utilização de fio diamantado na lavra e no beneficiamento.
Incremento das importações brasileiras de teares, primeiro dos multilâmina convencionais e, mais recentemente, dos 101resente diamantados.
Concentração das atividades de serragem e polimento no Estado do Espírito Santo.
Diversificação da produção de rochas no Brasil, envolvendo os denominados materiais exóticos, com destaque para pegmatitos e rochas quartzíticas.
Especialização brasileira na lavra e beneficiamento de granitos, materiais exóticos e rochas duras em geral.

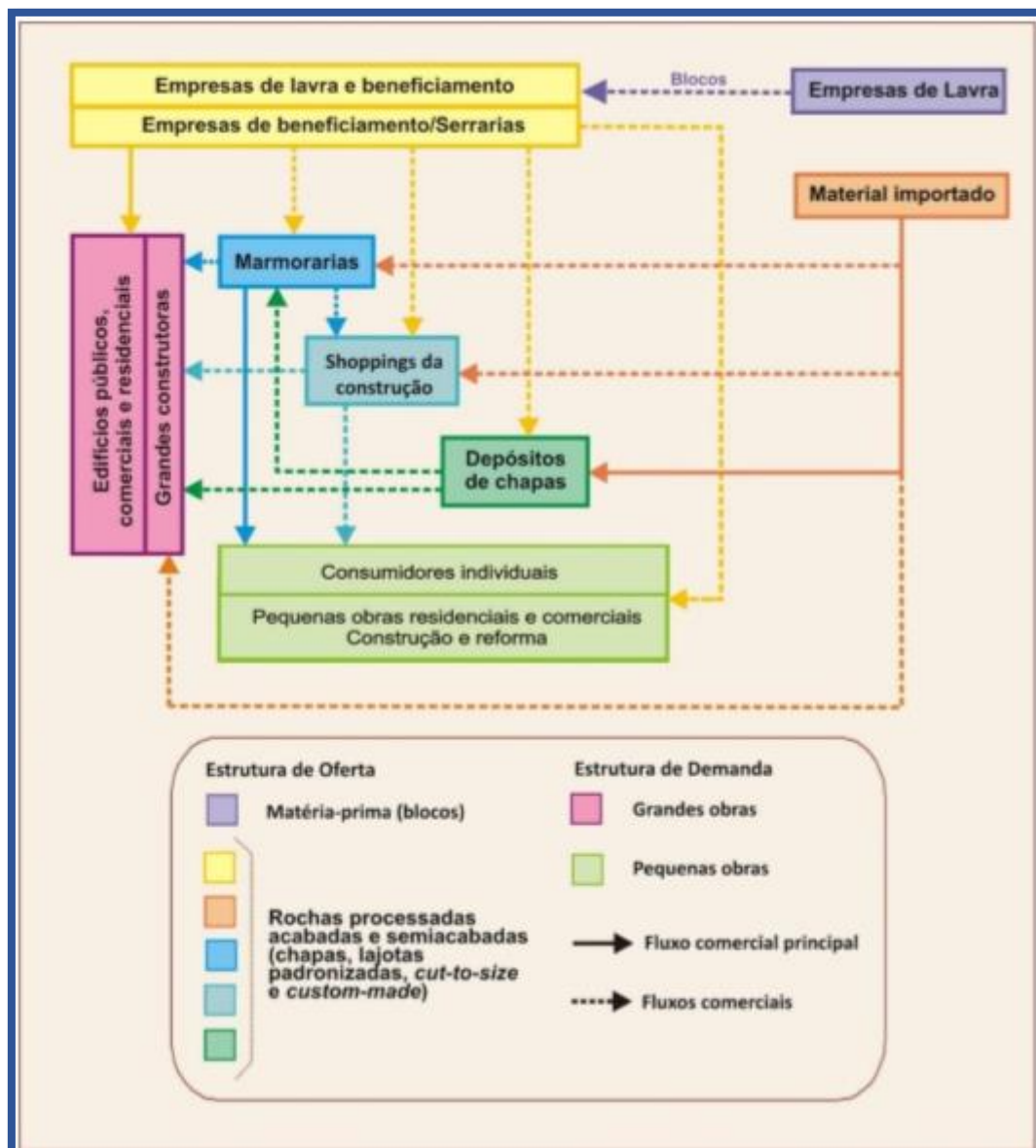
Fonte: Adaptado de Vidal, Azevedo e Castro (2014, p. 496-497).

Faz-se necessário destacar que todos os produtos comerciais originários do SRO incluindo, nesse caso, os blocos, não devem ser reconhecidos como

commodities, e sim como *specialties* ou manufaturas. O SRO é fundamentalmente composto por micro e pequenas empresas (sendo raras as empresas de médio porte e quase nulo as empresas de grande porte) de lavra (jazidas de rocha *in natura*), beneficiamento (constituído essencialmente pela utilização de teares), acabamento (constituído essencialmente pela presença de marmorarias) e serviços de maneira geral. Esta nomenclatura é característica do setor e não obstante a realidade dessas atividades é muito diferente da atividade exercida pelas grandes empresas do setor mineral. Segundo Vidal, Azevedo e Castro (2014), uma grande lacuna permanente no setor deve-se ao fato dessas micro e pequenas empresas brasileiras encontrarem dificuldades do atendimento de suas necessidades pelo planejamento governamental para estímulo da atividade industrial, os quais são mais focadas em vistas às grandes corporações do setor mineral.

Considerando assim, as três principais partes da cadeia produtiva do SRO, ou seja, a lavra, o beneficiamento e o acabamento, percebe-se que o Brasil possui uma notável capacidade instalada e *know-how* adquirido para lavra em maciços rochosos. Contudo, possui deficiências qualitativas no beneficiamento primários das rochas ornamentais, ou seja, no processo de desdobramento dos blocos em chapas brutas, polimento das referidas chapas, e, deficiências qualitativas, bem como quantitativas no processo de acabamento das peças para o consumidor final. Neste terceiro quesito, em virtude da pouca agregação tecnológica em máquinas e equipamentos necessários. Nesse sentido segue um exemplo da cadeia produtiva verticalizado do setor de rochas ornamentais. Essa estrutura do processamento desses produtos no mercado interno é apresentada na Figura 20. A empresa de lavra extrai os blocos, que são primordialmente destinados para as empresas de beneficiamento desses, e *a posteriori* para polimento das referidas chapas, junto às marmorarias, e posteriormente aos *shopping centers* da construção civil, bem como para os varejistas de chapas. Estes agentes são assim reconhecidos como os principais agentes da estrutura de oferta junto às construtoras e consumidores finais nacionais (VIDAL; AZEVEDO; CASTRO, 2014).

Figura 20 – Estrutura básica de comercialização de rochas ornamentais processadas no Brasil



Fonte: ABIROCHAS (2018, p. 16).

Diante do exposto, a competitividade desse setor muitas vezes encontra resistências em virtude de fatores externos ao próprio setor, submetido pelo vínculo do setor público e por outros mecanismos de fomento a atividade industrial.

Quadro 13 – Principais demandas do setor de rochas

Adequação e modernização do parque brasileiro de beneficiamento e acabamento de rochas ornamentais, por meio da agregação tecnológica proporcionada pela importação de bens de capital e apoiada por ex-estagiários para máquinas e equipamentos, quando necessário. Para a serragem de blocos, demanda-se a incorporação de teares multifio diamantados. Especificamente para as marmorarias, demanda-se a incorporação de equipamentos de corte a úmido, visando ao atendimento da legislação trabalhista.
Melhoria da infraestrutura portuária, e.g., adequação do complexo portuário de Vitória, para navios de maior porte.
Melhoria da oferta de transporte marítimo.
Fortalecimento do mercado interno
Melhoria na divulgação dos materiais rochosos naturais de revestimento, suas propriedades e técnicas adequadas de aplicação, para especificadores, formadores de opinião e consumidores em geral.
Adequação, agilização e desoneração dos processos legais de licenciamento ambiental e concessão de direitos minerários.
Adequação da oferta de crédito para as micro e pequenas empresas, visando adensamento tecnológico.

Fonte: Adaptado de Vidal, Azevedo e Castro (2014, p. 524-525).

Esses fatores interferem na competitividade do setor, quando comparadas com as condições em outros países produtores de *dimension stone*. Em face ao exposto, Vidal, Azevedo e Castro (2014) apresentam no Quadro 13 as demandas que podem ser benéficas ao setor nacional.

3.2 Rochas Ornamentais: Tipologia

Segundo Chiodi Filho e Chiodi (2009), as rochas ornamentais, igualmente designadas de rochas naturais, lapídeas, dimensionais, de revestimentos e ou materiais de cantaria, abrangem os maciços geológicos *in natura* que podem ser produzidos em blocos ou em placas, beneficiados por meio de variadas formas (e.g., polimento, esquadrejamento, entre outras). Possuem um campo de aplicação variados e incluem peças isoladas (e.g., esculturas, tampos, balcões, lápides e produtos para casa funerária em geral), bem como utilizadas para edificações, com

destaque para os revestimentos ambos internos e externos (e.g., pisos, pila, colunas, entre outros).

Em termos genéricos, para Quick (2002), Mello (2004), Dolley (2000; 2003; 2007) e Chiodi Filho e Chiodi (2009), Vidal, Azevedo e Castro (2014) as rochas ornamentais dividem-se e são classificadas em três grupos principais, em virtude de suas diferenças fundamentais de sua formação geológica, bem como em suas texturas e em sua mineralogia.

Existem numerosas organizações mundiais autorizadas pelo guia de padronização para *dimension stones*. Entretanto as mais reconhecidas são a ASTM (*Standard Terminology Relating to Dimension Stone*) e a CEN (*European Committee for Standardization or Comité Européen de Normalisation*). Para a América do Norte, as normas da ASTM governam o referido guia de padronização e dentro da Europa os guias de padrões técnicos são reconhecidos a partir da CEN. Em outras regiões do mundo existem seus guias próprios para padronização. Para efeito de análise desta tese serão reconhecidos os padrões de especificação ditados pela ASTM.

Existe atualmente uma terminologia ou nomenclatura que pertence a um glossário de termos específicos da indústria ou do material, neste caso, a *dimension stones*. Desta forma, trata-se de uma definição de termos que são exclusivos para indústria e ou para o material. Esse documento definidor da terminologia padrão para as citações a seguir é conhecido como ASTM C119 (ASTM, 2005).

Assim, conforme ASTM C119, os principais grupos de *dimension stone* incluem:

- a. **Rochas ígneas ou magmáticas:** são aquelas formadas a partir da cristalização do magma sob diferentes profundidades na superfície terrestre, isto é, pelo arrefecimento e pela solidificação do magma fundido. O granito é uma rocha ígnea visivelmente granular com ampla coloração distinta, e é constituída principalmente por quartzo e feldspatos acompanhados por um ou mais minerais ferromagnesianos (e.g., contendo em sua constituição ferro e magnésio como principais componentes) escuros. A textura é tipicamente homogênea, contudo pode ser constituída por gnaiss ou pórfiro. Não obstante, algumas rochas ígneas granulares escuras, embora não geologicamente graníticas, estão incluídas nessa definição e do mesmo modo algumas rochas metamórficas também estão

incluídas na definição comercial de granito. As principais rochas ígneas estão descritas no Quadro 14.

Quadro 14 – Principais rochas ígneas utilizadas em revestimento

Rocha	Estrutura(1)	Textura(2)	Cor	Minerais Essenciais
Granito(3)	Maciça	Granular fina a grossa/ porfírica	Cinza a rosa-avermelhado	Quartzo, plagioclásio, feldspato potássico (biotita/homblenda)
Riólito(4)	Maciça/ vesículo-amigdaloidal	Granular cripto a microcristalina/ porfírica.	Cinza a rosada	Quartzo, plagioclásio, feldspato potássico (biotita/homblenda)
Diorito(3)	Maciça	Granular fina a grossa	Cinza-escuro	Plagioclásio, biotita, hornblenda (quartzo/ feldspato potássico)
Sienito(3) Nefelina Sienito(3)	Maciça/ fluxionar	Granular fina a grossa	Rosa a marrom-avermelhado	Feldspato potássico (biotita/homblenda) (aegirina) (nefelina/sodalita)
Gabro(3) Diabásio	Maciça	Granular fina a média	Cinza-escuro a preta	Plagioclásio cálcico, augita, opacos.
Basalto(4)	Maciça/ vesículo-amigdaloidal	Granular cripto a microcristalina/ vítrea	Cinza-escuro a preta	Plagioclásio cálcico, augita, opacos.
Charnockito(3)	Maciça	Granular fina a grossa/ porfírica	Verde-escuro	Quartzo, plagioclásio, feldspato potássico, hiperstênio, (biotita/homblenda)

Fonte: Mello (2004, p. 155).

Notas: (1) Estrutura: Compreende a orientação e a posição das massas rochosas em determinada área.

(2) Textura: é o arranjo microscópico dos minerais.

(3) Rochas de origem plutônica.

(4) Equivalentes às rochas anteriores, porém vulcânicas.

b. **Rochas sedimentares:** são aquelas formadas pela decomposição detrítica dos minerais oriundos da desagregação, erosão e pelo transporte de rochas preexistentes, bem como pela acumulação em bacias deposicionais, isto é, pela acumulação e compactação de fragmentos de rochas pré-existentes que foram desintegradas pela erosão, detritos orgânicos como casca ou mesmo outros fragmentos de corais, bem como materiais dissolvidos em águas superficiais ou subterrâneas, os quais são precipitados em condições de sobressaturação (*oversaturation*).

O Arenito é uma rocha sedimentar composta principalmente de fragmentos de minerais e rochas dentro da sua faixa de areia (de 2 a 0,06mm) e com um mínimo de 60% de sílica livre, cimentada ou ligada em maior ou menor grau por diversos materiais, incluindo sílica, óxidos de ferro, carbonatos ou argila. Nesse caso, conforme ASTM C119 (Quartz-based Dimension Stone Definição I) devem possuir uma resistência à compressão superior a 29 Mpa.

O calcário é uma rocha de origem sedimentar composta principalmente de carbonato de cálcio (calcita mineral) ou carbonato duplo de cálcio e magnésio (dolomita mineral), ou alguma combinação destes dois minerais (ASTM C119). Nesses termos, na categoria de mármore comercial pode ser comercializado como calcário ou mármore. As principais rochas sedimentares estão no Quadro 15.

Quadro 15 – Principais rochas sedimentares utilizadas em revestimento

Rocha	Estrutura	Textura	Cor	Minerais Essenciais
Arenito	Isótropa / laminada	Clástica	Branca, bege, amarelada, avermelhada, rosa, azul.	Quartzo, feldspatos. Cimento: sílica, carbonato, argilominerais
Calcário	Isótropa / laminada	Granular cripto a microcristalina	Branca, bege, alaranjada, amarronzada, preta.	Calcita / dolomita.
Travertino	Laminada / vacuolar / brechada	Granular microcristalina	Granular microcristalina	Calcita (fósseis)

Fonte: Mello (2004, p. 156).

- c. **Rochas metamórficas:** são consideradas geologicamente de litologias transformadas pela ação dos agentes de metamorfismo regional, bem como pelo contato com outras rochas preexistentes, ou seja, rochas ígneas e rochas sedimentares, situadas em distintos níveis da crosta terrestre. A ardósia é uma rocha metamórfica microcristalina mais comumente derivada de xisto e composto principalmente de micas, clorito e quartzo. As principais rochas metamórficas são apresentadas no Quadro 16.

Quadro 16 – Principais rochas metamórficas utilizadas em revestimento

Rocha	Estrutura	Textura	Cor	Minerais Essenciais
Ardósia	Clivagem	Lepidoblástica muito fina	Tons de cinza ou marrom.	Sericita, quartzo
Xisto	Xistosidade	Lepidoblástica fina a média	Tons de cinza ou marrom.	Micas, quartzo
Gnaisse	Gnáissica	Granoblástica/ nematoblástica	Tons de cinza, por vezes rosados	Feldspatos, quartzo, biotita e/ou homblenda
Migmatito	Migmatítica	Granoblástica/ (grano) nemato/ lepidoblástica	Tons de cinza, por vezes rosados	Feldspatos, quartzo, biotita e/ou homblenda
Milonito	Milonítica	Milonítica	Tons de cinza	Sericita, feldspatos, quartzol.
Metaconglo- merado	Clástica/ recristalizada	Variada	Variada	Variada
Quartzito	Maciça/ foliada	Granoblástica/ granolepidoblástica	Branca, com tons verdes ou rosa; opcionalmente azul	Quartzo, sericita dumortierita (em quartzitos azuis).
Mármore	Maciça	Granoblástica fina a média	Cinza a branca, com tons verdes ou rosa	Calcita e/ou dolomita
Serpentinito	Maciça/ venulada	Lepidoblástica	Verde ou marrom	Serpentina
Esteatito	Maciça/ foliada	Lepidoblástica	Cinza a marrom	Talco

Fonte: Mello (2004, p. 157).

Segundo a visão comercial são comumente apresentados como: a) Mármore originários de rochas carbonáticas; b) Granitos, originários das rochas silicáticas; c) Ardósia, quartzitos, e travertinos, originários das rochas litológicas ou metamórficas (FRASCÁ, 2002; ABIROCHAS, 2017; CHIODI FILHO; CHIODI, 2009; ASTM, 2017).

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a coleta e análise dos dados, bem como a amostra dos sujeitos participantes da pesquisa.

4.1 Tipologia do Estudo

Este estudo é num primeiro momento da pesquisa, classificado como Exploratório e Qualitativo, em virtude de os dados da pesquisa fornecerem um panorama a esses elementos administrativos, bem como a possibilidade a análise das variáveis em um determinado momento do tempo (GIL 2002; YIN, 2005; HAIR JR. *et al.*, 2005; CRESWEL, 2010). É classificado como exploratório, pois de acordo com Seltiz (1974, p. 60), tem a função de:

Aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real; apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais

Nesses termos, segundo Freitas, Saccol e Moscarola (2000) e Gil (2008), estudos como este têm como objetivo harmonizar uma visão geral do fenômeno pesquisado, a fim de familiarizar-se com o tópico; por conseguinte, identificar e transformar conceitos e ideias, com o propósito de contribuir para estudos posteriores. Nesses termos, o que se pretende é a descoberta de novas possibilidades e dimensões da população pesquisada. Num primeiro momento, utilizam-se dados secundários como fonte de informação: levantados sobre o setor em estudo.

Os dados secundários são meios econômicos de alcançar-se “informações úteis sobre contexto, dimensão e discernimento na formulação ou exploração de um problema de pesquisa” (MALHOTRA, 2012, p. 78). Estes são dados que podem ser localizados com relativa agilidade e são gerados por meio de fontes externas às organizações, e neste caso, “podem existir na forma de publicações, banco de dados on-line” (2012, p.84), entre outras.

Em um segundo momento, contudo concomitantemente a este realizou-se um Estudo Descritivo de Múltiplos Casos, visando a análise em profundidade das entrevistas realizadas para o alcance dos objetivos desse estudo.

Numa segunda etapa da pesquisa, foi realizado um Estudo Descritivo Estatístico (*survey*). Nessa etapa serão utilizados dados primários (Quadro 17). Os dados primários são definidos por Malhotra (2012, p.80) “originados por um pesquisador para a finalidade específica de abordar o problema que está sendo considerado”.

Quadro 17 – Comparação de dados primários e dados secundários

	Dados Primários	Dados Secundários
Finalidade da coleta	Para o problema considerado	Para outros problemas
Processo da coleta	Muito trabalhoso	Rápido e fácil
Custo da coleta	Alto	Relativamente baixo
Tempo da coleta	Longo	Curto

Fonte: Malhotra (2012, p. 80).

4.1.1 Hipóteses de pesquisa

Nesta seção da tese, apresentam-se as hipóteses que emergiram dos estudos exploratórios preliminares, ou seja, inclusive por meio da revisão bibliográfica realizada e, que forneceu a base do conhecimento para a prossecução dessa pesquisa.

Marconi e Lakatos (2000, p. 139) definem uma hipótese do modelo de pesquisa como:

[...] um enunciado geral de relações entre variáveis (fatos, fenômenos): a) formulado como solução provisória sobre determinado problema; b) apresentando caráter ou explicativo ou preditivo; c) compatível com o conhecimento científico (coerência externa) e revelando consistência lógica (coerência interna); d) sendo passível de verificação empírica em suas conseqüências.

A relevância das hipóteses consiste em seu caráter norteador e pela propositura de *feedback* a um determinado problema de pesquisa. Entretanto, cabe ao pesquisador e à sua própria pesquisa perceber a plausibilidade ou não das respostas obtidas. Os dados da pesquisa determinarão após sua análise se as hipóteses poderão permitir provar ou mesmo refutá-las (MARCONI; LAKATOS, 2000).

Considerando que esta tese pressupõe uma etapa de caráter Descritivo e Quantitativo, e de acordo com Hair Jr. *et al.* (2006), pode-se recomendar a indicação para o teste de hipóteses, as seguintes:

- H1:** A competitividade nas empresas que possuem 51 ou mais colaboradores tem influência positiva (devido ao seu porte) do que as empresas que possuem até 19 colaboradores.
- H2:** A prestação ao suporte as vendas têm maior expressão nas empresas que possuem acima de 51 colaboradores.
- H3:** O suporte às vendas influencia positivamente na capacitação dos colaboradores.
- H4:** A disponibilidade do produto, a confiabilidade da marca, a variedade de opções, a qualidade do produto e o suporte no pós-venda influenciam positivamente os fatores mercadológicos.

4.2 Abordagem Qualitativa

A pesquisa qualitativa proporciona uma adequada interpretação do contexto em que se insere o problema de pesquisa. Desta forma, esta é concebida por meio de uma “metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2012, p.111).

4.2.1 Amostra

Os sujeitos da pesquisa foram os colaboradores diretamente envolvidos no setor de exportação de rochas ornamentais de ambos os sexos, residentes no Brasil, e que participavam diretamente dessa cadeia exportadora, prioritariamente para os EUA, ou seja, colaboradores diretamente envolvidos em organizações definidas como marmoristas, varejistas ou distribuidores de rochas ornamentais *in natura* oriundas do Brasil.

A amostra desta pesquisa é definida como não probabilística e por conveniência, ou seja, escolhida aleatoriamente (GIL, 2008; CRESWELL, 2010, 2014), e assim constituída de colaboradores diretamente envolvidos no SRO e classificados como profissionais que exercem atividades laborais em organizações

exportadoras: marmorarias e varejistas ou distribuidores (*fabricator e wholesale*). A seleção dos entrevistados desta forma foi organizada por meio da técnica denominada de “bola de neve” (*snowball*), pois os participantes foram alcançados por meios diversos, *e.g.*, contatos pessoais, amigos e conhecidos. Assim, foram selecionados aqueles que atuavam nesse ramo de atividade e que exerciam funções diversas, como gestores, vendedores, administradores, entre outras afins, contudo com o tempo mínimo de cinco anos de experiência no setor (GLASSER; STRAUSS, 1967; BIERNACKI; WALDORF, 1981).

A escolha dos sujeitos da pesquisa que idealizam a amostra representativa, foi realizada considerando sua relevância para as exportações brasileiras, em parte pelo destacado crescimento e manutenção das exportações do setor de rochas ornamentais brasileiro (Tabelas 1 e 2).

Para o limite do número da seleção dos entrevistados na perspectiva de Godoi, Bandeira-de-Mello e da Silva (2010) não se estabelece a preocupação pela representatividade estatística, pois esse número foi determinado durante a execução do trabalho de campo que foi realizado *in loco* pelo pesquisador e nas *Stone Fair* (Feira de Negócios dirigida principalmente a empresários e profissionais desse setor nos EUA) realizada nos EUA, bem como na *Vitória Stone Fair* (Feira de Negócios dirigida a empresários e profissionais do setor nacional e internacional – essencialmente voltada para o público internacional), e em visitas pessoais na sede das empresas do SRO selecionados *a priori*.

A estratégia para definição do tamanho da amostra escolhido foi o juízo crítico percebido pela saturação dos dados coletados (GLASSER; STRAUSS, 1967), uma vez que a construção do *corpus* de pesquisa evidencia que o tamanho da amostra é relevante até que haja evidência de saturação dos dados (PAIVA JR.; LEÃO; MELLO, 2011).

4.2.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi efetuada por meio de entrevistas, as quais seguiram o roteiro de entrevista semiestruturado (APÊNDICE C), que permitiu maior liberdade para realizar questionamentos relacionados que porventura não estiveram previamente refletidos ou não se encontraram inclusos originalmente. Ou seja, essa

estrutura permitiu a flexibilidade necessária ao pesquisador para incluir questionamentos não estruturados anteriormente (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Para eliminar a falta de precisão das anotações de campo e para ampliar o detalhamento do acesso às informações alcançadas, foram utilizadas de gravações no momento das entrevistas e transcrições dos conteúdos por profissionais qualificados (GODOI; BANDEIRA-DE MELLO; SILVA, 2010). A gravação das entrevistas somente ocorreu após os entrevistados permitirem tal procedimento, sob a garantia de sigilo de seus nomes. Para isso, cada um deles recebeu um código de identificação, conforme protocolo assinado. Os entrevistados foram informados de que suas respostas não seriam consideradas certas ou erradas e que não foi objeto desta pesquisa avaliar suas competências (GODOY, 2006). Para análise dos dados foi utilizado o *software* Nvivo 12.

4.2.3 Técnica para análise do conteúdo

O processo de coleta de dados e o de análise abrangeu um olhar simultâneo, ou seja, tratou-se de atividades realizadas concomitantemente, de forma que essa análise se iniciou com a primeira entrevista, com a primeira observação e com a leitura de cada documento secundário pertinente. A metodologia em questão permitiu ao pesquisador realizar descobertas confiáveis do começo ao fim do processo de coleta de dados primários. Nesse sentido, o rigor da pesquisa qualitativa emanou dos seguintes fatores: presença do pesquisador; caráter da influência mútua entre ele e os entrevistados; triangulação dos dados; interpretação das percepções e de uma circunscrição rica e densa (FLORES, 1994; CRESWEL, 2010).

De acordo com Merriam (1998, p. 155), “a escolha do tempo mais adequado para fazer uma análise de dados e a integração desta análise com outras tarefas distingue o projeto qualitativo da pesquisa positivista tradicional”.

Os dados foram analisados de acordo com o método de categorização proposto por Flores (1994), que consiste na separação dos dados textuais em unidades de conteúdos, agrupados posteriormente segundo suas categorias, e estas foram definidas *a priori* a partir do referencial teórico, mas também emergiram dos dados.

O objetivo desses agrupamentos foi criar categorias, sub-categorias e investigar suas inter-relações em consonância com afinidades comuns presentes nessas informações, as quais referiram-se a situações e contextos, atividades e acontecimentos, comportamentos, opiniões, perspectivas de um problema, relações entre pessoas, entre outras.

O processo de redução dos dados, *e.g.*, segmentação das expressões por unidades categorizadas ocorreram num processo simultâneo definidos *a priori* a partir dos dados das entrevistas e do referencial teórico. Foram entrevistados 18 colaboradores diretamente envolvidos na atividade de exportação de ROR, ou seja, atuantes como exportadores nacionais, e também diretores de distribuidoras nacionais estabelecidas nos EUA especializados no comércio de rochas ornamentais.

Contudo, foi aplicado como código para identificar os entrevistados, ou seja, distribuidores de rochas ornamentais nacionais estabelecidos nos EUA: DistrA#01 a DistrA03; e igualmente foi aplicado como código para identificar os entrevistados, ou seja, exportadores nacionais estabelecidos no Brasil que realizam exportações de rochas ornamentais DistrN#04 a DistriN#21. Nesse sentido, foi realizados um total de 21 entrevistas com tempo de duração total de dez (10) horas e 14 minutos e resultando em um total de 352 páginas transcritas.

4.3 Abordagem Quantitativa (Estudo Descritivo Estatístico – *survey*)

A partir dos pressupostos levantados na abordagem qualitativa, foram propostas as hipóteses que foram testadas, ou seja, realizou-se nesse sentido uma *survey* empreendida especificamente no SRO, com o propósito de se explorar as preferências e expectativas das organizações exportadoras nacionais. Ao final desta pesquisa, foram propostas em alinhamento ao resultado estratégias de Marketing Transacional e de Relacionamento para conquista e fidelização do mercado alvo. Nesse sentido, e, concomitantemente visando atingir os objetivos propostos na pesquisa, a estratégia de investigação metodológica adotada foi o Estudo Descritivo Estatístico (*survey*) (GUBA; LINCOLN, 1994; CROTTY; 1998; HACKING; 1999; SACCOL; 2009).

4.3.1 Características gerais

Esta pesquisa é classificada como descritiva (APÊNDICE B), pois buscou-se identificar situações, eventos, atitudes ou mesmo opiniões explicitamente manifestas da amostra de pesquisa. Isto é, procurou-se descrever a distribuição dessas situações por meio da pesquisa nessa específica população mediante comparação entre as variáveis, objeto desta abordagem metodológica. Nesses termos, foi realizada em um curto espaço de tempo, ou seja, entre 25 de março de 2019 a 10 de setembro de 2019 (FREITAS; SACCOL; MOCAROLA, 2000; HAIR JR. *et al.*, 2005; CRESWEL, 2010).

As características das variáveis estatísticas são apresentadas na Tabela 8, conforme segue:

Tabela 8 – Características das variáveis estatísticas

Medidas Gerais das empresas exportadoras de ROR <i>in natura</i>					
Nº da Variável	Descrição da Variável	Nº de Questão	Níveis de Categorias		Escala
2	Principal destino de exportação	1	7		NOMINAL
3	Medidas gerais	5	5	LIKERT	ORDINAL
4	Fatores de competitividade	7	2	DICOTOMICA	NOMINAL
5	Relevância das ROR	14	5	LIKERT	ORDINAL
6	Probabilidade de compra e recompra	3	5	LIKERT	ORDINAL
7	Percepção da empresa como Exportadora	6	5	LIKERT	ORDINAL
DEMOGRAFIA					
8	Atividades exercidas	1	7		NOMINAL
9	Tempo de atuação	4	4		NOMINAL
10	Natureza da atividade	5	2		NOMINAL
11	Número de colaboradores	5	4		NOMINAL
12	Estado de atuação	26	1		NOMINAL

Fonte: Elaborada a partir do questionário de pesquisa

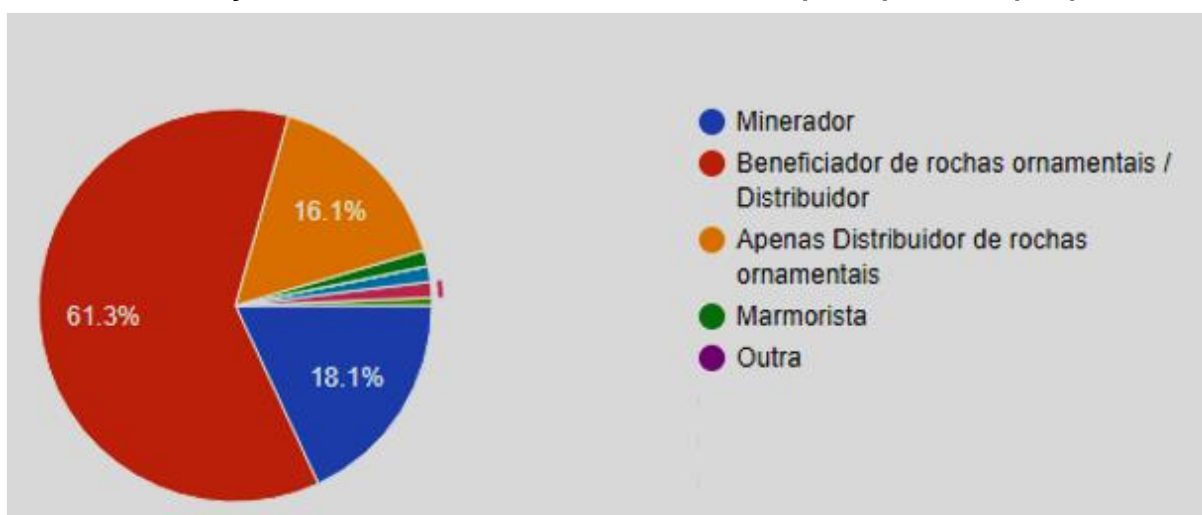
4.3.2 Amostra da pesquisa

Nesse sentido a amostra foi composta pelos colaboradores que atuam em distintas áreas em empresas do SRO, que possuem conhecimento e envolvimento dessa atividade econômica exportadora.

Prosseguindo na caracterização da amostra destaca-se, no Gráfico 6, que essas empresas exportadoras são caracterizadas quanto a natureza da atividade

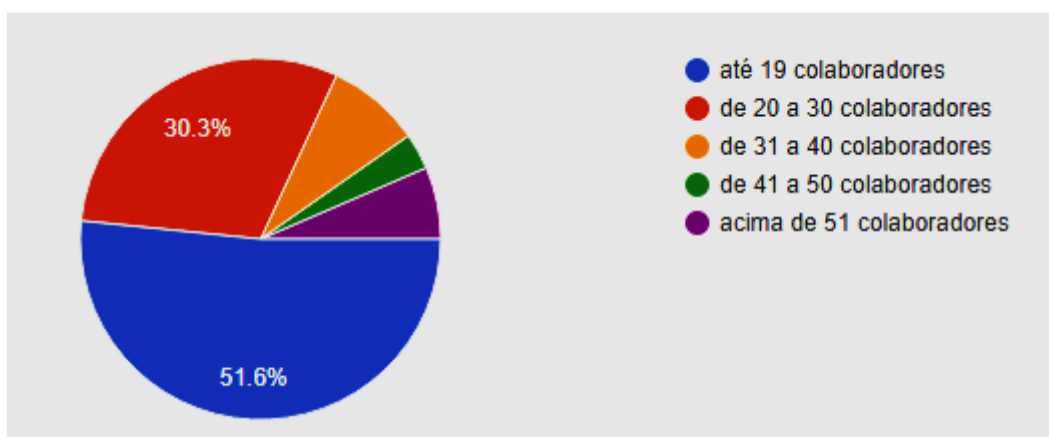
econômica, como segue: 61.3% dos dados pesquisados referem-se a empresas que exercem como principal atividade econômica nessa cadeia setorial como Beneficiador de rochas ornamentais, ou seja, a amostra está caracterizada por empresas que desdobram blocos basicamente em chapas de medidas e espessuras diversas, com polimento em uma face. Destarte, destaca-se também que 18.1% são empresas mineradoras, ou seja, empresas que exercem a atividade de lavra mineral para extração de blocos de ROR; e, 16.1% da amostra foi composta por empreendedores descritos como Distribuidores, ou seja, empresas que exercem como atividade principal a atividade de comercialização de chapas no mercado interno e externo.

Gráfico 6 – Descrição da natureza da atividade econômica dos participantes da pesquisa



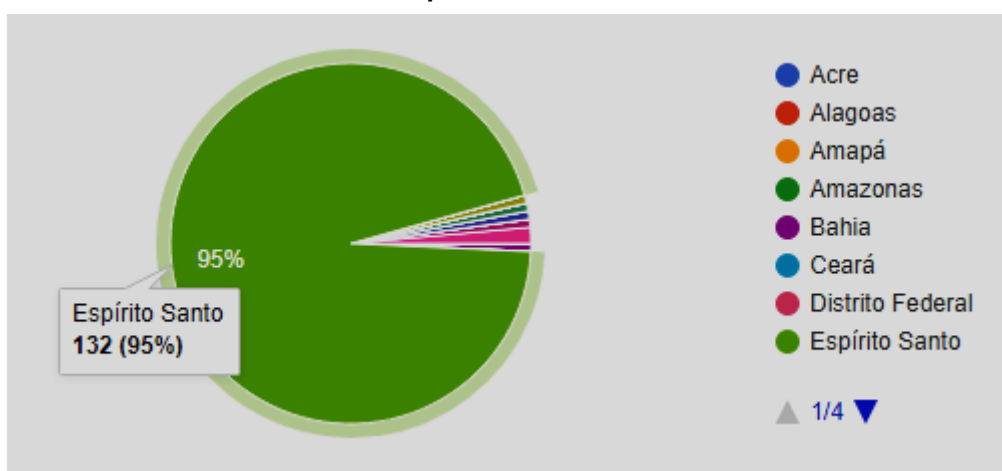
Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa.

O perfil das empresas quanto ao porte (Gráfico 7) é descrito como Empresas de Pequeno e Médio porte, e em números de colaboradores diretos em atividade são representadas em 51.6% das empresas possuindo um número de até 19 colaboradores diretos, e 30.3% possuem até 30 colaboradores diretos.

Gráfico 7 – Número de colaboradores diretos em atividade

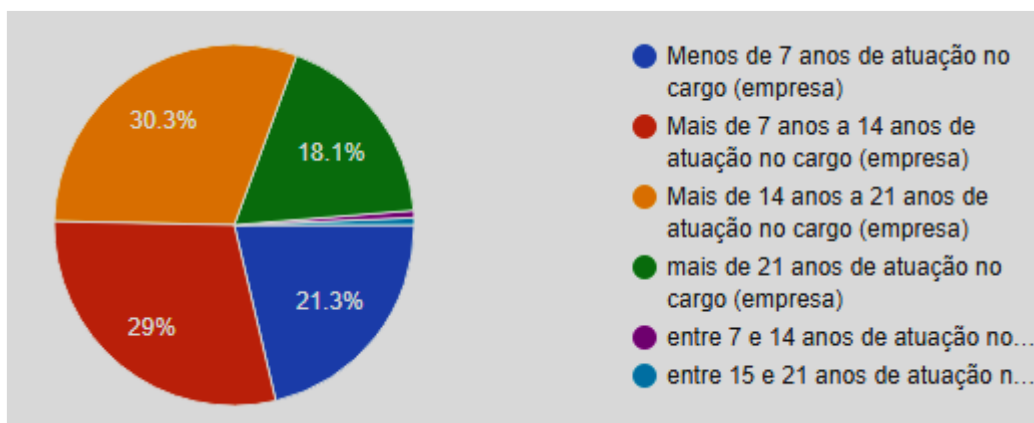
Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa.

Quanto à localização geográfica as empresas pesquisadas concentram suas atividades econômicas basicamente no Estado do Espírito Santo, fato este destacado com 95% dos respondentes conforme Gráfico 8.

Gráfico 8 – Estado brasileiro em que está sediada

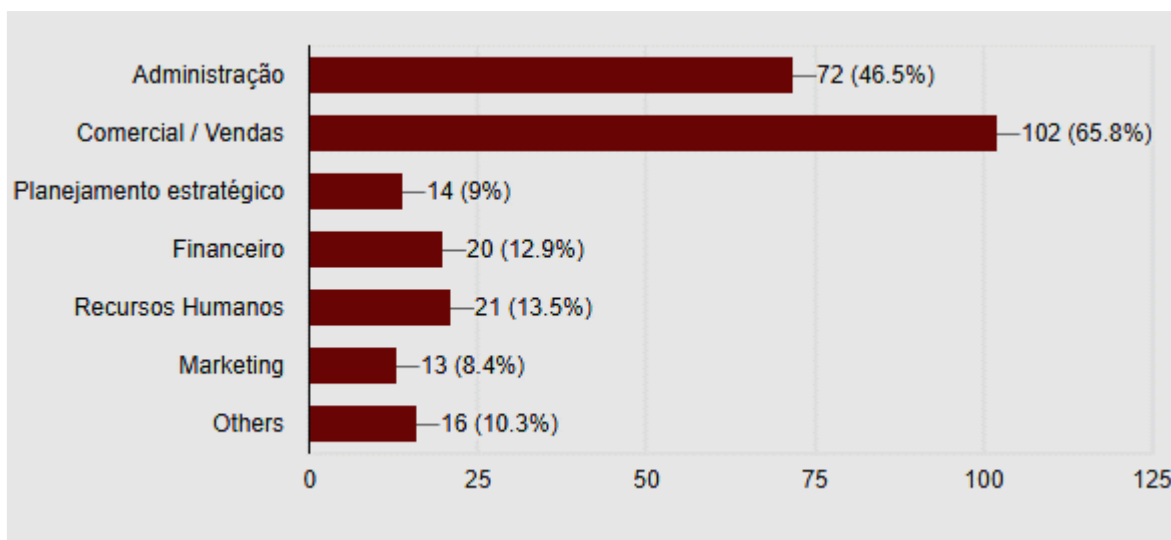
Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa.

Com relação ao tempo de atuação no setor, os colaboradores diretos apresentaram um perfil diverso, ou seja: 30,3% dos colaboradores possuem entre 14 e 21 anos de atuação; e, 29% dos colaboradores diretos possuem um período de trabalho direto entre 7 e 14 anos de atuação. Prosseguindo, nesse sentido, entre os respondentes 21,3% estão atuando no setor por um período inferior a 7 anos (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Tempo de atuação no setor econômico

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa.

A amostra também foi caracterizada quanto a atividade exercida individual ou cumulativamente. Desta forma, foram identificadas como as principais atividades exercida pelos colaboradores pesquisados as descritas, ressaltando-se que 46,5% exercem cumulativamente as atividades de Administração e Comercial / Vendas, sendo que 65,8% tem como atividade principal a atividade Comercial / Vendas (Gráfico 10).

Gráfico 10 – Atividade exercida pelos colaboradores nas empresas investigadas

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na pesquisa.

Resumindo: em relação aos Dados Demográficos da amostra pesquisada, o setor comercial e/ou vendas é a atividade mais exercida na empresa (38,06%), seguida de administração (17,42%) e da administração e/ou comercial e/ou vendas

(12,26%). 30,97% atuam na empresa no setor econômico entre mais de 14 anos e menor ou igual a 21 anos. A natureza da atividade econômica exportadora da empresa beneficiador de rochas ornamentais / distribuidor corresponde a 61,29%. 51,61% das empresas têm até 19 colaboradores. O Espírito Santo sedia 85,16% das empresas conforme a amostra pesquisada (Gráfico 9).

Assim, reforça-se o entendimento quanto a caracterização de uma amostra não probabilística e por conveniência (CRESWEL, 2010; HAIR JR. *et al.*, 2005). Dessarte, destaca-se o fato de sua não proporcionalidade, ou seja, não ser proporcional em relação à extensão de seu universo.

4.3.3 Coleta de dados

Para efetivação desta pesquisa foram utilizados os dados primários. A população alvo compôs-se especificamente de colaboradores que atuam em empresas do SRO nacional. Para essa etapa, o método de coleta de informações escolhido foi um questionário estruturado, formado por um conjunto padrão de perguntas com respostas limitadas a um número de possibilidades mutuamente excludentes e previamente determinadas (HAIR JR. *et al.*, 2005; CRESWELL, 2010; 2014).

Os questionários estruturados foram disponibilizados diretamente aos respondentes via suporte tecnológico (e.g., e-mail), ou disponibilizados pessoalmente de forma impressa para a referida coleta de dados, o que não impediu a manutenção da autenticidade das respostas alcançadas. Em razão de o investigador não estar presente durante o preenchimento do questionário, optou-se por questões fechadas, acompanhadas de instruções claras e específicas de fácil aplicação e análise (HAIR JR. *Et al.*, 2005; GIL, 2008; CRESWELL, 2010; 2014).

Antes de ser aplicado, o questionário estruturado foi devidamente validado, para informar-se *a priori* se as escalas dos construtos representavam corretamente os conceitos respectivos. Em virtude de as características da população serem inferidas a partir de uma amostra, o erro foi introduzido no processo no que se refere à diferença real entre amostra e população. Nesses termos, os dados foram coletados em um único ponto no tempo e sintetizados de modo estatístico (HAIR JR. *et al.*, 2005).

4.3.4 Técnica estatística para análise dos dados

Para a análise estatística dos dados coletados, conforme Hair Jr. *et al.* (2005), foram procedidos previamente a descrição dos dados apresentados na forma de frequência absoluta, porcentagem, valor mínimo, máximo e mediana.

A abordagem multivariada foi adotada para a análise da estrutura das relações internas entre as variáveis percebidas no questionário (Apêndice D), isto é, essa abordagem consiste em analisar simultaneamente mais de duas variáveis, com o objetivo de se conhecer uma análise de forma mais aprofundada. O sistema SPSS utilizado para essa fase agregou as variáveis em fatores, identificados no Quadro 18. As variáveis serão medidas em escala tipo *Likert* ou de diferencial semântico com cinco pontos de caráter ordinal (FREITAS *et al.*, 2000; CRESWELL, 2014).

Foi empregada a técnica de análise fatorial (AF) exploratória (Quadro 18), para análise dos principais componentes percebidos, e a rotação ortogonal Varimax, que tem por objetivo descrever a estrutura das variáveis observadas a partir de fatores criados. Segundo Hair *et al.* (2006) o padrão para o número de casos, sugere que a amostra final deve ser superior a 50 observações sendo aconselhável pelos autores um padrão mínimo de 100 casos a fim de se obter resultados de dados mais robustos. Contudo, estabelece também que a razão entre o número de casos e a quantidade de variáveis deve ser no mínimo de cinco casos por variável testada.

Nessa fase, também foi realizada a análise de confiabilidade de consistência interna por meio do cálculo do coeficiente de alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951), bem como a normalização de Kaiser e a matriz de correlação de Spearman.

Quadro 18 – Descrição dos fatores

Nº dos Fatores	Descrição dos Fatores	Abreviaturas
F1	Competitividade	CO
F2	Origem Nacional	ON
F3	Qualidade / Design	QD
F4	Geodiversidade / Exclusividade	GE
F5	Suporte Interno	SI
F6	Probabilidade de Compra Fidelizada	CF
F7	Suporte Vendas	SV

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

A adequacidade da amostragem da AFE foi realizada com a medida de teste Kaiser-Meyer-Olkin – KMO (KAISER, 1970) e para a adequação dos dados o teste de esfericidade de Bartlett (BTS) (BARTLETT, 1950). Após a realização da AF foram atribuídos escores aos fatores retidos (HAIR JR. *et al.*, 2005; LEVINE *et al.*, 2008), conforme o Quadro 19.

Quadro 19 – Síntese do estágio para uma AFE

Nível de mensuração	Variáveis contínuas e discretas
Amostra	Amostras mínimas devem ter entre 50 a 100 casos O número de observações deve ser no mínimo 5 vezes superior ao número de variáveis.
Correlação	O coeficiente de correlação deve apresentar na maior parte dos valores > 0,30.
KMO	A partir de um patamar mínimo de adequabilidade de 0,50, quanto maior os valores, melhor para o modelo
BTS	$P < 0,05$

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Hair Jr. *et al.* (2006).

Para a associação das variáveis demográficas com todos os fatores foi avaliada pela regressão quantílica, com o erro padrão robusto, que não necessita assumir certas premissas, e desta forma não se faz necessário diagnosticar a Multicolinearidade por meio da *Variance Inflation Factor* (VIF). Segundo Koenker e Bassett Jr. (1978) as vantagens deste modelo são: Não é preciso que a distribuição seja a gaussiana (normal); e, nesse caso é robusta a *outliers*; Quando os resíduos não são normais e/ou não homocedásticos produzem estimadores mais eficientes do que os da regressão por mínimos quadrados ordinários (MQO) e é mais informativa não só ficando restrita a uma média, pois pode-se obter a regressão em diversos quantis de interesse.

Assim, em alguns modelos também se necessitou transformar os *outliers* para que a premissa de distribuição de probabilidade normal dos resíduos fosse atendida e para este fim foi utilizado a fração de ajuste das observações discrepantes a um nível de $p=0.025$ em cada cauda pelo módulo Winsor do *software* STATA. Segundo Koenker e Bassett (1978) as vantagens deste modelo podem ser descritas, como:

- a. não é preciso que a distribuição seja a gaussiana (normal);
- b. é robusta a *outliers*;
- c. quando os resíduos não são normais e/ou não homocedásticos produzem estimadores mais eficientes do que os da regressão por mínimos quadrados ordinários (MQO);

- d. é mais informativa não só ficando restrita a uma média, pois pode-se obter a regressão em diversos quantis de interesse.

Prosseguindo, nesse sentido, o teste de Kruskal-Wallis comparou as medianas dos escores dos fatores entre si (KOENKER; BASSETT, 1978; HAIR JR. *et al.*, 2005; LEVINE *et al.*, 2008). O teste de Kruskal-Wallis com o teste de comparações múltiplas de Duncan comparou as medianas dos escores dos fatores entre si.

E para a associação do fator (F7) suporte / vendas (SV) com os demais fatores, ou seja, (F1) competitividade (CO), (F2) origem nacional (ON), (F3) qualidade / design (QD), (F4) geodiversidade / exclusividade (GE), (F5) suporte interno (SI) e (F6) probabilidade de compra fidelizada (CF) foi realizado o modelo de regressão interquartílica que tem as mesmas vantagens da quantílica, entretanto esta associação reporta simultaneamente vários quantis ao mesmo tempo.

A confirmação da estrutura de relações causais encontradas pela AFE foi realizada pela modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling – SEM*) que pode ser chamada de análise fatorial confirmatória (AFC). A estimação dos parâmetros foi realizada pelo método de distribuição assintótica livre (DAL) em virtude deste método não necessitar da normalidade univariada e multivariada dos dados, e intercepto. O modelo de mensuração foi avaliado pela confiabilidade composta (CC) e a análise de variância extraída (AVE). O modelo inicial foi apresentado pelo diagrama de caminho (*path diagram*), onde os quadrados são as variáveis observadas e os círculos as variáveis latentes ou dependentes. A adequação do modelo foi apresentada pelo teste do qui-quadrado com o seu valor p, a qualidade do ajuste pelo índice de ajuste normalizado (NFI), índice de ajuste relativo (RFI), razão de parcimônia (PRATIO) e raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) com o seu valor p (PCLOSE).

Essas análises foram necessárias para se confirmar ou não o nível de significância na correlação entre as variáveis e para análise das diferenças encontradas entre as variáveis será utilizada para análise do nível de significância estatística de 5% e do nível de confiabilidade de 95%, para a rejeição da hipótese nula entre as variáveis testadas. Para a análise dos dados estatísticos foi utilizado o *Software IBM – SPSS version 24* e o *Software Stata 14*.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Esta parte apresenta uma discussão prática do estudo de campo orientado para dar destaque aos objetivos requeridos. Nesse sentido, enfatiza-se a importância da preparação e análise dos dados de forma adequada. Abordou-se inicialmente um Estudo Exploratório Qualitativo, seguida pelo Estudo Descritivo de Múltiplos Casos. Em seguida foi apresentada os resultados do Estudo Descritivo Estatístico (*survey*).

5.1 Estudo Exploratório Qualitativo

A análise exploratória destaca inicialmente o conceito, a classificação e o desenvolvimento setorial desde seus primórdios (em uma análise histórica). Nesse sentido, destacou-se que a pedra natural é *enlightened* como *dimensional stone*, e, tem aplicação múltipla e comercializada principalmente para o mercado externo com espessuras que variam entre 0,02 e 0,03 centímetros - possuindo comprimento e altura diversificada. Estas placas ou chapas dimensionadas nas especificações do mercado comercial internacional, possuem exigências múltiplas quanto ao processo de beneficiamento em sua face comercial – polimento e resinagem.

Uma classificação rudimentar básica dessas rochas pode servir como uma informação inicial acerca dos tipos de rochas, sua formação, mineralogia, propriedades e demais definições. Entretanto, como classificar a *natural stone* para essa pesquisa? Nesse sentido, a definição a ser seguida nesse estudo construída pelo autor está em consonância com a definição de Chuck Muehlbauer (2012), porém adaptada a realidade comercial nacional, ou seja, *dimension stones* são pedras que foram colhidas de sua posição *in situ* do solo, e depois de lapidadas e beneficiadas convertidas em produtos finais. Outrossim, são produtos que não sofreram alterações no seu tecido interno, ou seja, em sua formação, mineralogia e propriedades, mas sim, aperfeiçoamentos a partir da inserção de mão de obra qualificada. As categorias básicas são: mármore, granito, travertinos, quartizito, entre outras.

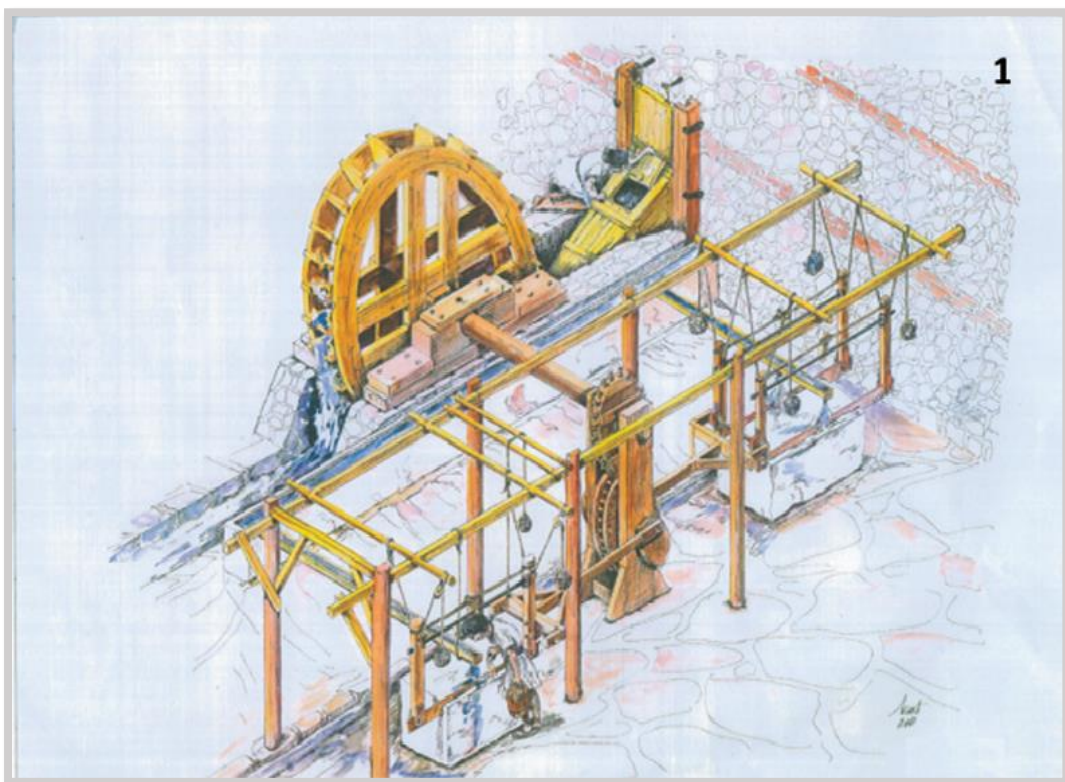
A distinção destacada aqui é que, muito embora na atualidade o desenvolvimento tecnológico tem permitido um preenchimento com resina nos orifícios vazios que sempre existiram no tecido da rocha, sua aplicação refere-se tão

somente a um processo de aperfeiçoamento requisitado pela sociedade atual. Isto posto, este fato não transforma a definição de natural dessas rochas, ou seja, a partir do processo de beneficiamento este produto não pode ser definido como não natural: permanece *natural stone*.

Na busca de atender ao objetivo específico respectivo à demanda por rochas ornamentais *in natura* destinadas à arquitetura ou decoração de casas e empresas, inicialmente optou-se por descrever suas oportunidades quanto sua utilização. Isto posto, estas fornecem inúmeras oportunidades para projetos sustentáveis em localizações privadas e ou públicas em locais externos como terraços, portões, parques ou monumentos, e internos como bancadas e pisos. Embora demonstrem resistência às intempéries, há aspectos relevantes e necessários quanto a sua instalação, pois elas possuem necessidade essencialmente de impermeabilização para melhorar sua resistência à umidade, oxidação e ao clima, entre outros fatores.

Como forma de descrever uma breve análise histórica do desenvolvimento desse setor, a Figura 21 demonstra um equipamento de produção de cerca de 2.000 anos atrás. Nessa ilustração, pode-se verificar uma grande roda de água que girava pela força de água corrente. Percebe-se que essa roda de água impulsiona engrenagens (no meio da figura) que são responsáveis pelo movimento linear para o corte de um bloco de mármore. De acordo com Mr. Nihat Komurcuoolu, as Gangsaws, são em certo sentido semelhantes aos usados na atualidade e que estas foram descobertos na Turquia em Hierápolis, e estima-se segundo o autor que datem entre 200 a 300 a.C. A descoberta de outro Gangsaws em Éfeso na Turquia e em Grese na Jordania, ambas datadas aproximadamente entre 600 e 700 a.C.

Figura 21 – Desenho de uma serra de mármore (Gangsaws) em reconstrução



Fonte: Çakmak (2019).

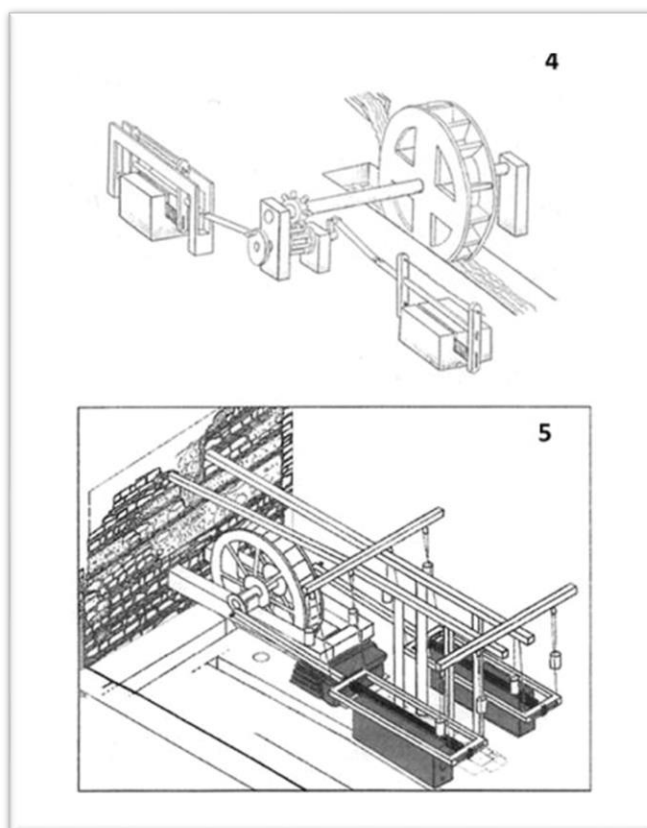
Atualmente o avanço do desenvolvimento tecnológico pode ser percebido pela capacidade de produção dos teares modernos (Figuras 22 a 25). Percebe-se que esses atuais teares mantiveram a base da tecnologia anterior destacada.

Figura 22 – Teares (Gangsaws) multilâmina para corte de mármore



Fonte: Disponível em: <http://shivshakticor.com/multi-blade-gangsaw.php>.
Acesso em: 10 out. 2019.

Figura 23 – Desenho de uma serra de mármore (Gangsaws) em reconstrução – retrato comparativo da semelhança tecnológica básica permenecida



Fonte: Çakmak (2019).

Figura 24 – Tear multifio projetado e fabricado pela BRETON



Fonte: Disponível em: https://www.breton.it/pt/pedra/maquina_multifio_corte_bloques. Acesso em: 10 out. 2019.

Figura 25 – Politriz automática para mármore e granitos em chapas



Fonte: Disponível em: <http://fiqueinformadorochas.blogspot.com/2012/07/cachoeiro-stone-fair-2012.html>. Acesso em: 10 out. 2019.

Contudo, na atualidade uma questão primordial presente na mente do administrador moderno concentra-se acerca das perspectivas para o seu ramo de atuação neste cenário globalizado e extremamente incerto. Assim sendo, buscou-se ao analisar os dados desse Estudo Exploratório Qualitativo responder de modo satisfatório os objetivos a que se propõe.

Desta forma, buscou-se responder ao objetivo específico de traçar um cenário do mercado varejista americano e do mercado varejista nacional no tocante à demanda por rochas ornamentais nacionais *in natura* destinadas à arquitetura ou decoração de casas e empresas identificando-se ameaças, oportunidades e tendências, optou-se inicialmente por traçar um breve histórico do setor nacional junto ao mercado internacional, com a finalidade primordial de destacar a pujança econômica alcançada pelo setor.

5.1.1 Estudo dedutivo de múltiplos casos qualitativo

Neste item ressaltam-se os resultados da pesquisa qualitativa junto a três (03) distribuidores brasileiros estabelecidos nos EUA, e a quinze (18) distribuidores nacionais, tendo sido os resultados da pesquisa analisados por meio do *software* NVivo 12.

Visando traçar um cenário do mercado varejista americano e do mercado varejista nacional no tocante à demanda por rochas ornamentais nacionais *in natura*, destinadas à arquitetura ou decoração de casas e empresas, identificando-se

ameaças, oportunidades e tendências, buscou-se prosseguir nesse tópico com uma breve apresentação do histórico brasileiro no mercado internacional.

5.1.2 Histórico brasileiro no mercado internacional: um breve panorama setorial

Empresarialmente a primeira iniciativa voltada ao setor, segundo Abreu e Carvalho (1994), ocorreu a partir da década de 1920, no município de Cachoeiro de Itapemirim – ES, “com a implantação de uma marmoraria que beneficiava materiais vindos do Rio de Janeiro, de São Paulo, de Portugal e da Itália” (p. 7).

Para Costa (1991), a mineração de ROR, no sul do Estado do Espírito Santo foi posterior ao beneficiamento, com excessão da extração mineral de Mármore para a produção de cal e cimento, que não fazem parte da cadeia produtiva do SRO. Nesses termos, autora destaca que:

Foram os portugueses os pioneiros na arte do beneficiamento do mármore na região sul do Estado do Espírito Santo.

A entrada do beneficiamento em Cachoeiro, realizou-se através do cidadão Joaquim Bernardino e seus filhos Joaquim Bernardino Filho e Eduardo Bernardino Brito [...] A primeira marmoraria de Cachoeiro, denominada Marmoraria do Sul, ficava localizada na rua 25 de Março, e data do ano de 1930 [...]. O espanhol David Quintários [...] em 1940 instalou uma marmoraria à Praça Visconde de Matozinhos, esquina com a rua Vila Eugênia, em sociedade com o Sr. Joaquim Bernardino Filho [...] foi a segunda do município, embora faça parte da história dos pioneiros, por ter sido associada ao cidadão português aqui chegado em 1920. [...] Este fato vem mais uma vez realçar a influência da cultura europeia, no uso do mármore em construções e obras de arte. Outro fato importante é que, o mármore aqui beneficiado, não era da região, vinha do Rio de Janeiro ou São Paulo e muitas chapas eram importadas da Itália ou de Portugal. (COSTA, 1991, p. 51-52).

Entretanto, outros fatos relevantes dos primórdios no desenvolvimento do setor devem ser destacados, e que dentre tantos nomes que poderiam ser citados, sintetizou-se um fato relevante e que não se pode deixar de mencionar:

Oriundo da colonização italiana, coube ao Sr. Horácio Scaramussa, filho de imigrante italiano, se o pioneiro na extração de blocos de mármore, fato que ocorreu a partir do ano de 1957 [...]. Oge Dias de Oliveira, pioneiro na exploração do mármore, embora não tenha sido minerador, abriu caminho para que Horácio Scaramussa fizesse de sua propriedade o centro de outras jazidas e partisse para novas empresas de mineração, quando pouco ou quase nada havia na região, que orientasse na extração de blocos. [...]

Horácio Scaramussa entra para a história da mineração como um dos pioneiros na área de extração de blocos (COSTA, 1991, p. 54).

Outro destaque que não se pode deixar de relatar, conforme segue:

Alguns mineradores da década de 1950, que trabalhavam em pedreiras [...]. Pelo trabalho difícil, desconhecido, sem infra-estrutura, alguns deles serão lembrados nesta narração, como parte desta história: [...] Casemiro Costa (1962); [...] o cidadão italiano Contepelle; [...] Benjamim Zampirolli (1965); [...] Nelson Quinelato (1968); [...] Ricardo Guidi (1968); dentre tantos outros (COSTA, 1991, 57-64).

Os autores registram que essas experiências foram inicialmente infrutíferas em seu objetivo de produção de chapas inicialmente para o mercado interno. Contudo, afirmam que somente a partir da década de 1950, delineou-se o que viria a ser uma próspera atividade econômica. Desta forma, a Figura 26 destaca as principais palavras utilizadas a partir das entrevistas semiestruturadas realizadas e elas destacam características presentes no setor desde os primórdios.

Figura 26 – Nuvem de palavras



Fonte: Editada pelo autor, com base nas entrevistas semiestruturadas feitas por meio do Software NVivo 12.

Nesse sentido, destaca-se a experiência empreendedora citada pelo entrevistado DistA#02, que forneceu um breve resumo da experiência que sua empresa familiar adquiriu com o tempo acerca do setor em virtude de exercerem

atividade inicialmente no Brasil a partir de 1970 e agora nos EUA como distribuidores recentemente:

[...] minha família tem conhecimento no ramo há mais de 45 anos e essa experiência foi passada para mim e para o meu irmão que somo agora quem sai de frente aqui nos Estado Unidos, então, sim, nós temos uma conexão no Brasil, o meu pai ele faz as conexões de contatos nas pedreiras aí do Brasil, juntamente com meu irmão. E também temos uma parceria com algumas empresas brasileiras que nos mandam material para estar disponibilizando aqui no galpão e posteriormente vendendo e passando esse dinheiro de volta para o Brasil. (DistA#02).

O setor no Brasil avançou lentamente, contudo de forma progressiva. A Figura 28 apresenta um panorama da linha do tempo desse crescimento no setor. A industrialização do setor forjou o país como potência mundial na exportação de rochas ornamentais brutas e beneficiadas. Destaca-se desta forma que o país deixou de ser apenas exportador de matéria prima, e tornou-se auto-suficiente na produção e exportação de rochas ornamentais beneficiadas, tornando-se referência obrigatória no setor em todo o mundo (SABADINI, 2018).

Isto posto, respeitando a dinâmica natural da evolução com o tempo, bem como a capacidade de indução de ações legítimas e pontualmente planejadas, as linhas de atuação foram considerando-se com o tempo recomendáveis no processo de aceleração e aprimoramento em benefício do processo produtivo em quantidade e qualidade. O entrevistado DistN#02 posicionando-se sobre as perspectivas do setor no *Midwestern United States*, região em que em que sua empresa distribuidora está estabelecida, conforme Figura 27, destaca que:

[...] até por uma questão estratégica de mercado, a região central americana está em desenvolvimento muito grande agora, pelo investimento do governo, então, como a região central americana é uma região mais retirada da cidade, diria que é uma região country aqui, as construções estão a todo vapor, porque eles estão fazendo muita reforma, muita construção, muito investimento, então, a procura pelo granito, pelo mármore, o material aqui está sendo cada vez mais procurado e a gente está cada vez tentando mais filtrar as necessidades dos clientes para poder sempre estar com o pé na frente com o material que a gente vai estar fornecendo para eles. (DistA#02).

Figura 27 – Midwestern United States

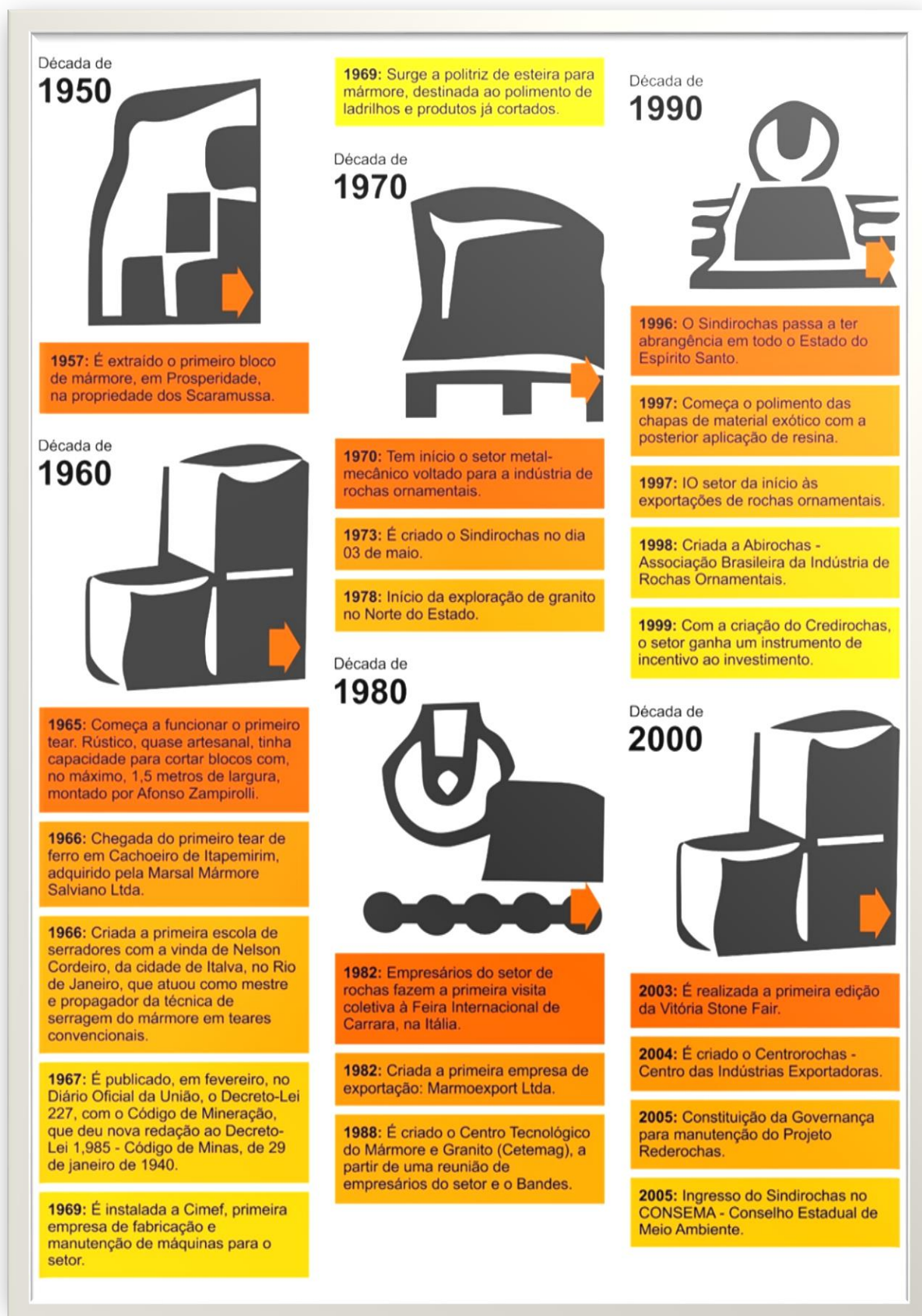
Fonte: Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Midwestern_United_States#/media/File:Map_of_USA_Midwest.svg. Acesso em: 10 out. 2019.

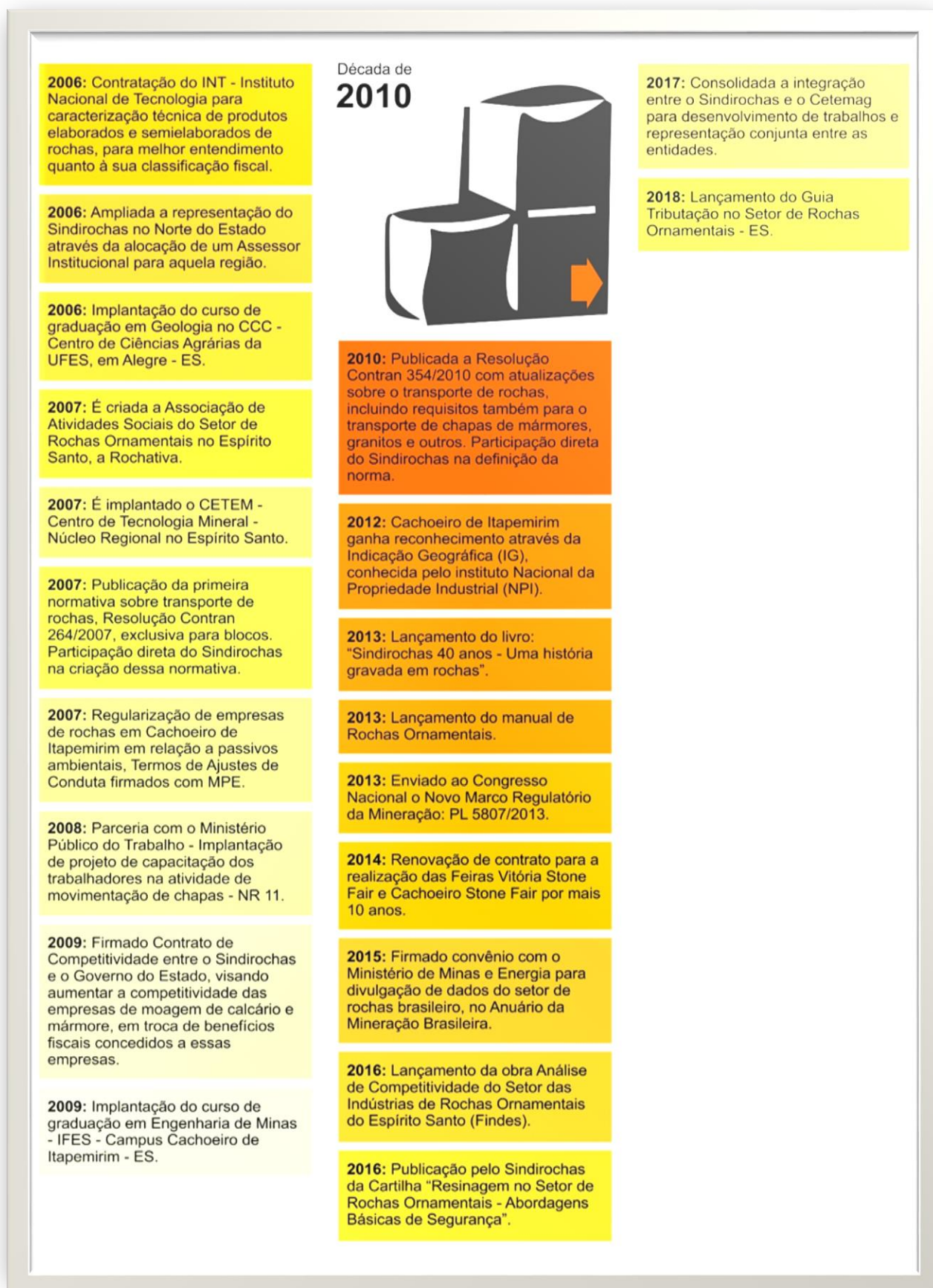
Dessa forma, Abreu e Carvalho (1994), Costa (1991) e Sabadini (2018) enfatizam que o perfil organizacional inicialmente foi caracterizado por estruturas de gestão familiares. Destacam também, o fato predominante da constituição de gestores sem uma específica qualificação, bem como experiência em gestão de negócios, fato esse que se presume ter dificultado o processo de profissionalização setorial. Inicialmente, esse setor industrial operou sob condições de mercado extremamente favoráveis, pelo fato de nos seus primórdios a demanda estar momentaneamente superior a oferta de bens e serviços voltados para o setor. Não obstante, no que tange a gestão empresarial, essas deficiências destacadas foram lentamente sanadas em virtude da pressão mercadológica que foram se intensificando.

A perspectiva de crescimento da demanda foi favorecida por uma tendência no comportamento social pelo consumo de produtos de origem natural que proporcionassem *design*, durabilidade e aparência de bem-estar. Assim, destaca-se a força do mercado e principalmente a determinação dos pioneiros e seus sucessores entre os fatores chaves para o surgimento e crescimento do setor (ABREU; CARVALHO, 1994).

Segundo Abreu e Carvalho (1994, p.7), “das primeiras extrações de mármore, da instalação do primeiro pau de carga, do primeiro caminhão rompendo o barro, do primeiro tear cortando chapas, da primeira politriz” o setor inicia-se e consolida-se como um novo segmento econômico rentável e destacado na economia nacional.

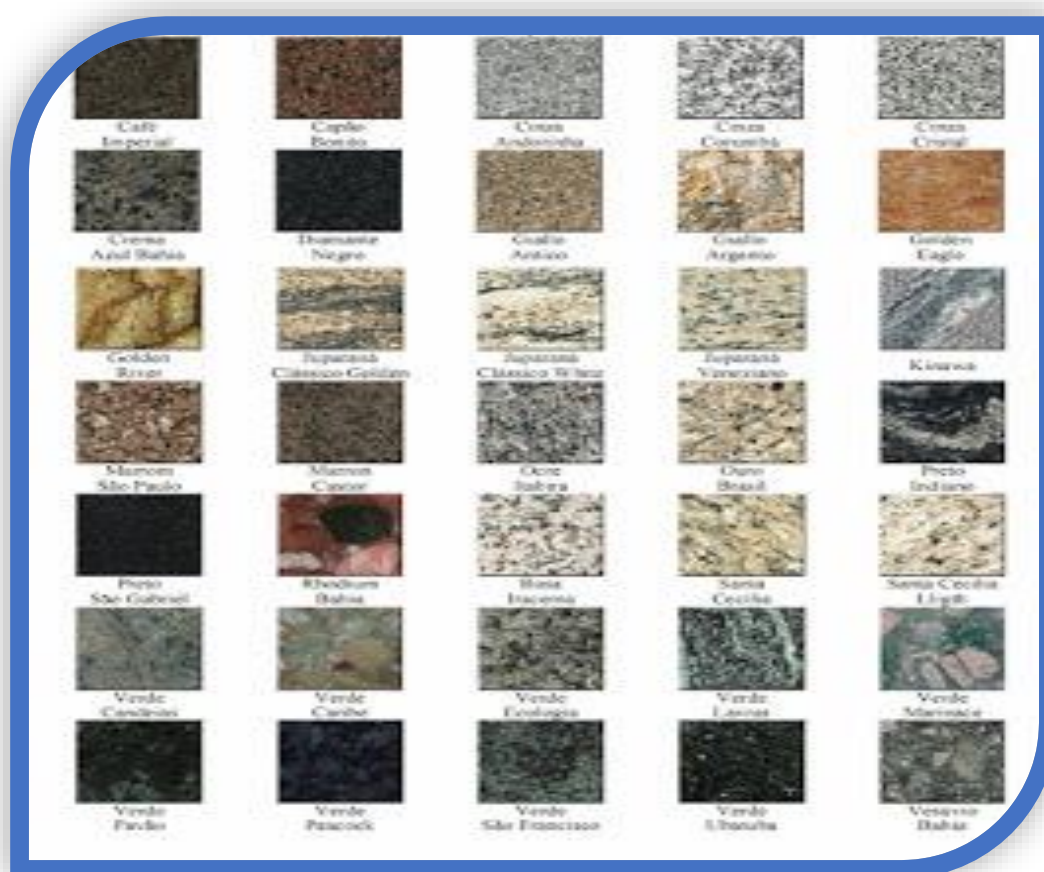
Figura 28 – Linha do tempo do setor de rochas ornamentais





A evolução do setor de rochas ornamentais e de revestimentos (ROR) pode considerar, isto é, a partir da década de 1920 de um patamar de 1,8 Mt/ano, para um patamar atual de 145 Mt/ano (ABIROCHAS, 2018). Para o setor o ano de 2019 inicia-se com perspectivas positivas no que se refere à manutenção das exportações (Figura 29). Assim, especula-se que a *Vitoria Stone Fair / Marmomac Latin America*, principal feira de Mármore e Granito da América Latina irá receber no curso de seu evento em Fevereiro de 2019 compradores de rochas naturais de cerca de 46 países, e dessa forma aperfeiçoar a participação do produto brasileiro no mercado internacional, bem como melhor intensificação regional de um conjunto de ações para melhor divulgação da cadeia produtiva do setor.

Figura 29 – Rochas ornamentais brasileiras com destaque na arquitetura internacional



Fonte: Disponível em: <https://gemasdobrasil.blogspot.com/2018/11/made-in-brazil-rochas-ornamentais.html>. Acesso em: 1º fev. 2019.

Um importante destaque para o desenvolvimento do setor em seus primórdios, em termos nacionais deu-se por meio da decisão de escolha do então presidente Juscelino Kubitschek (31 de janeiro de 1956 – 31 de janeiro de 1961), por

indicação do arquiteto Oscar Niemeyer (15 de dezembro de 1907 – 5 de dezembro de 2012) da utilização do mármore branco nacional, em virtude de zelar “pela sua origem nacional e durabilidade, iniciando uma tradição cultural de consumo de mármore”, citam Sabadini, Grillo e Gomes (2018, p. 96), com fins de aformosear as edificações de Brasília, então a nova capital federal que estava em construção no país. Este fato favoreceu o impulso inicial em grandes proporções beneficiando assim os empreendedores interessados nessas atividades setoriais no final da década de 1950. Ainda para esses autores,

Contrastando o rápido crescimento do setor, em 1982 o Bandes elaborou um novo diagnóstico, com finalidade de reorientar sua atuação. Nesse ficaram evidenciadas as principais deficiências e o banco passou, então, a definir políticas governamentais para a indústria do mármore e do granito. Entre elas, a abertura de linhas de financiamento de médio prazo e a concessão de incentivos fiscais para as empresas de diferentes ramos de atividades do setor. Com essa política, o Bandes teve papel fundamental na expansão da base produtiva da atividade empresarial ligada à exploração de pedras ornamentais” (p. 92).

Dessa forma, em termos históricos, no ano de 1982 um grupo de representantes de 25 empresas nacionais participaram da III Feira do Mármore e Máquinas de Carrara, na Itália (29/05/1982 – 06/06/1982). Prosseguindo, a partir de 1990, o país oportunalizou uma notável concentração nas atividades dessa cadeia produtiva, alavancando mais especificamente:

- a. as vendas de blocos para o mercado chinês;
- b. chapas polidas para o mercado americano;
- c. de blocos e chapas polidas para o mercado italiano.

Com o crescimento dessa demanda externa, a inovação por meio da apresentação de novos materiais foram continuamente uma exigência do mercado externo, onde destacaram os materiais exóticos (uma exclusividade nacional). O resultado desse processo, forjou o Brasil com uma característica peculiar: sua excepcional geodiversidade. Ou seja, a Abirochas (2018, p. 6) assim descreve essa performance brasileira como superior aos vários *players* europeus tradicionais, ou seja, o lançamento de “ao longo de 20 anos, uma variedade de materiais maior do que toda a Europa nos últimos 500 anos”.

O Brasil continua em processo de expansão de produção e exportação de rochas processadas, e nesse sentido, as exportações de rochas processadas

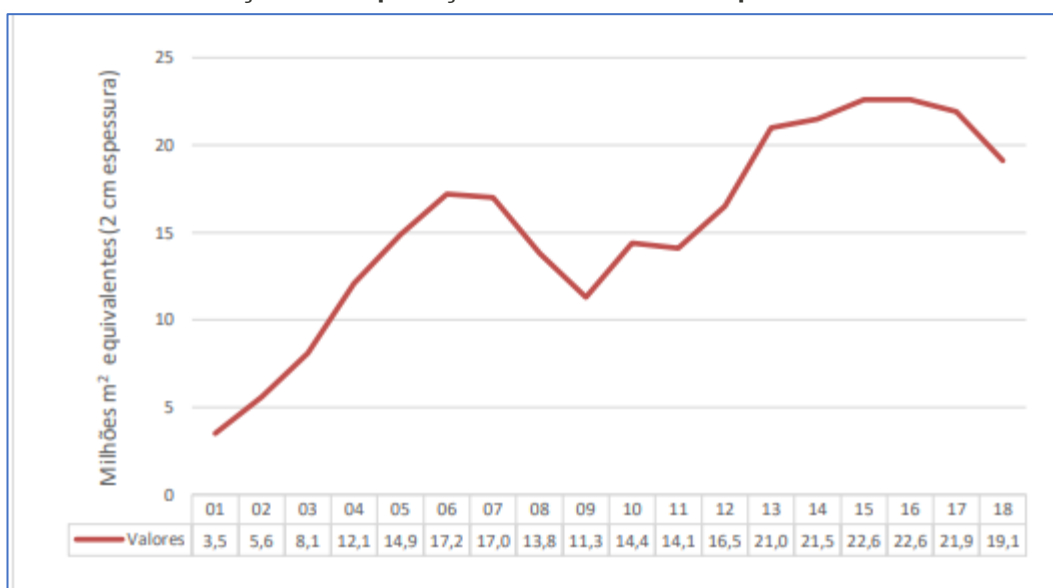
abarcaram um total de 80,45% no total da receita bruta, e que refletiu 55,62% em relação ao volume físico delas. Em valores totais essa receita alcançou no ano de 2017 o total de US\$ 1,1 bilhão apesar da retração de 2,74% em relação ao ano de 2016. Nesse panorama, percebe-se que o país mantém sua relevância como o maior fornecedor de *dimension stones* para os EUA e um grande fornecedor de rochas brutas (em bloco) para a China. Por conseguinte, ainda segundo a Abirochas (2018, p. 10), essas rochas processadas atendem:

[...] ao mercado residencial unifamiliar, enquanto os produtos acabados atendem ao mercado residencial multifamiliar e ao mercado de obras comerciais. Pelo histórico da participação brasileira, os EUA constituem o principal alvo em perspectiva para os produtos comerciais objetivados pelo Brasil no mercado externo, incluindo-se, neste caso, rochas processadas semiacabadas (chapas) e, sobretudo, acabadas (produtos padronizados/lajotas, *vanity tops*, *countertops* e produtos seriados/*cut-to-size*).

O entrevistado DistN#18, quando questionado acerca do mercado externo, afirmou que “hoje encontra-se bem aquecido, e que se fizermos um prognóstico de anos atrás, poderá verificar o quanto alavancou as exportações [...], com uma concorrência muito grande, mas o mercado está fluindo com um bom consumo”.

Conforme demonstrado no Gráfico 11, o crescimento do parque industrial apresenta as chapas como o principal produto dessa cadeia produtiva nacional, chegando a totalizar 21.9 Mm² equipolentes ao ano de 2017.

Gráfico 11 – Evolução das exportações brasileiras de chapas serradas 2001/2018



Fonte: ABIROCHAS (01/2019, p. 5).

Uma breve análise destaca que a partir dos anos 2000 evidenciou-se a multiplicação de feiras setoriais internacionais, nas quais além da divulgação das rochas naturais, concomitantemente promoveu-se a divulgação de tecnologias específicas para utilização em lavras, beneficiamento e acabamento. Assim, as projeções de consumo, produção e comercialização internacional são crescentes (Tabela 9). Nesse sentido, estima-se que até o ano de 2020, a produção mundial de ROR ultrapassará 150Mt, ou seja, correspondentemente a cerca de 1,8 bilhão m² por ano.

**Tabela 9 – Principais exportadores mundiais de rochas ornamentais – 2016
(Peso 1.000 t)**

Países x SH4	2515	2516	6801	6802	6803	TOTAL
China	76	1.107	919	9.085	417	11.604
Índia	165	7.268	313	1.970	52	9.768
Turquia	4.367	101	115	2.046	1	6.630
Egito	2.470	2	2	1.433	1	3.908
Itália	1.181	126	115	1.365	10	2.797
Brasil	13	1.024	36	1.239	98	2.410
Espanha	771	189	27	744	486	2.217
Portugal	453	345	334	411	20	1.563
Grécia	590	15	2	241	6	854
Irã	608	0	0	117	0	725
Subtotal	10.694	10.177	1.863	18.651	1.091	42.476
Outros	1.926	3.539	1.869	3.582	153	11.069
Total	12.620	13.716	3.732	22.233	1.244	53.545

Fonte: MONTANI, Carlo. XXVIII Rapporto Marmo e Pietre nel Mondo 2017. Aldus: Carrara (IT), 2017, p. 243

Nesse cenário, uma nova variável tem surgido no horizonte, e concomitantemente carece por parte do setor de um rápido diagnóstico relativo ao posicionamento estratégico a ser adotado. Por conseguinte, a forte concorrência de outros produtos de revestimento, ou seja, produtos substitutos, genericamente designados como *quartz surfaces* e *solid surfaces*, definido pelo entrevistado DistA#03, como “um quartzo produzido de areia moída junto com resina”, bem como porcelanatos de grandes formatos que reproduzem, próximos da perfeição o padrão estético das *dimension stones in natura*.

Essa nova variável trouxe grande apreensão quanto a prática de marketing necessária para o SRO, pois representa para o setor um grande obstáculo no horizonte do crescimento para as exportações nacionais de rochas naturais, bem como para o mercado interno desse setor nacional, em virtude de o Brasil não possuir destaque como exportador de produtos substitutos. Nesse sentido, o entrevistado DistA#03, quando descreve que produtos artificiais estão tendo no momento maior aceitação do que naturais, reforça que “é o grande concorrente das pedras naturais no mundo todo hoje”. Contudo quando questionado se o custo unitário dos *quartz surfaces* é menor ou maiores do que o valor das rochas ornamentais naturais respondeu que “não, ele é até um pouquinho mais caro” em relação à maioria dos materiais naturais e também destacou apreensão ao afirmar que “ele é comparado com um material nobre” pelos clientes que o requisitam.

Contudo, o entrevistado DistA#01 ao destacar a abrangência dos produtos artificiais como substitutos dos produtos naturais declara que na região em que exerce sua atividade comercial como distribuidor e representante de uma empresa exportadora nacional situada no Estado do Espírito Santo, que “com a invasão do *Quartzo Surface*” a rocha natural “acabou perdendo um pouco de espaço, mas ainda assim a pedra é uma das primeiras opções dos donos das casas”, e acrescenta que “o mercado brasileiro diversificou muito” e por conseguinte ainda “tem bastante força aqui na região do *Midwestern*”.

O entrevistado DistA#03 quando questionado sobre o grande concorrente das rochas ornamentais, afirmou que não são os produtores de rochas ornamentais ao redor do mundo e sim que “a China é o maior concorrente hoje” pelo fato de serem o maior produtor de *quartz surfaces*. Conforme pode-se apresentar crescimento dessas importações, ou seja, o crescimento vertiginoso do *quartz surfaces* de um total de um total de US\$ 393,2 milhões em 2014 para um total de 1.164.1 bilhões em 2018. Por outro lado, nesse mesmo cenário, percebe-se um moroso, porém contínuo crescimento do mármore dentre as rochas naturais, ou seja, com um total de US\$ 393.6 milhões em 2014 para um total de US\$ 508.3 milhões em 2018.

O Gráfico 12 apresenta o panorâma dos últimos cinco anos, ou seja, 2014-2018, relativos às importações americanas mundiais de Mármore. Essa ilustração apresenta uma mudança na dinâmica do fornecimento desse específico produto com destaques para uma linha de crescimento referente à Turquia, Índia e Brasil. Desta forma, percebe-se um destaque do crescimento contínuo na importação de Mármore

pelos americanos frente a todos as demais rochas ornamentais, bem como destaca o crescimento exponencial dos *quartz surfaces*.

Gráfico 12 – Total das Importações de ROR pelos EUA



Nota: Números em milhões de dólares.

Fonte: Hschwartzkopf (2018, p. 2).

Entretanto, atualmente os *Quartz Surfaces* tendem a terem um reinado curto devido as medidas econômicas adotadas pelo presidente americano Donald Trump, por meio da recente determinação da Comissão de Comércio Internacional dos Estados Unidos (USITC) de imposição medidas compensatórias e de *antidumping* sobre importações chinesas e que atingiram os produtos de *Quartz Surfaces* pela China e outros países que se destacam na exportação desse produto, contudo em menor escala como Turquia, Índia, Itália e Israel, entre outros.

O entrevistado DistN#08 ao ser questionado acerca das ameaças dos produtos substitutos junto ao setor destacou que “a tendência é de que a gente consiga um aumento no volume das exportações brasileiras, tanto em tonelada quanto em preço” e que também:

A ameaça continua sendo os produtos industrializados que hoje sofrem uma retração, mas por motivos tarifários, não por motivo de desejo, não por motivo de mercado. Mercado ele tem, porém, a imposição da tarifa do mercado americano sobre os quartzos importados da China e agora da

Índia e da Turquia, faz com que esse produto perca competitividade. Então existe uma expectativa que a rocha brasileira ganhe espaço com essa lacuna que vai aparecer agora. (DistN#08).

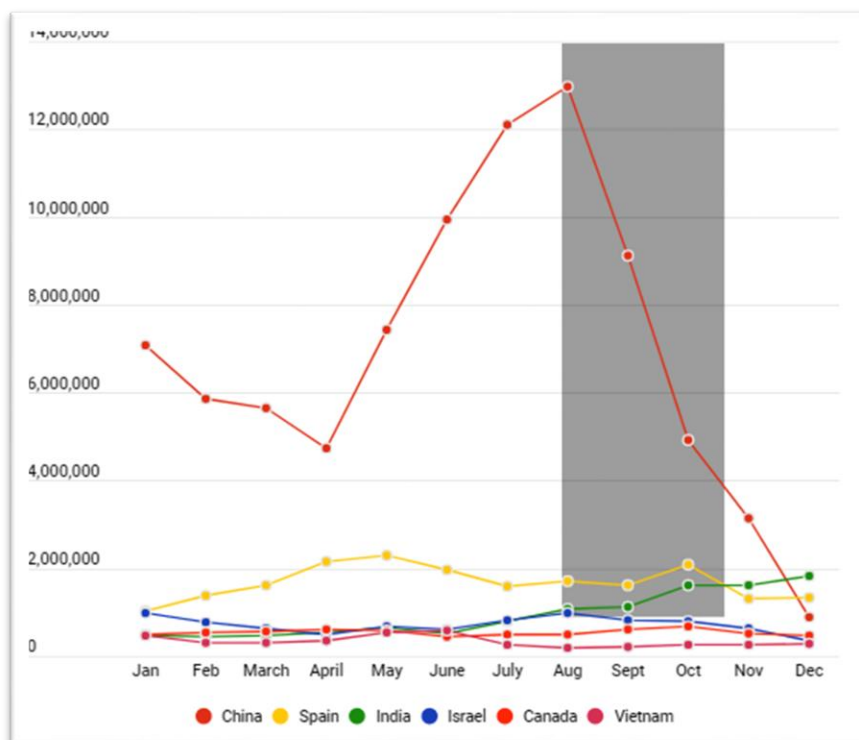
Conforme o Gráfico 12, no ano de 2018 está destacada a probabilidade de queda na venda desses produtos artificiais e por conseguinte uma expectativa de crescimento nas exportações de rochas ornamentais naturais devido a melhoria da competitividade causado por essas medidas.

Isto posto, destaca-se dois pontos positivos para as exportações brasileiras aos EUA:

- a. a melhoria da competitividade aliada a essa tarifa dá-se em virtude de o principal produto de exportação do Brasil para os EUA ser a produção de chapas especificadas com 0.03 centímetros e 0.02 centímetros de espessura (Gráfico 11);
- b. como grande comprador de *Quartz Surfaces*, especialmente de origem chinesa essa política protecionista favorece a exportação nacional de produtos naturais, de maior valor agregado como o Quartzo natural – produto natural - originário unicamente do Brasil.

O Gráfico 13 ressalta a importância exercida pela influência regulatória sobre as tarifas chinesas de *Quartz Surfaces*. A área sombreada desse gráfico destaca mês a mês o período em que está sendo chamado *retroactive tariffs*. O início dessas novas tarifas coincide com a queda maciça nesses embarques chineses. Essa controvérsia tarifária, não ofuscou o ano bem-sucedido pela maioria dos outros países exportadores de *Quartz Surfaces*, como a Índia com um aumento de 115,6% em relação ao ano anterior de 2017 e a Turquia com um crescimento de 78% em relação ao ano de 2017.

Gráfico 13 – Importações dos EUA referentes a rochas artificiais (Quartzo)



Fonte: U.S International Trade Commission, *Stone Update* analysis. 2019.

Nota: Números apresentados em pés quadrados (square feet).

Conforme destacado pelo entrevistado DistrN#05 a *Coverings | The Global Tile & Stone Experience* (Feira de Mármore e Granitos nos EUA - reconhecida mundialmente) é um evento itinerante do setor de rochas o qual ocorreu recentemente entre os dias 9 a 12 de abril último em Orlando, na Flórida nos EUA (*Coverings'19*). Este evento movimenta-se no país, demonstrando assim maior destaque que a *Vitória Stone Fair*, que segundo o entrevistado pela sua experiência, “a *Vitória Stone Fair* se não se reestruturar, não se repaginar, ela é uma Feira que vai sofrer como a *Cachoeiro Stone Fair* sofreu”. Para este entrevistado a participação em feiras nacionais e internacionais é muito bom, contudo ineficiente quando se prioriza a prática deste recurso. Assim, destaca que o relacionamento pessoal com o cliente se revela uma melhor estratégia para fortalecer e manter a força das vendas.

Ainda segundo DistrN#05, no mercado externo o Brasil é reconhecido mundialmente “pela sua maneira exótica de ser”, e, destaca-se como um país com ampla geodiversidade e qualidade reconhecida mundialmente como característica idiossincrática das rochas nacionais. Assim, no Brasil procura-se com mais evidência

produtos característicos de *design* peculiar, para satisfazer projetos de decoração mundial, essencialmente no quesito arquitetura e decoração. Desta forma, distintos profissionais do exterior não têm economizado em criatividade para a utilização das rochas ornamentais nacionais.

Diante desse cenário otimista, destaca-se a necessidade de ampliação da oferta de rochas naturais novas (que o país possui em quantidade e qualidade), ou seja, com aspecto estético decorativo, visando singularmente ampliar as pesquisas nos produtos desejado pelo mercado. O entrevistado DistN#09 destacou que a ROR possibilita a construção de ambientes diferenciados e únicos, ou seja, possibilita “construir ambientes que ninguém vai ter [...] por isso que os super exóticos hoje estão muito na moda, porque você consegue fazer um ambiente exclusivo que ninguém consegue ter igual”.

Um destaque pode-se observar nas exportações nacionais de mármore para os EUA. A Tabela 10 e o Gráfico 14 apresentam em relação aos principais atores que houve uma queda no volume em toneladas das exportações nacionais, ou seja, apresenta uma queda em volume em 3.2% negativos nos dados de 2018 em comparação com os dados de 2017. Isto posto, o saldo negativo em volume na Tabela 10 e no Gráfico 14 e os dados que apresentam crescimento da demanda por esse produto revela a necessidade de melhoria na apresentação desse específico produto pelo Brasil junto ao cenário americano. Assim com base nos dados analisados, a perspectiva para esta parte da cadeia produtiva apresenta-se favorável em virtude do crescimento da demanda no mercado americano.

Esses dados apresentam perspectivas favoráveis ao produto nacional, pois conforme Tabela 2 (DOLLEY, 2019) no acumulado de 2014 a 2017 o país é destacado com o principal exportador mundial de ROR aos EUA com um total acumulado em percentuais de 25% do mercado. Esta percepção no mercado auxiliará o mercado nacional em sua demanda crescente junto ao mercado americano favorecendo a manutenção do Brasil como o principal parceiro comercial.

Tabela 10 – Total das importações de mármore dos EUA (2017-2018)

U.S. Imports: Worked Marble			
(metric tons)			
	2018	2017	Change
TOTAL	475,342	441,294	7.7%
<u>Top Countries</u>			
Turkey	157,134	95,792	64.0%
Italy	84,281	98,468	-14.4%
India	81,599	68,357	19.4%
China	79,714	102,411	-22.2%
Brazil	35,118	36,287	-3.2%

Source: U.S. International Trade Commission, Stone Update analysis

Fonte: U.S. International Trade Commission, Stone Update analysis.

Nota: Números referente a toneladas métricas - Disponível em: <http://magazine.stonemag.com/2018-us-hard-surface-imports-report/importreport2018-marble/>. Acesso em: 1º fev. 2019.

O entrevistado DistA#03, quando questionado se a visão do produto nacional no mercado americano tem boa aceitação, afirmou que “existem muitos produtos brasileiros que são supervalorizados e bem aceitos na América”. Em outro momento destacou que “hoje nós temos produtos brasileiros que são muito valorizados, mais do que os europeus”. Isto posto, o entrevistado DistN#09 confirma a informação de que “o Brasil hoje é um dos países que mais traz novidades de rochas no mercado internacional” e também reforça ao afirmar que “o mundo vive de olho no Brasil para novos lançamentos” e desta forma destaca em relação ao mercado externo que:

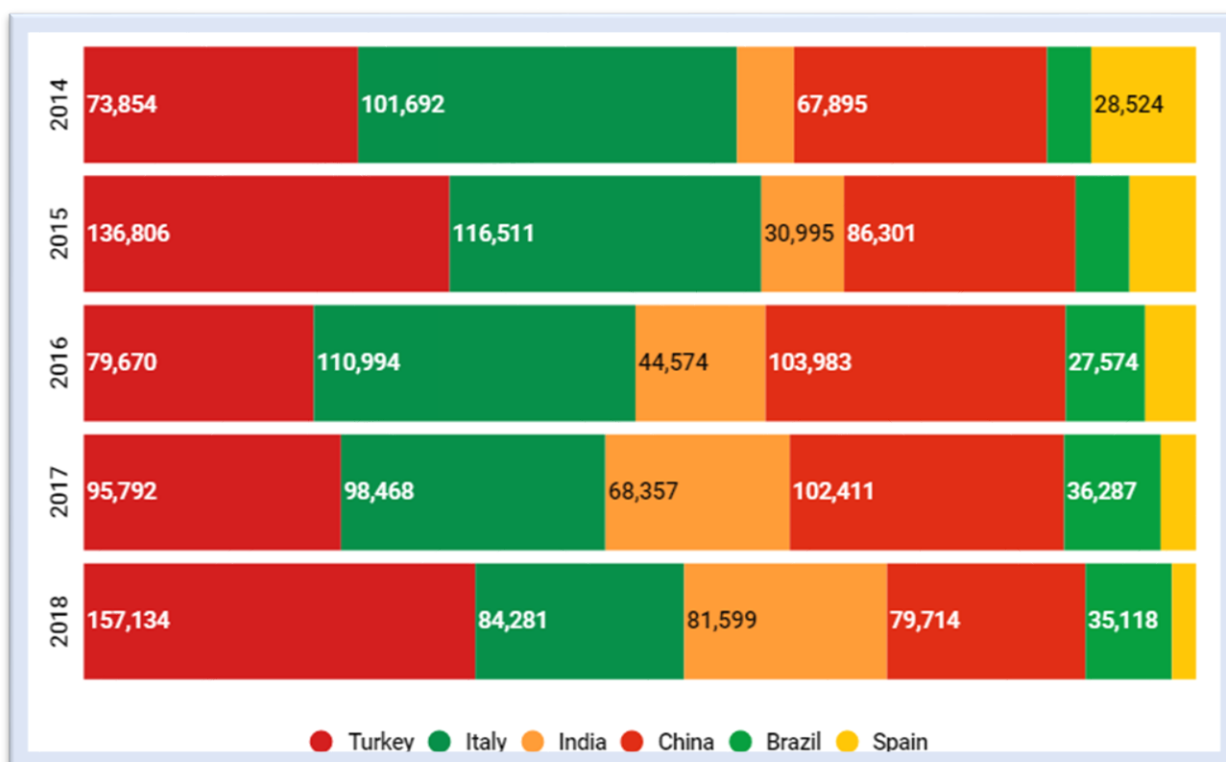
o mercado internacional tem um gosto muito especial pelos produtos brasileiros, até porque o Brasil é um dos poucos, ou talvez o único país onde tem uma gama de materiais em termos de geodiversidade, uma das maiores do mundo, [...] são mais de mil tipos de materiais diferentes, e constantemente tem lançamentos de novos tipos de materiais, então o Brasil é visto pelo mundo como o berço de novidades constantes. (DISTN#09).

o produto brasileiro ainda tem uma relevância muito grande no mercado americano. Continua sendo uma rocha desejada, continua sendo um produto reconhecidamente de qualidade, tem muita variedade - que é o que eles gostam porque isso dá a eles uma exclusividade-, principalmente para as obras de valor agregado mais alto; seja para uma recepção de hotel melhor, seja com a suíte presidencial de um hotel, seja com as residências que a grande aplicação é com a bancada de cozinha. Então com as casas,

principalmente de valor agregado mais alto, eles ainda utilizam muito a rocha natural. E a rocha brasileira é muito bem aceita e muito bem reconhecida no mercado americano. (DISTN#08).

O ano de 2018 apresentou o crescimento das exportações de mármore da Turquia, com um crescimento de 64,0% em relação ao ano anterior, e destacando-se neste ano como o principal exportador. Conforme os dados da *International Trade Commission* (2018) os produtos artificiais têm enfrentado uma grande resistência junto a demanda do mercado na competitividade. Em suas observações, destaca que com o mármore a "*imitation may be the sincerest form of flattery*". Até o presente momento, este produto apresenta-se como a única pedra natural que se beneficia dos esforços dos fabricantes de *Quartz Surfaces* para recriar *the classic looks*.

Gráfico 14 – Total das importações de mármore dos EUA (2014-2018)



Fonte: U.S International Trade Commission, **Stone Update** analysis. Disponível em: <http://magazine.stonemag.com/2018-us-hard-surface-imports-report/importreport2018-marble/>. Acesso em: 2 fev. 2019.

Nota: Números referentes a toneladas métricas.

Nos últimos anos, ou seja, de 2014 a 2018 (Gráfico 14), as importações de mármore pelos EUA sofreram uma alteração na dinâmica do fornecimento, e destaca-se esta variável como uma das prováveis respostas aos dados apresentados. Assim, destaca-se o avanço da Turquia, da China e do Brasil nesse

promissor mercado consumidor. Essa dinâmica é um destaque pontual, fato este que não tem prejudicado a projeção nacional (DOLLEY, 2016; 2019). O Quadro 20 destaca os números alcançados pela exportação do setor no ano de 2018, sintetizados em 12 pontos principais, e nos conduz a reflexões quanto a necessidade da busca de um novo modelo de marketing discutido a seguir.

Quadro 20 – Principais aspectos das exportações nacionais em 2018

1.	USD 992,55 milhões de faturamento (-10,35% frente mesmo período de 2017).
2.	2,20 milhões de toneladas (-6,88% frente mesmo período de 2017).
3.	77,5% de participação de rochas processadas no faturamento (contra 80,5% em 2017).
4.	51,5% de participação de rochas processadas no volume físico (contra 55,6% em 2017).
5.	13,6% de queda no faturamento com rochas processadas.
6.	13,9% de queda no volume físico de rochas processadas.
7.	USD 962,4 milhões de saldo na balança comercial.
8.	0,41% de participação no total do faturamento das exportações brasileiras.
9.	USD 452/t de preço médio das exportações brasileiras de rochas ornamentais, contra USD 477/t das exportações gerais brasileiras.
10.	Exportações efetuadas para 120 países, em todos os continentes.
11.	US\$ 594,4 milhões exportados para os EUA (-14,1% frente a 2017).
12.	Santos (SP) é o principal porto de embarque das exportações brasileiras de rochas, em valor (US\$ 594,3 milhões); Vitória é o maior em volume físico (991,1 mil toneladas)
13.	Espírito Santo é o principal estado exportador (US\$ 791,4 milhões e 1,65 milhão de toneladas).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Abirochas (01/2019, p. 3-4).

As exportações brasileiras podem ser expostas conforme o Gráfico 15 a seguir. Todavia ao longo dos últimos 5 anos as exportações nacionais de ROR têm apresentado uma escala decrescente e os produtos artificiais até o final do ano de 2018 têm apresentado um cenário de crescimento - junto ao mercado americano. Assim reforça-se o entendimento de que os produtos artificiais têm conquistado espaço e acentuando a rivalidade interna em uma parcela relevante do mercado. Nesse sentido, o exemplo destacado pelo entrevistado DistN#09 revela que “o mercado de rochas mundial está passando por um processo muito importante, que deve ser visto com muito cuidado e atenção”, e prossegue em seu diagnóstico que:

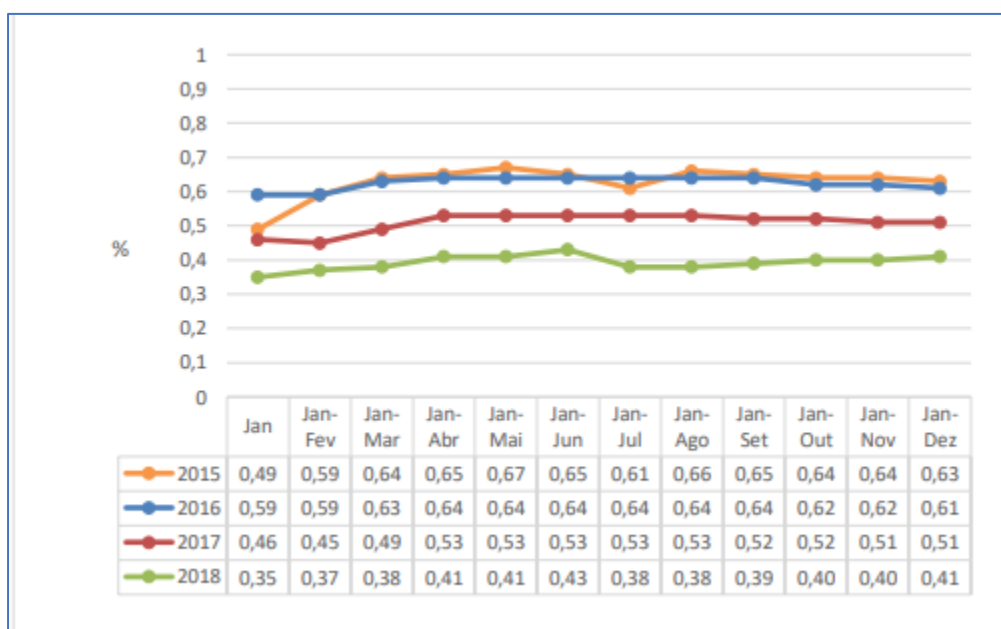
Já há bastante anos atrás que a gente vem sofrendo concorrências com produtos similares, produtos fabricados tais como quartzo, porcelanato, agora está vindo a cerâmica com uma força muito grande também. Inicialmente o setor foi muito impactado com o porcelanato, utilizado mais para pisos, e nós praticamente saímos do mercado de pisos, você pode observar que tanto aqui no mercado interno quanto no mercado internacional o piso de rocha ornamental praticamente desapareceu, e hoje é utilizado praticamente outros tipos de produtos, principalmente porcelanato. O nosso volume de venda para piso caiu demais. (DistN#09).

À vista disso, fazem-se necessárias melhorias na prática de marketing, e nessa lógica o Projeto Apex/Abirochas apresenta propostas voltadas nesta direção:

10 Projeto Academia das Rochas persegue a qualificação das marmorarias brasileiras, tanto como forma de prepará-las para um melhor atendimento da construção civil e conseqüente valorização do uso de rochas na arquitetura contemporânea, quanto qualifica-las para o atendimento de obras no mercado internacional, no que se designa “Terceira Onda Exportadora”, de produtos acabados e de maior valor agregado

O Projeto Apex/ABIROCHAS, por sua vez, está mais do que nunca focado em atividades de ‘Inteligência Comercial’, capazes de identificar e entender a demanda de produtos acabados em mercados selecionados, especialmente nos EUA e Oriente Médio. (ABIROCHAS, 01/2019, p. 15).

Gráfico 15 – Evolução da participação percentual do faturamento das exportações de rochas no total das exportações brasileiras em 2015 a 2018



Fonte: ABIROCHAS (01/2019, p.13).

Este estudo quanto ao objetivo específico de traçar um cenário do mercado varejista americano e do mercado varejista nacional no tocante à demanda por rochas ornamentais nacionais *in natura* destinadas à arquitetura ou decoração de casas e empresas, identificando-se ameaças, oportunidades e tendências preconiza ter atendido sua atribuição.

Por conseguinte, acrescenta-se que os tempos estão em constante transformação, e não obstante com desafios competitivos sucessivos no mercado interno e externo. Desta forma para seguir a evolução necessária para perdurar no mercado produzindo riqueza e renda concebe-se imperativo repensar o modelo de marketing adotado. Nesse sentido, adita-se uma análise concomitante do objetivo

específico de analisar os principais fatores de competitividade do comércio de RO nacionais junto ao mercado americano.

Em conformidade com a realidade atual do mercado descrita por Vidal, Azevedo e Castro (2014), e como parte necessária para uma nova visão da indústria de rochas ornamentais *in natura* reputada por Taneja (2019), a percepção dos empresários em consonância com a situação financeira das empresas no mercado internacional sublinha-se algumas propostas sintetizadas devem serem consideradas, conforme segue:

- a. Para Taneja (2019), as empresas de rochas ornamentais necessitam incorporar uma utilização criativa nas ROR, ou seja, novos acabamentos e novas texturas que as novas tecnologias fornecem, *e.g.*, texturas que forneçam uma aparência distinta com efeitos em 3D são atualmente mais difíceis de serem imitadas pela indústria de rochas artificiais, destacando dessa forma sua diferenciação. Dessarte, rochas ornamentais que não atendam o *design* atual pode retornar ao mercado e reviver sua demanda (Figuras 30 e 31).

Figura 30 – Chapa de granito com defeito aparente



Fonte: Fornecida pelo autor.

Figura 31 – Material com defeito aparente que incorporou novos modelos de acabamento



Fonte: Fornecida pelo entrevistado DistN#7.

O entrevistado DistN#7, ao apresentar sua abordagem de utilização criativa para o setor como uma nova visão comercial, declara o seguinte ao comparar a Figura 30 com o trabalho realizado no produto, conforme apresentado na Figura 31:

Você vai mandar uma [...] para um cliente, tanto nos EUA, quanto em São Paulo, em Minas, [...]. Você não colocaria na sua casa, na bancada da sua casa. Porém, olha outra perspectiva [...]. Ele olhou o produto e viu o que eu não vi, o que você não viu, olhou diferente. Viu uma obra de arte. Essa obra de arte é exclusiva, ninguém vai ter [...]. E transformou algo inusitado, algo horrível, para o mercado, que é padrão, em uma coisa belíssima. Uma obra de arte maravilhosa.

Esta proposta trata-se de uma iniciativa para o fortalecimento da marca dos produtos *in natura*. No entanto, refere-se a uma melhoria do modelo de negócios em vigor e não uma abordagem inovadora conforme demonstrado na Figura 32.

Figura 32 – Ambiente da Casa Cor PR 2019



Fonte: Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/haus/casa-cor/2019/6-ambientes-banheiras-casa-cor-parana-2019/>. Acesso em: 3 fev. 2019.

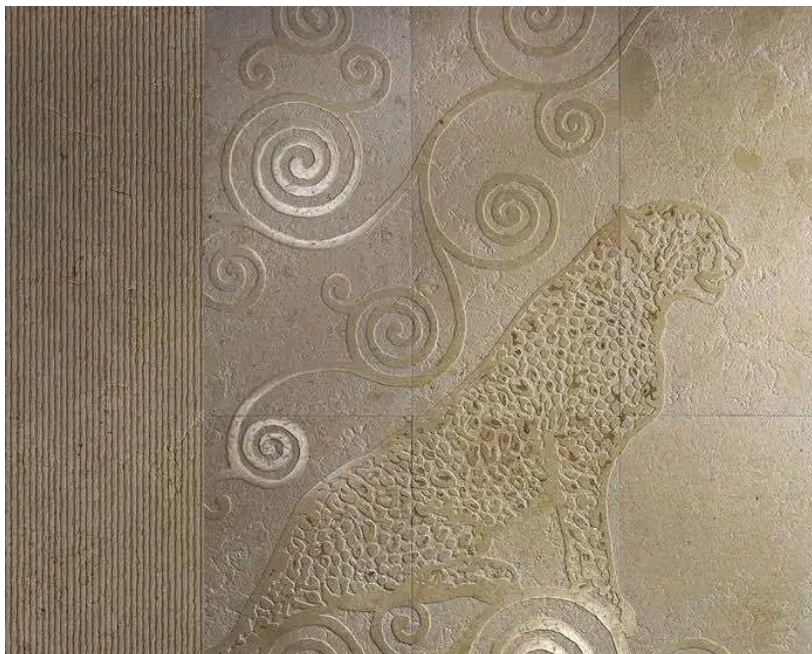
- b. Os atores do SRO não devem avaliar a espessura requerida pelo mercado como um fator de limitação relativo a custos e buscar aplicações para espessuras diferenciadas oferecendo novas possibilidades e não limitações, ou seja, alterar a mentalidade na visão do mercado.
- c. Aproveitar da *knowhow* especializado da indústria funerária, muitas vezes descrito como artesanato industrial em rochas. Esse ponto forte deve ser aproveitado para o desenvolvimento de novas aplicações com produção em escala industrial, bem como ofertar ao mercado interno e externo novos projetos complexos quanto ao corte e acabamento (Figura 33). A mesma linha de raciocínio deve preencher a lacuna presente na indústria com a oferta de cortes complexos para pisos em rochas *in natura* (Figura 34).

Figura 33 – Alto padrão em corte e acabamento de projetos complexos



Fonte: Disponível em: http://www.revistarochas.com.br/editorial_ver.php?id=348. Acesso em: 1º fev. 2019.

Figura 34 – Revestimentos de rochas naturais



Fonte: Disponível em: <https://www.stone-ideas.com/54192/revestimentos-de-rochas-naturais-trazem-plantas-e-animais-da-selva-para-a-parede/>. Acesso em: 1º fev. 2019.

- d. Projetar aplicações inovadoras em relação as aplicações tradicionais significarão alterações das atividades de marketing, e.g., a produção em escala industrial de móveis de rochas ornamentais (Figura 35) como

forma de acirrar a rivalidade interna no mercado de móveis planejados, e nesse sentido adentrando um novo mercado consumidor que desta forma fornecerá novos canais de promoção de vendas.

Figura 35 – Proposta de inovação setorial no desenvolvimento de mobílias com a utilização de rochas ornamentais *in natura*: quartzito brasileiro



Fonte: Disponível em: <https://www.litosonline.com/en/article/brazilian-quartzites-natural-dimensional-stone-21st-century>. Acesso em: 1º fev. 2019.

Projetando-se nesse sentido percebeu-se como um procedimento de feito reservado a participação do setor de ROR na plataforma norte-americana do *design* global: a 31ª edição da *International Contemporary Furniture Fair* (ICFF) que ocorreu entre os dias 19 e 22 de maio de 2019 (Figura 36) no *Jacob K. Javits Convention Center*, em Nova York. Nesse evento, representantes do setor expôs diversas peças trabalhadas, *e.g.*, mesas, objetos de decoração, luminárias, móveis e utensílios de cozinha esculpido em rocha ornamental. Isto posto:

- i. projetar-se no segmento premium do mercado, contudo com ênfase na qualidade e no alcance do cliente final.
- ii. organizar showrooms que reflitam a filosofia do produto de luxo.
- iii. especializar-se nas aplicações das ROR que não podem ser feitas com produtos artificiais.
- iv. diversificarem-se em móveis e outras aplicações.

Figura 36 – Rol de entrada para a ICFF



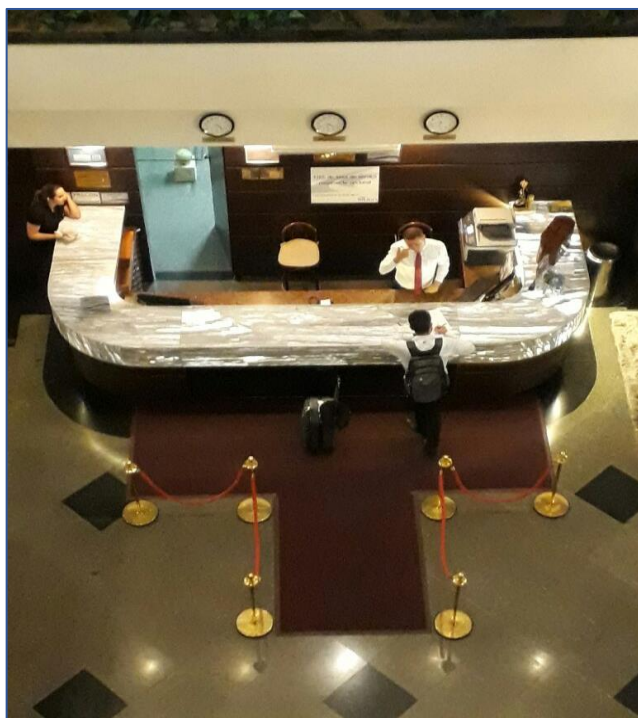
Fonte: Disponível em: <https://casa.abril.com.br/feiras-e-mostras/icff-2019-apresenta-o-melhor-do-design-contemporaneo-em-nyc/>. Acesso em: 1º fev. 2019.

Nesses termos, o foco do esforço de marketing deverá se concentrar igualmente na logística do mercado e não apenas na matéria prima.

e. Procurar a união entre tradição e modernidade no fornecimento de produtos inovadores, como os translúcidos (Figura 37). Essa sensibilidade fazendo-se presente na indústria nacional favorecerá o crescimento em mercados internacionais com uma nova e diversificada gama de produtos e serviços.

Para o desenvolvimento de novas possibilidades nesse mercado, faz-se necessário aprofundar o conhecimento da cultura dos países que comporão o portfólio das empresas, para a produção de novas possibilidades de produtos comerciais para o mercado atual.

Figura 37 – Recepção em hotel 5 estrelas (mármore nacional translúcido) agregando beleza e inovação



Fonte: Foto fornecida pelo autor.

- f. Os atores nesse mercado necessitam entender a relevância do mundo digital e fortalecer sua presença nas mídias sociais.

Desta forma, em virtude da impossibilidade de iniciar-se uma grande campanha de mídia, utiliza-se com grande intensidade a internet e as mídias sociais para alavancarem vantagens em sua propagação. Esta baseia-se na singularidade do produto. “*Use Natural Stone*” é uma campanha do Instituto Natural Stone (NSI), que se seguiu em 2018 pelo *Marble Institute of America* (MIA) e pelo *Building Stone Institute* (Figura 38). No Brasil essa linha de pensamento está sendo seguida pela Abirochas e pelo Centro Brasileiro de Exportadores de Rochas Ornamentais (CENTROROCHAS).

Figura 38 – Apologia à autenticidade do material natural



Fonte: Disponível em: <https://www.stone-ideas.com/59095/real-natural-stone-instead-of-cheap-copies-3/>. Acesso em: 10 out. 2019.

- g.** Os atores do SRO nesse mercado necessitam mudar a forma de pensar o marketing praticado para assimilar a necessidade de enquadrar melhorias no argumento da utilização das rochas ornamentais, fato este utilizado de forma extremamente agressiva pela indústria de produtos artificiais (pois utilizam os artifícios que melhor adequam ao seu produto em detrimento dos concorrentes).

Nesse sentido, o entrevistado DistN#05 quando questionado acerca de uma restrição que poderia ser adequada para melhorar a apresentação e o alcance do mercado consumidor, respondeu que faz-se necessário aprimorar o marketing praticado, a exemplo do marketing praticado pelas empresas de *quartz surfases*, pois “eles envolveram uma forma de fazer o marketing e colocaram na cabeça do americano que aquele produto ali era mais ecologicamente correto e mais seguro em questão de micróbios” – em relação a saúde pessoal. Desta forma, destaca-se a necessidade de profissionalização do setor, pois os fabricantes de produtos substitutos “investiram muito, marketing pesado e eles estão colhendo fruto desse marketing hoje”.

- h.** Concentrar esforços de marketing visando prescrever ao consumidor final confrontando a rocha *in natura* com demais produtos como imitação, sintéticos e artificiais agregando assim características que desmistifiquem os esforços de marketing praticado pelas indústrias de produtos artificiais.

Desta forma o argumento a favor do setor de rochas ornamentais sairá fortalecido.

Então, cada cliente [...] tem um perfil diferente, geralmente quando o cliente opta por um material natural ele sabe que um material natural ele vai ter uma durabilidade melhor, qualidade melhor, a questão de manutenção do material é mais tranquila em relação ao material fabricado. (DISTA#02).

Isto posto, propõe-se que o foco da publicidade deveria ser redirecionado visando 'o consumidor final' e ainda afirma que "não adianta (mais) fazer propaganda para o distribuidor lá dos Estados Unidos. Eu preciso fazer propaganda para o consumidor final, arquitetos e outros integrantes dessa cadeia intermediária" (DISTN#05).

Então, eu acho que o marketing, a propaganda, ela tem que ser direcionada ao público que vai comprar, realmente, o produto. Não o público que vai atravessar. Hoje em dia, a gente faz propaganda assim, mas faz para o público que vai atravessar o produto, mas não no consumidor final. Eu acho que para aquecer as vendas e fomentar mais negócios, a propaganda tem que ser feita para o público final. (DISTN#05).

Como exemplo dos esforços nesse sentido, Taneja e Giafarov (2019) destacam o evento para arquitetos e designers realizado em 23 de maio de 2019, organizado pelo *Consentino City Manhattan* em cooperação com a *World Natural Stone Assoniation (Wonasa)*, que foram apresentadas as múltiplas aplicações: atraentes, criativas e originais possíveis às rochas *in natura* pelo setor de criação e *design* (Figura 39).

Figura 39 – Showroom em que se realizou o evento para arquitetos e designers



Fonte: Disponível em: http://www.revistarochas.com.br/editorial_ver.php?id=856.
Acesso em: 3 fev. 2019.

5.1.2.1 A necessidade de um novo modelo exportador

Em atenção ao objetivo específico de analisar os principais fatores de competitividade do comércio de RO nacionais no mercado internacional, salienta-se uma lacuna da comunicação no setor em relação a percepção do cenário internacional no que tange ao consumidor final. Ou seja, a identificação das ameaças tem sido percebida quanto aos concorrentes diretos, contudo não tem-se observado outras variáveis que concomitantemente representam ameaças, oportunidades e tendências ao posicionamento do produto rocha natural.

Em nível nacional essa variável é acentuada pela rede de informações 'frouxamente tecida' devido a falta de conhecimento adquirido e transmitido da suposta fragilidades do material. Este fator tem impedido que muitos arquitetos indiquem rochas ornamentais devido a ausência de conhecimentos básicos referente a limpeza e ao cuidado diário do material.

O entrevistado DistA#01, quando questionado sobre as lacunas ao desenvolvimento do setor nacional em nível internacional, respondeu que segundo sua percepção o setor demorou para perceber o marketing negativo direcionado ao SRO pelos fabricantes de *Quartz Surfaces*, e, de modo geral resumiu que:

Outra questão é que hoje está tendo um marketing muito forte dos Estados Unidos com relação aos materiais fabricados, que estão ficando muito parecidos aos materiais naturais, o desenho está ficando muito próximo ao material natural. Então de três anos para cá eles vêm com um marketing muito forte em cima do material industrializado.

Na China e nos Estados Unidos empresas que investem pesado nessa divulgação e o setor do granito, principalmente do Brasil, é muito desunido com relação à propaganda, a estratégias de comércio exterior. Então eu acho que eles acordaram um pouco tarde, agora que está tendo um movimento de uso de pedra natural, não só no Brasil, como também em outros países, está tendo uma maior conscientização com relação.

Eu não lembro o ano que foi, mas o próprio pessoal da pedra industrializada (quartz surfasse) começou a fazer uma propaganda que as pedras naturais acumulavam resto de comida e causavam problemas para a saúde, pois teria germes, bactérias e alguma coisa que seria nocivo. Então o americano deu uma freada nessa questão da compra, então para você ver como eles se atentam a essa coisa da praticidade de esterilizar a pia e não ter problemas relacionados à saúde.

O entrevistado DistN#18 quando questionado acerca das extratécnicas de vendas, destacou que elas "precisam ser mudadas a cada dia" pois segundo ele

“nós não podemos ficar parados com o mesmo pensamento de 20 anos atrás”. Reforçou que a força das vendas depende de um posicionamento mercadológico e destacou que hoje “todo o material precisa ser trabalhado com o mesmo padrão de qualidade”. Assim reforçou a necessidade do investimento em publicidade juntamente às estratégias de marketing, e como práticas de publicidade viáveis para o setor destacou, *e.g.*, “a distribuição de folder, agendas, trenas, ligações rotineiras para os clientes [...], *e-mail*, *WhatsApp*” entre outras formas.

5.1.2.2 Perfil das atividades setoriais no Brasil

Prosseguindo ao atendimento do objetivo específico concernente ao cenário do mercado varejista nacional, salienta-se a estrutura produtiva e comercial do setor de rochas, ou seja, as atividades de extração (lavra) e beneficiamento, que em sua maior parte concentra-se em arranjos produtivos locais (APL), e como os principais APLs destacam-se:

- a. de mármore e granito do Espírito Santo;
- b. de ardósias e quartzitos foliados de Minas Gerais;
- c. de gnaisses foliados do Rio de Janeiro;
- d. de travertinos da Bahia.

Os estados da região Sudeste do país, com destaque para São Paulo, detêm a maior afluência de marmorarias (Tabelas 11 e 12), ou seja, aproximadamente 70% do total nacional, bem como a maior capacidade nacional para trabalho de acabamento final em peças de rochas ornamentais (ABIROCHAS, 2018). Nesse sentido constata-se que o perfil desse parque industrial de beneficiamento demonstra uma nítida preferência para o trabalho de corte/serragem de chapas.

Os dados estatísticos fornecidos pela Abirochas (2018) apresentam o setor compondo uma cadeia produtiva responsável por 120.000 empregos diretos, representados por 10.000 empresas (Tabela 11) sendo que destas 400 exercem atividades voltadas para a exportação. Isto posto, concomitantemente representa um total de 360.000 empregos indiretos.

Tabela 11 – Empresas do setor de rochas operantes no Brasil – 2017

Segmento	Nº estimado de empresas	Participação
Marmoraria	6.100	61,0%
Beneficiamento	2.000	20,0%
Lavra	1.000	10,0%
Exportadoras	400	4,0%
Serviços	300	3,0%
Depósitos de chapas	100	1,0%
Indústrias de máquinas, equipamentos e insumos	100	1,0%
Total	10.000	100%

Fonte: ABIROCHAS (2018, p. 15).

As marmorarias, conforme a Tabela 12, representam 60% das empresas nacionais, e que conforme demonstrado pelos trabalhos da Abirochas (2018), Guidi, Morgan, Montebelo e Corrêa (2017) e Chiodi Filho e Chiodi (2009) é formado majoritariamente por micro e pequenas empresas. Assim, o entrevistado DistN#10 ao ser questionado sob as circunstâncias que o conduziram a inserir-se como beneficiador de ROR no mercado interno e externo do setor descreveu que:

A minha formação acadêmica, vamos dizer assim, é voltada para área de indústria. Eu me formei e estudei engenharia, fiz engenharia mecânica. Mas eu entrei nesse setor mais na área de... primeiramente, começando na área de manutenção. Trabalhei numa empresa grande, a (Pravinex) [00:02:56] na área de manutenção. E logo lá eu fui direcionado devagarzinho para o lado da área industrial. Produção, aquela história toda, então eu fui trabalhando em cima disso aí. E depois de alguns anos no setor eu saí dessa empresa grande e comecei a trabalhar em outras empresas menores, eu acabei voltando, voltando não, sendo direcionado para a área comercial. E aí, na área comercial, eu comecei a trabalhar, eu trabalhei como vendedor, e chegou em um tempo em 2006 para 2007 eu entrei como sócio nessa empresa aqui e estou até hoje.

Nesses termos, destaca-se também conforme a Tabela 12 que as marmorarias são responsáveis pela maior parte dos empregos diretos nesse setor.

Tabela 12 – Distribuição dos empregos por ramo de atividade na cadeia produtiva do setor de rochas ornamentais – 2017

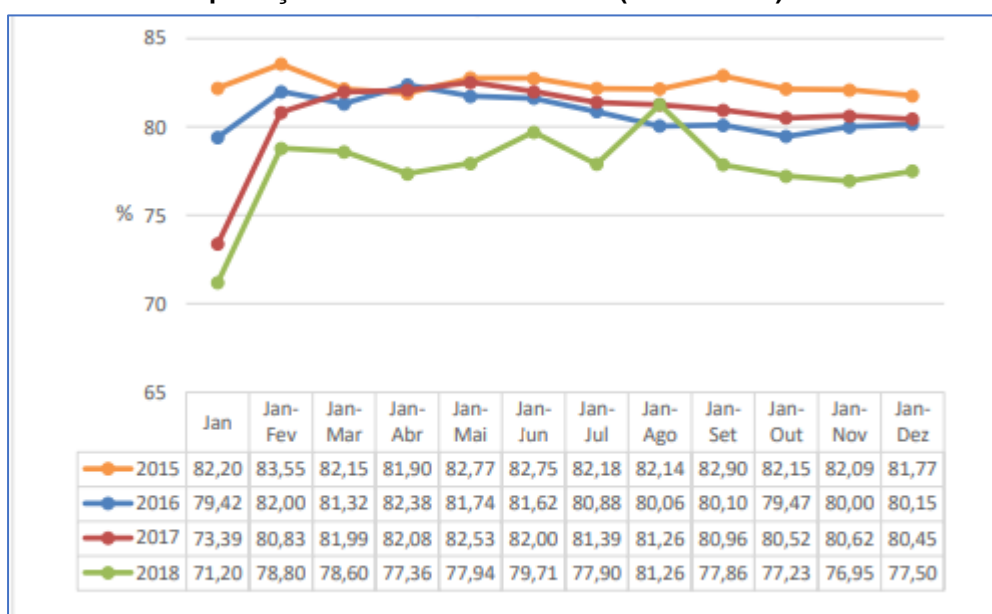
Segmento	Nº estimado de empregos	Participação
Marmoraria	60.000	50,0%
Beneficiamento	32.000	26,7%
Lavra	18.000	15,0%
Ensino e Serviços	3.000	2,5%
Exportadoras	2.400	2,0%
Indústrias de máquinas, equipamentos e insumos	2.400	2,0%
Depósitos de chapas	1.800	1,5%
Total	119.600	99,70%

Fonte: ABIROCHAS (2018, p. 15).

O setor concentra a maior parte de suas atividades produtivas concentradas em APL distribuídos pela federação. Assim, as atividades representadas por marmorarias que atendem o mercado interno têm sua maior concentração no Estado de São Paulo com cerca de 70% da produção nacional, bem como também a maior capacidade instalada para serviços de acabamento. A Figura 20 apresenta uma estrutura produtiva de processamento.

As exportações brasileiras de acordo com a Abirochas (2018), no ano de 2017 alcançaram a cifra de US\$ 1,1 bilhão, com destaque para a retração de 2,74% no rendimento total e de 4,10% no montante do volume físico frente ao ano de 2016. Nesses termos, destaca-se o a evolução do crescimento da participação de rochas processadas no total do rendimento, ou seja, no ano de 2016 o rendimento atingiu o percentual de 80,15% e no ano de 2017 este percentual evoluiu para 80,45%. Destaca-se assim, que o montante físico recuou de 55,94% em 2016 para 55,62 em 2017 (Gráficos 16, 17 e 18).

Gráfico 16 – Evolução da taxa de participação de rochas processadas no faturamento das exportações brasileiras de rochas (2015 – 2018)



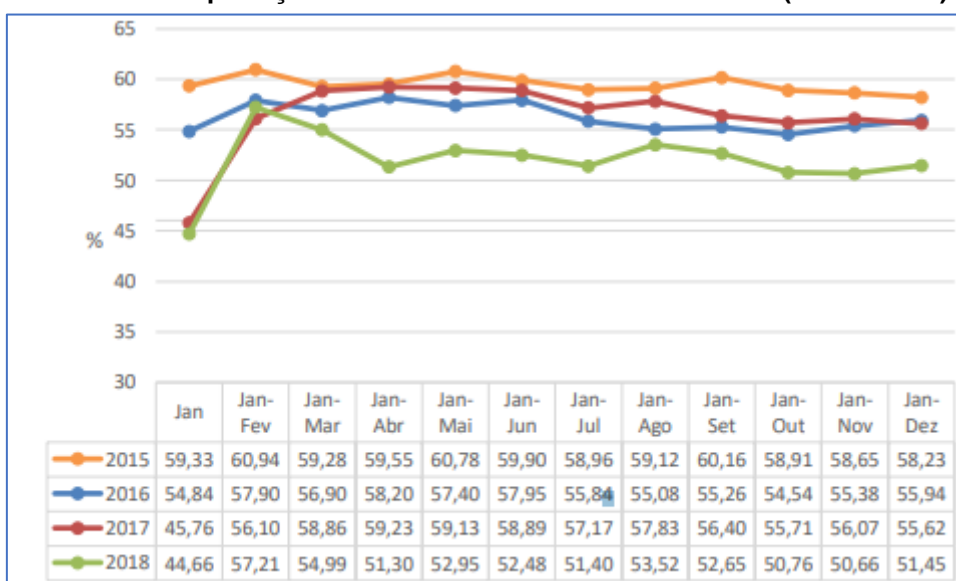
Fonte: ABIROCHAS (01/2019, p.11).

Esse cenário exportador nacional mantém os EUA como o principal parceiro para o comércio de chapas beneficiadas e a China como principal parceiro para o comércio de blocos. Nesse sentido acerca do comércio de chapas o entrevistado DistN#16 citou “a necessidade de evoluir sempre prestando um serviço de qualidade cada vez maior” e quando questionado como ele procede para conseguir avançar sempre em melhorias quanto a qualidade, evidenciou que “procura sempre investir em maquinários melhores [...] então a qualidade está sempre aumentando. Quem investe mais em material, em qualidade de processamento, tem esse diferencial”.

O entrevistado DistN#13 quando questionado acerca do padrão de qualidade nacional de forma genérica citou que:

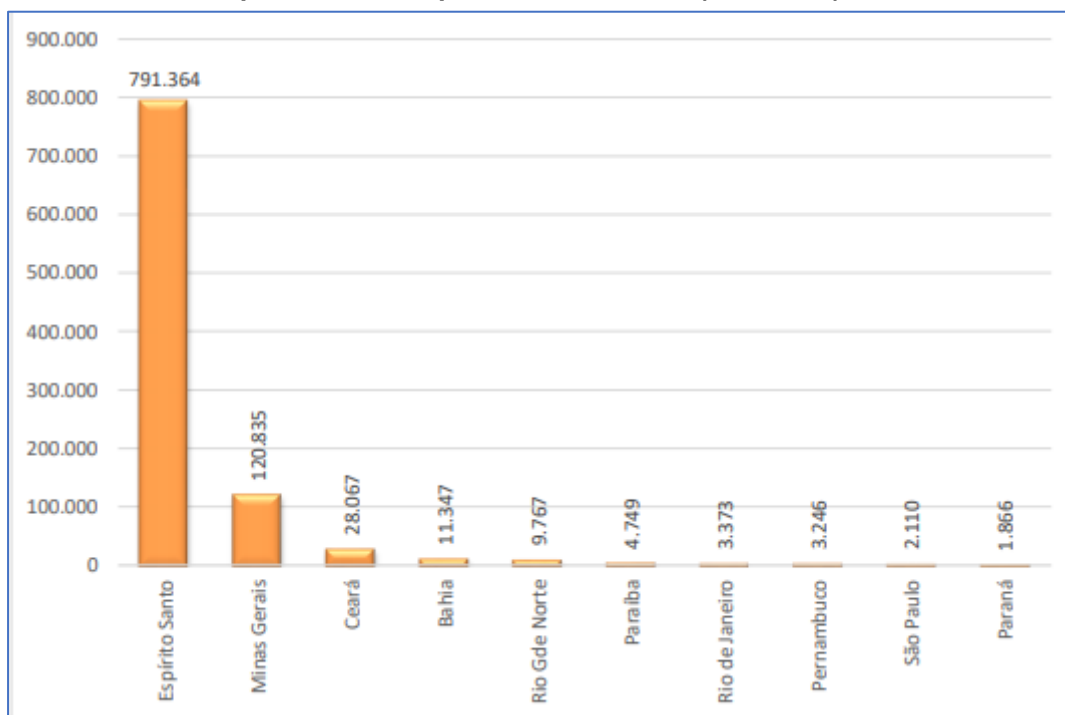
Parte do padrão de qualidade que existe, e esse padrão de qualidade as vezes já há um pré-selecionamento nas empresas. Porque tem uma pessoa que fica na saída da máquina politriz fazendo esse pré-selecionamento para poder adiantar, para poder filtrar ali [...] Mas só que assim o vistoriador de fora, dos clientes de fora, o cliente de fora quer que o vistoriador avalie também o padrão de qualidade, e isso é bom para a empresa. Porque o vistoriador ao completar seu trabalho [...] selecionou um material, assinou que vistoriou e olhou [...]. Como é que o cara vai reclamar depois se ele mandou um profissional dele vistoriar? É uma forma de se resguardar.

Gráfico 17 – Evolução da taxa de participação de rochas processadas no volume físico das exportações brasileiras de rochas ornamentais (2015 – 2018)



Fonte: ABIROCHAS (01/2019, p.11).

Resumindo as exportações de ROR foram realizadas por 16 estados da federação em 2017 destacando-se como os principais estados, o Espírito Santo, Minas Gerais, Ceará, Bahia e Rio Grande do Norte (Gráfico 18).

Gráfico 18 – Principais estados exportadores em 2018 (US\$ 1.000)

Fonte: ABIROCHAS (01/2019, p.07).

5.1.2.3 Perfil dos importadores e exportadores

Para atender ao objetivo específico de identificar o perfil dos compradores americanos para o setor discerniu-se inicialmente o caráter impositivo do processo de globalização, que indubitavelmente ocasiona uma subsequente transmissão cosmopolita de leis, padrões e normas internacionais para a economia nacional e por conseguinte a ser processada pelos empreendedores do setor.

De acordo com a Abirochas (2018, p.12), “o processo de transposição normativa, entre países líderes e emergentes, utiliza-se de diversificados instrumentos” que se sintetizam essencialmente pelo apoio a movimentos políticos e sociais junto as nações exportadoras, como forma de indução à novos modelos de regulação e supervisionamento.

A perspectiva da indústria de rochas no mundo proporciona a compreensão da especificação do produto segundo a tendência nacional e muitas vezes local, e nesse sentido percebe-se que o mercado americano proporciona exportação de chapas com variações entre 0.03 cm e 0.02 cm de espessura com medidas diversas. Acerca do perfil dos importadores italianos diverge quanto as especificações características dos EUA, ou seja, importam blocos e chapas preferencialmente com

0.02 cm de espessura. Quanto ao mercado chinês a tendência prioritária concentra-se na importação de blocos a serem beneficiados no mercado chinês e exportado para todo o mundo, e, muitas vezes concorrendo com o Brasil, com o produto brasileiro no mesmo mercado externo.

Por conseguinte, identificou que o perfil dos importadores do mercado americano são preferencialmente os distribuidores, conforme descreve o entrevistado DistN#09 quando questionado acerca dos clientes de seus produtos, destacou que “o distribuidor é nosso principal cliente”. Quando questionado acerca de o porquê não focar no marmorista, se são eles que beneficiam a maior quantidade de produtos destacou que a carteira de clientes é formada com o tempo, mas “eu considero que dentro dos próximos cinco anos, no máximo, a figura do distribuidor ela vai cair assustadoramente”.

Prosseguindo, sugere que o distribuidor será constituído por um novo conceito, uma nova conotação, ou seja, sua especificidade será alterada, “não para ganhar dinheiro, mas seria talvez a própria indústria [...] criar alguns pontos de distribuição, mas aí para facilitar o produto porque tem o pequeno marmorista que não vai conseguir comprar um container de pedras, então [...] criar um mecanismo para vender” (DISTN#09) pequenas quantidades com o intuito de tão somente fomentar as vendas das indústrias produtoras. Nesse sentido, destaca sua percepção acerca do setor e suas idiossincrasias que “o distribuidor é um agente que está aí na cadeia e que ele pode desaparecer”.

O entrevistado DistN#08 destacou que o perfil dos seus clientes é caracterizado como “distribuidor”, e descreve o motivo desse perfil mercadológico, como segue: “eu não faço venda a fabricante, nem a cliente final. A minha venda é 100% voltada para o distribuidor [...], vamos dizer assim, nos Estados Unidos. Então eu forneço para o distribuidor e ele fornece para o fabricante”. Nesse sentido argumentou que “essa cadeia precisa ser respeitada”.

Em atenção as particularidades dos fatores mercadológicos adotados pelo entrevistado e observado pelos seus colaboradores, foi reforçado o questionamento de outra forma, ou seja, quando questionado se este posicionamento ocorre como uma estratégia de marketing, e porque focar tão somente no distribuidor, respondeu que “o distribuidor é o cara que tem o volume e tem toda a particularidade para atender o fabricante. Eu, se for tentar atender o fabricante, e o distribuidor, eu sou automaticamente excluído disso”. E acerca do fabricante ou marmorista destacou

que “o fabricante, na grande maioria, não tem estrutura para comprar containers, ele não tem dinheiro, ele não tem crédito. Ele compra a chapa que precisa”, ou seja, em quantidades insuficientes para o volume de um contêiner. Destacou ainda que “ele compra o material que ele precisa para a dona de casa”, para pequenas obras.

Resumindo, destacou que “a cadeia precisa ser respeitada. A indústria brasileira, a indústria italiana, [...] é voltada para atender ao distribuidor. O distribuidor é que faz o trabalho junto aos fabricantes com o cliente final”.

Ao ser questionado acerca do volume aproximado de venda de sua empresa, destacou que “em 2017 eu fiz 1808 containers, deu uma média de 151 containers. Em 2018 eu fiz uma média de 1512 containers, deu 126 containers por mês. Mais por mudança de estratégia também, então do ano todo está em 9%, e em volume foi menor”. E quando questionado sobre o seu parecer quanto aos fatores que influenciaram esse resultado menor em comparação com o ano anterior destacou que em volume seu resultado foi menor, contudo, “como eu te falei, eu passei de 151 para 126, o que dá uma queda de 9%. Mas de faturamento, ou seja, eu consegui elevar meu preço médio, o que é uma coisa boa. Esse ano nós estamos na média de 130 containers, está com um crescimento de uns 9 a 10%” (DISTN#08).

Outro entrevistado quando questionado acerca do perfil dos importadores americanos destacou que “a grande parte é direcionada aos distribuidores. O mercado evita trabalhar com marmorista, porque o marmorista é o cliente do distribuidor” e que esse canal de distribuição deve ser respeitado para não trazer prejuízos nas vendas futuras. Contudo, destacou que esse canal de distribuição por conta da redução dos valores em dólar de alguns produtos nacionais “muitas indústrias estão começando a partir direto para os marmoristas, direto para as construtoras, então, é um movimento muito perigoso que eu vejo, porque a tendência, se todos fizerem isso, é acabar com o distribuidor. [...] atender direto o marmorista, [...] atender direto a construtora”.

Resumindo, o entrevistado DistN#08 destacou finalizando que:

O distribuidor não aceita nenhum tipo de projeção dentro do mercado. Você é uma indústria dentro do mercado brasileiro que deve vender para o distribuidor. Você quer vender para o mercado americano? Venha por sua conta e risco, eu vou ser o seu competidor. Porque ele te entende como um competidor, a hora que você faz algum tipo de movimento nesse sentido, você está competindo com o seu cliente e o seu cliente não quer competição. Então, a partir do momento em que você como indústria, tenta entrar no mercado para competir com as indústrias americanas, o distribuidor americano te boicota e o mercado inteiro te boicota.

Contudo, o entrevistado DistA#01 resume essa gestão de marketing assim:

Nos últimos cinco anos a gente teve uma mudança muito forte nesse perfil. Quem comprava material no Brasil era distribuidor, as empresas tinham inclusive um código de cavalheiros de que empresa aqui não poderia vender para fabricante dos Estados Unidos. Só que isso já vem mudando, hoje por exemplo nós temos um perfil de clientes que importam materiais exóticos, que é um material mais caro e tem giro não tão alto, então eles conseguem importar diretamente esses materiais e aumentam bastante a margem de lucro desses fabricantes.

Quanto ao destino das exportações nacionais, a Tabela 1 detalha os principais destinos conforme o questionário estruturado aplicado, e acerca do volume das vendas, e a Gráfico 8 descreve-a por estados. Especificamente o DistN#09 informou que o volume aproximado em containers por mês é em média de 70 containers, o que representa um total de 840 containers por ano.

Acerca da temática a seguir o entrevistado DistN#07 destaca sua importância, pois para ele ao ser questionado sobre atuar para adentrar um mercado internacional, apontou a necessidade do:

Estudo de mercado e uma coisa chamada relacionamento. Eu, infelizmente, vou ter que levantar da minha cadeira e ir para lá ter um relacionamento, porque quando eu me relaciono com você através de um e-mail, através de um celular, é muito frio, muito distante, não é olho a olho, eu não te mostro meu produto pessoalmente, eu não levo uma amostra. Mas se eu faço um relacionamento que eu vou até a sua empresa, vou te mostrar o meu produto, vou te convidar para vir à minha empresa, vou pagar a sua passagem para vir à minha empresa e aí você vai conhecer o meu produto; às vezes eu não vou ganhar nem um cliente, eu vou ganhar um mercado inteiro de clientes.

Prosseguindo, e para atender aos objetivos específicos relacionados as abordagens de MR, ou seja, Parcerias internacional, Prospecção de novos Clientes e Fidelização de Clientes, abordou-se a seguir essa parte da referida temática, como segue:

5.1.3 Parcerias internacionais

Visando atender aos objetivos específicos concernente a prática de MR consciente ou não do seu real significado teórico, percebeu-se que a busca por parcerias tem pouca envergadura junto aos entrevistados, e não obstante, percebido

como um fator de grave ameaça as vendas, ou seja, os entrevistados temem serem interpretados por seus clientes atuais como concorrentes e não como fornecedores. Isto posto, salientam que está estratégia pode arruinar suas vendas.

Nesse sentido, quando questionado acerca da viabilidade da formação de parcerias com grupos de empresas nacionais para facilitar a entrada no mercado dos EUA, ou seja, a instalação de depósitos visando o melhor atendimento a esse mercado, o entrevistado DistN#08 descreveu que “nunca adotou esse tipo de abordagem”. E, quando questionado sobre o porquê dessa postura, respondeu que:

Qualquer empresa que tente fazer esse tipo de abordagem no mercado, ela está excluída desse mercado de distribuição. Colocou o pé nos Estados Unidos, abriu um depósito, fez alguma coisa que vá para dentro do mercado de forma direta, imediatamente ela está fora do mercado de distribuição. Os distribuidores boicotam, efetivamente não compram mais.

Ao ser questionado por uma descrição melhor, acerca desse fato, reiterou que “o distribuidor não aceita nenhum tipo de projeção dentro do mercado. Você é uma indústria dentro do mercado brasileiro que deve vender para o distribuidor”. Assim resumiu essa temática destacando que:

Porque ele te entende como um competidor, a hora que você faz algum tipo de movimento nesse sentido, você está competindo com o seu cliente e o seu cliente não quer competição. Então, a partir do momento em que você como indústria, tenta entrar no mercado para competir com as indústrias americanas, o distribuidor americano te boicota e o mercado inteiro te boicota. (DistN#08).

De outra forma, no caso de escolher adentrar o mercado com um depósito nos EUA, explicou que essa *Joint venture* “é uma estratégia” viável para pequenas empresas, não no caso de sua empresa que hoje é a empresa nacional com maior volume de vendas nacionais de chapas para os EUA. Nesse caso, em optando dessa forma, “só que você tem que arcar com o ônus de efetivamente ir para o mercado americano e fazer todo o trabalho que o distribuidor faz lá”. Contudo reiterou que diversas empresas nacionais de grande porte que adotaram esta postura estratégica “quebraram [...] você irá ter uma relação, mas ela não se frutifica”.

Esse posicionamento foi reforçado pelo entrevistado DistN#05, ao destacar que “algumas empresas montam depósitos nos Estados Unidos para isso. A gente viu o exemplo da empresa SSY fazendo isso há uns tempos atrás. Perdeu muito

cliente local por ter montado depósito em Dallas, perdeu muito cliente”. Em outro momento reforçou que “você acaba perdendo, também, os seus clientes que você tinha de distribuidor na região”.

O entrevistado DistN#09 destacou que nesse sentido não utiliza essa forma de estratégia de marketing e mencionou que a forma “que a gente tem feito hoje é parceria com alguns distribuidores”, e não com empresas nacionais, ou seja, não optaram no curso da história de sua empresa a instalação de Distribuição no exterior. Nesse sentido da parceria com distribuidores nos EUA *e.g.*, quando questionado acerca das parcerias que sua empresa propicia aos distribuidores no exterior é realizada fornecendo alguns suportes para os citados distribuidores, e respondeu que sim, “exatamente dessa forma, arcando com alguns custos inicialmente, e, fornecendo um preço mais em conta para lançamento de produto”.

Por outro lado, analisando outras realidades de empresas nacionais do SRO, destaca-se o exemplo relatado pelo entrevistado DistN#04 em que o mesmo optou por essa estratégia de marketing para adentrar ao mercado americano na cidade de Tampa, no Estado da Flórida. Relata o sucesso de seu empreendimento como segue:

Eu era um dos sócios de uma marmoraria nos Estados Unidos. Na realidade, começou como show room. Aí depois, a gente pegava os projetos de cozinha nos Estados Unidos, [...] mandava para cá em autocad, e aqui eu cuidava da parte de produção desses projetos, levava tudo encaixotado para os Estados Unidos e lá tinha uma equipe que fazia a instalação.

Essa parceria, iniciou-se como um pequeno *showroom* e depois transformou-se em uma marmoraria como o objetivo de adquirir clientes para produtos acabados, com o foco nos consumidores finais. Desta forma, continua descrevendo sua estratégia, como segue:

Tinha diversos mostruários, [...] bancadas pré-fabricadas. Era para mostrar a linha de [...], na época, apenas granito, que a gente tinha. Depois, com o passar do tempo, o volume foi aumentando e o prazo de espera de chegar aqui, cortar, comprar, embarcar, chegar nos Estados Unidos, era muito longo, então, os clientes não estavam gostando mais desse prazo longo, apesar do preço, aí a gente teve que abrir uma marmoraria lá e a operação começou a ser toda feita nos Estados Unidos (DistN#04).

Desta forma, analisando esses resultados e segundo as opções apresentadas por Payne e Frow (2004), pode-se afirmar que a não utilização dessa abordagem estratégica está alinhada como as características destacadas, ou seja, está

relacionada com um processo de tomada de decisão, em consonância com a melhor avaliação acerca das perspectivas de futuro e por último e não menos importante trata-se também de um posicionamento estratégico.

Prosseguindo, e nesse sentido visando atender ao objetivo específico de identificar as estratégias de prospecção de clientes mais adequadas ao perfil do mercado americano de rochas ornamentais *in natura*, o tópico a seguir discorrerá sobre essa temática.

5.1.4 Prospecção de novos clientes

A prospecção de novos clientes em consonância com Kotler e Connor Jr (1977) concentra-se em seis etapas principais, conforme segue:

- I. geração e avaliação da liderança;
- II. desenvolvimento de um plano para cada liderança;
- III. realização de contato com os clientes potenciais;
- IV. elaboração e apresentação da proposta;
- V. fechamento da venda;
- VI. acompanhamento.

Para o entrevistado DistN#07 diversas são as abordagens que se pode adotar para prospectar novos clientes, contudo apesar da literatura nacional abordar essa temática, destacou que por experiência própria em sua carreira no setor o primeiro passo concentrou-se na capacitação do colaborador quanto as características do produto e também não menos importante destacou a necessidade de todas as partes envolvidas na negociação com o mercado externo de se “conhecer a cultura de cada país”. Relatou estas abordagens como segue:

Às vezes eu tenho uma dificuldade, [...] é material de coloração rosada, [...] eu não consigo vender para os Estados Unidos, mas todo mundo vende para os Estados Unidos, [...] se eu quiser vender para os Estados Unidos (apenas), eu vou fechar minha empresa, minha pedreira. Mas eu virei um pouco a visão e olhei para a França. Então, eu vou vender muito o meu material.

O entrevistado DistN#09 destacou acerca dessa temática que, “a forma de prospectar cliente mudou demais. A nossa forma de prospectar cliente antes era aquela à moda antiga, 10 a 15 anos atrás, participação de feira [...]” e continuou

destacando o percurso realizado no início, ou seja, “aqui e no exterior. Feira de Verona, Feira nos Estados Unidos [...], e aí você ia pegando cartões de apresentação, página amarela, etc”. Relatou também de forma resumida que “nós temos apresentação, ela pode ser feita por e-mail, pelo WhatsApp, visita *in loco* com apresentando o produto e suas cores”.

Continuou sua descrição, citando também a evolução desse processo de prospecção com o passar do tempo destacando sua forma de atuação:

A outra forma que a gente tinha também [...] a gente utilizava era as embaixadas brasileiras, a promoção de comércio exterior, então se pegava lista dos importadores e [...], e através disso aí tudo ia contato também, viajando. Aí essa coisa foi mudando muito. Hoje existe uma facilidade muito grande das pessoas que estão entrando, porque se pega base de dados, hoje as pessoas conseguem, tem aqui, as empresas estão importando pedras aqui no Brasil, uma empresa está começando hoje, consegue uma relação, e a gente tinha que sair buscando, catando cliente, indo lá visitar e tal, então mudou bastante. Então as redes sociais hoje são as ferramentas mais importantes que você tem para poder buscar clientes. Você, uma rede de inteligência dentro da empresa hoje, avaliando e buscando fazendo buscas e tal, ele consegue ter uma lista de clientes muito grande. (DistN#09).

Entretanto, o entrevistado DistN#08 menciona essa abordagem estratégica com uma estratégia de atuação principalmente no início da entrada no mercado, por meio de viagens para visitação de clientes e apresenta o da empresa. Entretanto, a op o por viagens para os EUA era a principal forma de atua o em rela o a essa estratégia em um tempo que “você não tinha nenhum tipo de ferramenta de tecnologia que pudesse apoiar, a gente fazia muitas viagens”. E continuou dizendo que atualmente com o avanço tecnológico

você tem banco de dados para saber as movimentações de container que são feitas pelas empresas do mundo inteiro. Então hoje, na realidade, a gente tem um banco de dados ativo, para monitorar o que está acontecendo no mercado e a gente sempre compara o mercado com a gente.

Outrossim, relatou também que:

da mesma forma, como a gente nunca consegue atingir todos os clientes que gostaríamos de atingir, a gente mantém sempre alguma atividade de marketing junto àquele cliente. É mandar uma amostra de um produto novo, é mandar um e-mail com um vídeo ou com uma apresenta o de um material que seja alguma coisa muito diferente - porque a gente sabe que tipo de perfil que temos.

O entrevistado DistN#08 relatou também que em seu julgamento pessoal, a principal abordagem para a prospecção de novos clientes “permanece continuamente fazendo desde o início, são as viagens constantes. A gente sempre está no cliente”. De outra forma, como outra estratégia extremamente viável, destacou que:

para atingir e ampliar, o que fomos fazendo durante o tempo, é começar com um vendedor, depois fomos colocando dois, três. Hoje, por exemplo, a gente tem sete e gente tem e deve ter oito, nove, dez, o número de vendedores necessário para que a gente possa expandir a base de clientes. (DistN#08).

O meu vendedor viaja, no mínimo, seis vezes por ano, ou seja, a cada dois meses o meu cliente é visitado. A cada dois meses tem alguém lá conversando com ele, entendendo o que é que tem. (DistN#08).

Outro ponto relevante, que o entrevistado DistN#08 citou foi a capacidade pessoal de cada colaborador, e neste ponto explicou desta forma “também existe uma limitação de atendimento, chega um ponto em que o vendedor não dá conta. Então eu tenho uma quantidade de clientes máxima que o vendedor pode atender”. Desta forma, em seu entendimento ele visa fornecer o melhor nível de atenção aos clientes.

Nessa mesma linha de raciocínio, o entrevistado DistN#05 citou sua estratégia e que julga ser a que tem produzido melhores resultados, e que tem sido por meio de viagens visando aproximar a empresa dos futuros clientes e desta forma fortalecer a imagem da empresa, ou seja, resumiu que:

Eu viajo muito. Eu trabalhava numa empresa, que eu iniciei os trabalhos há quatro anos, que assim que eu iniciei, eu fiz seis viagens para os Estados Unidos e agora eu estou num novo desafio, numa nova empresa, que, obviamente, vou ter que fazer essas viagens novamente, mostrar com outra cara, então, a prospecção é bater na porta, correr atrás mesmo.

Reforçou o contato pessoal, contudo ressaltou também que “a participação em Feira é muito boa, mas eu acredito que o seu contato com o cliente, você saindo para jantar, você indo visitar é mais produtivo do que uma participação em uma Feira propriamente dita”.

Não obstante toda essa preocupação com o atendimento aos clientes e a permanente persistência por alcançar novos clientes, destacou a necessidade de constantemente estudar as tendências do mercado, e destaca desta forma:

além disso, eu como diretor e meu sócio como diretor responsável pela área comercial, estamos sempre rodando para ver tendência, para ver se o cliente está sendo bem atendido, que tipo de relação ele pode criar. Então, na realidade, o marketing é muito feito em cima, efetivamente, do relacionamento pessoal com os donos dos depósitos. (DistN#08).

Em relação às distintas estratégias observadas pelos colaboradores do setor o entrevistado DistN#12 destacou que são várias entre elas citou que “as vezes um [...] indica um amigo que era cliente também. Alguns a gente já oferecia mandando *e-mail*, pegava o contato dele através da internet e ligava, [...] oferecia, conversava com a pessoa, mandava *e-mail*, mandava as fotos, materiais”. Destacou também um exemplo:

Vou dar um exemplo muito fácil, aqui no Brasil tem muitas empresas que pegam e colocam vendedores por áreas, por regiões. E contrata, você vai pegava região sudeste, etc. E tem vez que colocam assim, você vai vender só para São Paulo, você vai vender só para o Rio Grande do Sul, você [...] por exemplo. Aí o que as pessoas fazem? Eu estou dando o exemplo do Brasil, mas é a mesma coisa no exterior. A pessoa entra na internet, começa ali garimpa, aquele monte de marmorarias, distribuidores, aí ele passa a mandar *e-mail*, para a ter o telefone, liga para o cara, [...]. Eu estou falando isso porque eu já fiz isso porque o meu patrão mandou eu fazer isso.

Era uma estratégia para localizar. A mesma forma alguns vendedores externos que vendem para o exterior também fazem. Estados Unidos, depósito tal, depósito tal, manda *e-mail*, liga, conversa com as pessoas, procura saber quem é o selecionador, vistoriador - de chapas ou de blocos - dessa pessoa aqui no Brasil, aí passa a entrar em contato através do vistoriador mesmo aqui no país.

O entrevistado DistN#13 destacou igualmente o papel do inspetor do material a ser carregado para o mercado externo, e destacou a relevância de um relacionamento com o mesmo como fator facilitador para a fidelização do cliente principalmente quando se refere a produtos comoditizados como os ‘granitos classificados como básicos’, e ressaltou um produto inspecionado por um inspetor oficial é importante pois

a empresa se resguarda também” pois no caso de reclamação posterior a empresa vai dizer: “mas o seu vistoriador veio aqui e vistoriou,[...]” Aí vai ser problema em grande parte do cliente com o vistoriador dele. Num ponto de vista é bom até para a empresa, porque a empresa está se resguardando. Está se documentando porque a pessoa vai assinar ali que vistoriou.

Entretanto o entrevistado DistN#11 quando questionado acerca de quais estratégias de marketing ele julga segundo seu entendimento mais viáveis para

conseguir aumentar o número de clientes, destacou a visitação pessoal *in loco* como uma relevante estratégia de prospecção de novos clientes, ou seja, “é visitação, viagens para conhecer esses [...] futuros novos clientes”. Não obstante, destacou também que o atendimento reflete em muito a conquista desses futuros clientes, de forma que “eles indicam os amigos para que venham comprar [...]”.

Por conseguinte, analisando esses resultados com base no referencial teórico, e segundo as opções apresentadas por Payne e Frow (2004), pode-se afirmar que a utilização dessa abordagem estratégica está alinhada com as características apresentadas.

Prosseguindo, e nesse sentido visando atender ao objetivo específico de investigar as estratégias de fidelização de clientes mais adequadas ao perfil do mercado americano de rochas ornamentais *in natura*, o tópico a seguir discorrerá sobre essa temática.

5.1.5 Fidelização de clientes

Os dados da fundamentação teórica salientam por meio da pesquisa realizada sobre fidelização de clientes o impacto inequívoco de quatro fundamentos de marketing de relacionamento, ou seja, confiança, compromisso, comunicação e tratamento dos conflitos. Desta forma, o entrevistado DistN#14 evidenciou que “hoje em dia, o cliente compra com você [...]. Quando você consegue fazer o cliente confiar em você, [...] ele procura preferencialmente a você”.

Entretanto para o entrevistado DistN#15 um ponto essencial na estratégia de Fidelização de clientes converge em uma série de fatores que atuam em conjunto, *e.g.*, “a principal característica de meus clientes ao comprarem aqui comigo, é devido a qualidade do material, o atendimento e a transparência que a gente se utiliza sempre” e reforça esses aspectos quanto solicitado acerca dos principais motivos que conduzem um cliente a voltarem a comprar novamente, salientou que os clientes procuram empresas e profissionais nelas “que possam confiar e ser os olhos dele na seleção do produto”.

Outro entrevistado DistN#17 reforça esse entendimento, contudo enfatiza “que a principal é a qualidade. A qualidade e a confiança de um serviço bem prestado, sabendo que essa relação de cliente e fornecedor é o principal fator para uma empresa ser uma empresa de sucesso”. Outrossim, reforçou que também

esclarecendo que “eu foco na qualidade e no compromisso de honrar tudo que foi combinado”.

Na mesma linha de pensamento, o entrevistado DistN#12 reforça o entendimento ao afirmar que atua no setor por cerca de 23 anos em diversas empresas exportadoras de grande porte e que:

Isso é só com o tempo. Ele vai adquirindo a confiança em você, é tempo. E confiança é tudo, ele vem e compra uma vez, compra duas, compra três, aí faz um laço, vai criando um vínculo com você, ele vai tendo uma confiançazinha. Mas é uma coisa que ou você conquista ela em um período de tempo e para você perder também é um segundo.

Outrossim, reforça o vínculo de que

O fator-chave é o relacionamento, você vai adquirindo o relacionamento com o cliente. O produto, se ele quiser o produto, ele chegou aqui, vamos dar o exemplo do Branco Moura [...] “eu quero Mármore Branco Moura”, não importa, ele vai vir atrás, ele vai vir no fornecedor, ele vai vir na pedreira. Ele quer o Branco Moura ele vai vir. Aí ele vai começar a negociar com você [...], aí ali já vai ser outro relacionamento. Aí vai ser a qualidade que ele quer, o tipo que ele quer, aí ele vai criando aquele vínculo com você e vai tendo aquela confiança, mas de imediato não [...] (DistN#12).

Aí [...] vai através da confiança. O cara passa a confiar em você, receber [...] os materiais de acordo com o que ele quer, forma de pagamento, forma de negociação, as vezes você dá uma vantagenzinha ao cliente, aí ele passa a ter um vínculo melhor com você (DistN#12).

Nesse sentido o entrevistado DistN#05 inicia essa abordagem destacando que antes de mais nada faz-se necessário o conhecimento do produto e concomitantemente do mercado em questão, no caso o mercado americano. Ele descreve segundo seu entendimento a realidade por ele percebida para a utilização dessa estratégia de forma eficaz, como segue:

Você ter o material bom, de qualidade boa, acabamento bom é necessário. [...] você necessita ter um material que o cliente gira na região dele. Não adianta, também, você ter um material top, que o seu cliente não gira, que o cliente seu não compra, então, para isso, eu sempre me atualizo em questão da moda do mercado (tendência), porque granito é um modismo.

Partindo de teoria apresentada no Referencial Teórico, a abordagem de Fidelização de Clientes Comportamental, que analisa interpretação de repetição das compras como manifestação da fidelização, foi conforme a análise dos dados determinada aleatoriamente. Isto posto, percebeu-se uma crescente mudança nas tendências dos tipos e das características do produto.

Por conseguinte, o entrevistado DistN#04 relata que para o SRO junto ao mercado americano uma variável importantíssima assenta-se no padrão de qualidade, ou seja, destacou que mesmo que aleatoriamente as compras se repetirem faz-se necessário e como elemento crucial, destacou conforme segue:

O mais importante para você fidelizar o seu cliente, uma vez que você passou por isso tudo e conseguiu convencê-lo é você entregar um material de primeiríssima qualidade. Se você, na primeira entrega, você vacilar, você não tem uma segunda chance. Você pode até, numa terceira ou quarta, eventualmente, dar uma escorregada em alguma coisinha no padrão de material, mas se você fizer isso na primeira ou na segunda vez, você nunca mais vai conseguir vender para esse cliente.

De outra forma e não menos importante percebido junto aos entrevistados foi a abordagem de Fidelização de Clientes Atitudinal que no Referencial Teórico é definida como a aplicação de palavras positivas, o que para o setor pode ser compreendida como a garantia da entrega na data correta, com a qualidade especificada pelo padrão internacional. Esta atitude é favorável a manutenção dos clientes alcançados e concomitantemente permite sua recomendação a outros clientes, contudo sobre esse ponto o entrevistado DistN#04 relatou que no geral o pós-venda no Brasil não tem um padrão internacional, ficando aquém do necessário.

Por exemplo, as empresas nacionais necessitam trabalhar para melhorar sua imagem, ou seja, de forma geral informou que “o vendedor só liga quando está precisando vender”. E destacou ainda que para o sucesso de uma empresa nacional faz-se necessário uma mudança nesse comportamento.

Prosseguindo a entrevista, quando questionado acerca das variáveis essenciais para se fidelizar um cliente destacou que:

O mais importante para você fidelizar o seu cliente, uma vez que você passou por isso tudo e conseguiu convencê-lo é você entregar um material de primeiríssima qualidade. Se você, na primeira entrega, você vacilar, você não tem uma segunda chance. Você pode até, numa terceira ou quarta, eventualmente, dar uma escorregada em alguma coisinha no padrão de material, mas se você fizer isso na primeira ou na segunda vez, você nunca mais vai conseguir vender para esse cliente. (DistN#04).

O entrevistado DistN#18 destacou a importância da busca pela fidelização de seus clientes, e quando questionado acerca da relevância dessa estratégia de marketing, destacou que “o cliente fidelizado acompanha a gente devido a qualidade dos produtos, devido a grande quantidade de variedades que ofertamos [...] hoje trabalhamos com mais de 40 itens [...] e a qualidade da rocha, do polimento.

Isso faz com que a gente consiga alavancar o cliente”. E quando questionado acerca do porque interpreta a fidelização do cliente como uma estratégia importante, afirmou que:

É importante porque você pode fazer um planejamento de vendas, por exemplo, você pode comprar os materiais que este cliente utiliza porque você sabe que vai conseguir vender [...] então fica mais ou menos como um livro caixa. Isso é o mais importante na fidelização do cliente.

O entrevistado DistN#11 destacou a importância do pós-venda, quando questionado acerca do comportamento devido por sua empresa após a realização da venda de um produto, ou seja, citou que:

O meu pós-venda, assim, o cliente vai e compra, aí ele leva o material, aí depois passa uma semana, geralmente é de oito a dez dias, eu ligo para ver como é que foi, o material chegou, se ele está satisfeito com a compra [...]. E faço perguntas, [...], se ele me indicaria para um outro amigo. Faço tudo isso. NO mercado externo o comportamento é similar contudo o tempo para o recebimento do produto é um pouco maior.

5.2 Abordagem Quantitativa (Estudo Dedutivo Estatístico – survey)

Nesta parte da análise dos dados descreveu-se a natureza e o processo geral do trabalho de campo/coleta de dados (MALHOTRA, 2012). Assim, foram utilizadas várias técnicas para a referida análise dos dados. Nesse sentido, descreveu-se não apenas técnicas básicas de distribuição de frequência, mas também as técnicas multivariadas e a modelagem de equações estruturais (MEE) e a análise de caminhos. Nesse fase do estudo, cada técnica estatística utilizada foi aplicada a explicação do processo, bem como a interpretação dos resultados dos dados.

O processo de marketing requer especialização no processo de pesquisa e desenvolvimento do mercado e, conforme demonstrado subsiste um mercado pujante para o setor de rochas ornamentais. Entretanto percebe-se que o mercado se compõe de fortes concorrentes diretos e indiretos.

Para atender ao objetivo específico pertinente à identificação do perfil dos compradores de rochas ornamentais junto aos exportadores nacionais, buscou-se descrever a característica da amostra em questão. Isto posto, a partir dos dados da amostra (os dados da pesquisa) a Tabela 13 descreve-se os principais destinos das exportações de rochas nacionais. Por conseguinte, os EUA destacam-se como o

principal parceiro das exportações nacionais com um total de 41,94%, seguido pelos demais países. Este fato corrobora a análise teórica realizada.

Tabela 13 – Caracterização da informação do país de origem das rochas e o principal destino

		n	%
(V1) - Você ao exportar rochas ornamentais, informa ao seu cliente o país de origem das rochas ofertadas para negociação?	Não	3	1,94
	Sim	152	98,06
(V2) - Qual o principal destino de suas exportações	Estados Unidos da América	65	41,94
	Estados Unidos da América, Canadá	19	12,26
	Outros destinos*	71	45,81

*. Agrupamento de Estados Unidos, América Latina, Ásia, Europa, Oriente Médio, Canadá e outros

Nota: Editada pelo autor com base nos dados da pesquisa

Em relação a Variável 3 que trata-se da caracterização das Medidas Gerais, conforme demonstrado 54.84% dos respondentes concordam que seus funcionários possuem qualificações para o atendimento ao cliente. 61,44% concordam que na concretização da venda da rocha ornamental ser o país de origem o Brasil interfere. 62,75% concordam que na decisão de aquisição de compra o fato de o Brasil ser o país de origem interfere. 56,86% concordam que seu cliente opta pela rocha brasileira quando tem que escolher entre uma de origem brasileira ou estrangeira. 55,03% concordam que a indústria de rocha brasileira é competitiva com a estrangeira (Tabela 14).

Tabela 14 – Caracterização das medidas gerais

		n	%
(V3.1) - Seus funcionários possuem qualificações para o atendimento ao cliente?	Discordo	33	21,29
	Indiferente	15	9,68
	Concordo	85	54,84
	Concordo totalmente	22	14,19
(V3.2) - Interfere na concretização da venda o Brasil como origem de uma rocha ornamental?	Discordo totalmente	5	3,27
	Discordo	19	12,42
	Indiferente	31	20,26
	Concordo	94	61,44
(V3.3) - Em sua opinião o fato do país de origem ser o Brasil interfere na decisão de aquisição do comprador	Concordo totalmente	4	2,61
	Discordo totalmente	4	2,61
	Discordo	17	11,11
	Indiferente	31	20,26
(V3.4) - No momento da	Concordo	96	62,75
	Concordo totalmente	5	3,27
	Discordo totalmente	2	1,31

escolha entre uma rocha ornamental de origem brasileira e uma de outro país, seu cliente opta pela de rocha origem brasileira	Discordo	7	4,58
	Indiferente	39	25,49
	Concordo	87	56,86
	Concordo totalmente	18	11,76
(V3.5) - A indústria de rochas ornamentais é competitiva em relação a seus concorrentes no mercado externo	Discordo totalmente	1	0,67
	Discordo	29	19,46
	Indiferente	16	10,74
	Concordo	82	55,03
	Concordo totalmente	21	14,09

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa realizada.

Prosseguindo, em relação a Variável 4, ou seja, em relação aos fatores de competitividade, 80,00% utilizam ou praticam a apresentação de novos produtos. 72,26% a gestão da produção. 69,03% a gestão da qualidade total. 94,84% o relacionamento com os clientes. 85,16% a gestão do pós-venda e acompanhamento. 78,06% a responsabilidade socioambiental e 55,48% não utilizam ou praticam o sistema de controle de desempenho (Tabela 15).

Tabela 15 – Caracterização a respeito aos fatores de competitividade utilizados ou praticados pela empresa

		n	%
(V4.1) - Apresentação de novos produtos	Não	31	20,00
	Sim	124	80,00
(V4.2) - Gestão da produção	Não	43	27,74
	Sim	112	72,26
(V4.3) - Gestão da qualidade total	Não	48	30,97
	Sim	107	69,03
(V4.4) - Relacionamento com clientes	Não	8	5,16
	Sim	147	94,84
(V4.5) - Gestão do pós-venda e acompanhamento	Não	23	14,84
	Sim	132	85,16
(V4.6) - Responsabilidade socioambiental	Não	34	21,94
	Sim	121	78,06
(V4.7) - Sistemas de controle de desempenho	Não	86	55,48
	Sim	69	44,52

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na pesquisa realizada.

No que diz respeito a relevância dos dados das rochas ornamentais brasileira pesquisados por meio da Variável 5, um total de 81,29% concorda que as rochas ornamentais são um produto com aparência (*design*) inovadora. 79,61% concordam que a resistência do produto é reconhecida pelos compradores e valorizada. 45,39% concordam que há facilidade de pronta entrega do produto. 65,13% concordam que

a aquisição da rocha ornamental brasileira transmite confiança. 64,47% concordam ao adquirir rochas ornamentais de origem brasileira transmite status.

Prosseguindo na explanação, 79,61% concordam que a geodiversidade do produto brasileiro é um elemento facilitador das vendas, e que 72,37% concordam as variações de coloração nos produtos é um elemento facilitador das vendas. 51,97% concordam que realizam a impermeabilidade do produto, e 48,68% concordam que a publicidade é um ponto forte na apresentação do produto pela sua empresa. 54,61% concordam que seus clientes sempre optam por escolher rochas ornamentais naturais brasileiras, 37,50% discordam que o valor unitário do produto de origem brasileira possui custo-benefício acessível e 36,18% concordam com esta afirmação. 57,89% concordam a qualidade do produto de origem brasileira tem nível bom em relação à concorrência internacional e 50,00% concordam que o suporte às vendas oferecido por sua empresa tem nível bom (Tabela 16).

Assim, os dados igualmente destacam que 61.84% entendem que o valor unitário é uma variável que facilita a comercialização das ROR junto ao mercado externo. Nesse sentido, o entrevistado DistN#18 declarou que: “a classificação do material” destacou as diferenças de preços dos produtos, ou seja, “extra A, extra comercial A e B [...] esse comercial B a gente trabalha com promoção para o produto não fique parado no pátio”. Desta forma apresentou sua política de preços visando girar todos os produtos produzidos.

Entretanto o entrevistado DisN#12 destacou a importância da promoção como elemento facilitador das vendas, como segue:

[...] precisando vender mais, passar daquela meta daquele mês, ou pode ser porque estamos com bastante produção, estamos com bastante produtos aí fazem uma promoção para poder dar uma limpada, para poder sair um pouco daquele estoque, [...], tem que sair um pouco daquilo. Pode ser para a gente poder vender uma qualidade de produto que está ali há mais tempo que não saiu, então a gente faz uma promoção em cima daquele produto, porque o outro não precisa, ou pode ser para mim vender o produto novo que eu quero lançar no mercado, eu agrego aquele produto novo a um produto que já tem demanda no mercado, então eu sei que vendo o produto X, que quando eu tiver eu vendo, aí vou, faço uma promoção do outro produto que eu quero lançar e coloco junto, você está agregando, porque aí eu vou espalhando esse produto [...] faço um preço bom e vou espalhando o outro produto, daqui a pouco todo mundo vê aquele produto nos outros lugares, o produto novo e acaba comprando também, [...] o cliente vai gostando e acaba fazendo uma propaganda ao mesmo tempo.

Ainda ao ser questionado acerca das características das ROR nacionais, destacou que “o cliente é assim, muitas vezes surge um material novo e ele parte para cima, mas sabendo que as nossas rochas ornamentais são uma das melhores do mundo, e isso é prova pela quantidade das exportações nacionais”.

Tabela 16 – Caracterização a respeito da relevância das rochas ornamentais brasileira

		n	%
(5.1) - As rochas ornamentais são um produto com aparência (design) inovadora	Discordo totalmente	2	1,29
	Discordo	3	1,94
	Indiferente	10	6,45
	Concordo	126	81,29
	Concordo totalmente	14	9,03
(5.2) - A resistência do produto é reconhecida pelos compradores e valorizada	Discordo totalmente	1	0,66
	Discordo	1	0,66
	Indiferente	18	11,84
	Concordo	121	79,61
	Concordo totalmente	11	7,24
(5.3) - A facilidade de pronta entrega do produto	Discordo totalmente	1	0,66
	Discordo	49	32,24
	Indiferente	19	12,50
	Concordo	69	45,39
	Concordo totalmente	14	9,21
(5.4) - Adquirir rocha ornamental brasileira transmite confiança	Discordo totalmente	2	1,32
	Discordo	6	3,95
	Indiferente	32	21,05
	Concordo	99	65,13
	Concordo totalmente	13	8,55
(5.5) - Adquirir rochas ornamentais de origem brasileira transmite status	Discordo totalmente	2	1,32
	Discordo	8	5,26
	Indiferente	29	19,08
	Concordo	98	64,47
	Concordo totalmente	15	9,87
(5.6) - A geodiversidade do produto brasileiro é um elemento facilitador das vendas	Discordo totalmente	2	1,32
	Discordo	3	1,97
	Indiferente	9	5,92
	Concordo	121	79,61
	Concordo totalmente	17	11,18
(5.7) - As variações de coloração nos produtos é um elemento facilitador das vendas	Discordo totalmente	2	1,32
	Discordo	5	3,29
	Indiferente	10	6,58
	Concordo	110	72,37
	Concordo totalmente	25	16,45
(5.8) - A impermeabilidade do produto	Discordo totalmente	1	0,66
	Discordo	21	13,82
	Indiferente	38	25,00
	Concordo	79	51,97
	Concordo totalmente	13	8,55
(5.9) - A rocha ornamental natural é compreendida como um produto exclusivo	Discordo totalmente	3	1,97
	Discordo	10	6,58
	Indiferente	15	9,87
	Concordo	103	67,76

	Concordo totalmente	21	13,82
(5.10) - A publicidade é um ponto forte na apresentação do produto pela sua empresa	Discordo totalmente	1	0,66
	Discordo	35	23,03
	Indiferente	16	10,53
	Concordo	74	48,68
	Concordo totalmente	26	17,11
(5.11) - Segundo sua opinião seus clientes sempre optam por escolher rochas ornamentais naturais brasileiras	Discordo totalmente	4	2,63
	Discordo	13	8,55
	Indiferente	35	23,03
	Concordo	83	54,61
	Concordo totalmente	17	11,18
(5.12) - O valor unitário do produto de origem brasileira possui custo-benefício acessível	Discordo totalmente	1	0,66
	Discordo	57	37,50
	Indiferente	20	13,16
	Concordo	55	36,18
	Concordo totalmente	19	12,50
(5.13) - A qualidade do produto de origem brasileira tem nível bom em relação à concorrência internacional	Discordo totalmente	1	0,66
	Discordo	27	17,76
	Indiferente	19	12,50
	Concordo	88	57,89
	Concordo totalmente	17	11,18
(5.14) - O suporte às vendas oferecido por sua empresa tem nível bom	Discordo	19	12,50
	Indiferente	38	25,00
	Concordo	76	50,00
	Concordo totalmente	19	12,50

Fonte: Elaborada pelo auto, com base na pesquisa realizada.

Em relação à Variável 6, ou seja, na análise da percepção de probabilidade de compra e recompra, 47,10% acham muito provável que seus clientes continuarão a comprar rochas *in natura* na sua empresa no próximo ano. 48,39% acham muito provável se um outro cliente solicitar um marmorista a recomendação de um fornecedor de rochas ornamentais, a sua empresa será a recomendada e 44,08% acham muito provável que se todos os outros fatores permanecerem os mesmos, irão aumentar a oferta de vendas atuais de produtos e serviços (Tabela 17).

Tabela 17 – Caracterização da probabilidade de compra e recompra

		n	%
(V6.1) - Qual a probabilidade (uma perspectiva) de seus clientes continuarem a comprar rochas ornamentais <i>in natura</i> (brasileiras) desta empresa no próximo ano?	Não muito provável	14	9,03
	Um tanto provável	41	26,45
	Muito provável	73	47,10
	Extremamente provável	27	17,42
(V6.2) - Se um outro cliente solicitar a um marmorista uma recomendação de um fornecedor de rochas ornamentais, em sua opinião qual é a probabilidade de sua empresa ser recomendada como um fornecedor de rochas ornamentais brasileiras?	Não muito provável	8	5,16
	Um tanto provável	54	34,84
	Muito provável	75	48,39
	Extremamente provável	18	11,61

(V6.3) - Todos os outros fatores permanecendo os mesmos, qual é a probabilidade de você aumentar sua oferta de vendas atuais de produtos e serviços dessa empresa?	Não muito provável	7	4,61
	Um tanto provável	52	34,21
	Muito provável	67	44,08
	Extremamente provável	26	17,11

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na pesquisa realizada.

Em relação a Variável 7 do questionário estruturado aplicado a percepção do fornecedor como exportador de rochas ornamentais naturais é considerada com um nível bom para 52.26% dos respondentes em relação a disponibilidade do produto. Em relação a confiabilidade na venda e entrega dos produtos 46.45% consideram com um nível bom, e 45.81% consideram a variedade dos produtos em um nível igualmente bom. 52.26% avaliam com um nível bom a segurança na venda e entrega dos produtos. Para 55.48% a qualidade foi também considerada com um nível bom, e 50.32% classificaram como bom o suporte pós-vendas (Tabela 18).

Tabela 18 – Caracterização da percepção da empresa como exportadora de rochas ornamentais naturais

		n	%
(V7.1) - Disponibilidade do produto	Regular	38	24,52
	Bom	81	52,26
	Muito bom	28	18,06
	Excelente	8	5,16
(V7.2) - Confiabilidade na venda e entrega dos produtos	Regular	29	18,71
	Bom	72	46,45
	Muito bom	42	27,10
	Excelente	12	7,74
(V7.3) - Variedade de produtos	Ruim	1	0,65
	Regular	39	25,16
	Bom	71	45,81
	Muito bom	33	21,29
(V7.4) - Segurança na venda e entrega dos produtos	Excelente	11	7,10
	Regular	20	12,90
	Bom	81	52,26
	Muito bom	42	27,10
(V7.5) - Qualidade	Excelente	12	7,74
	Regular	10	6,45
	Bom	86	55,48
	Muito bom	37	23,87
(V7.6) - Suporte pós-vendas	Excelente	22	14,19
	Regular	30	19,35
	Bom	78	50,32
	Muito bom	27	17,42
	Excelente	20	12,90

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na pesquisa realizada.

O setor comercial e/ou vendas é a atividade mais exercida na empresa (65.81%) entre os pesquisados, seguida da administração (46.50%). Destes, 30,97% atuam na empresa no setor econômico entre mais de 14 anos e menor ou igual a 21 anos. A natureza da atividade econômica exportadora da empresa de atividades comerciais corresponde a 81,94%. Nesse sentido, possuem um percentual de 51.61% das empresas com até 19 colaboradores, e o Estado do Espírito Santo sedia 85,16% destas empresas (Tabela 19).

Tabela 19 – Caracterização das atividades exercidas na empresa

		n	%
(V8) - Qual (is) a (s) atividade (s) exercida (a) nessa empresa?	Vendas e outras	102	65,81
	Outras sem vendas	53	34,19
(V9) - Há quanto tempo atua na nessa empresa ou setor econômico?	Menos de 7 anos de atuação no cargo (empresa)	33	21,29
	Mais de 7 anos a 14 anos de atuação no cargo (empresa)	46	29,68
	Mais de 14 anos a 21 anos de atuação no cargo (empresa)	48	30,97
	Mais de 21 anos de atuação no cargo (empresa)	28	18,06
(V10) - Qual a natureza da atividade econômica exportadora da sua empresa (ou grupo empresarial)?	Minerador	28	18,06
	Atividades comerciais*	127	81,94
(V11) - Número de colaboradores diretos em atividade nessa empresa ou no grupo:	Até 19 colaboradores	80	51,61
	De 20 a 30 colaboradores	47	30,32
	De 31 a 40 colaboradores	13	8,39
	De 41 a 50 colaboradores	5	3,23
	Acima de 51 colaboradores	10	6,45
(V12) - Qual o estado brasileiro em que está sediada essa empresa exportadora.	Bahia	1	0,65
	Espírito Santo	132	85,16
	Minas Gerais	1	0,65
	Rio de Janeiro	1	0,65
	Rio Grande do Sul	1	0,65
	Santa Catarina	1	0,65
	São Paulo	2	1,29
	Sem informação	16	10,32

*. Agrupamento de distribuidor e beneficiador de rochas ornamentais, minerador e outras naturezas

Prosseguindo a análise da abordagem quantitativa dessa pesquisa, buscou-se verificar a correlação ou consistência interna entre as respostas alcançadas no

questionário, por meio da análise do perfil das respostas fornecidas pelos respondentes (CRONVACH, 1951; CORRAR; MONTEIRO; ARICA, 2010) pelo coeficiente Alfa de Cronbach (α - Cronbach), e o resultado alcançado foi de 0,88% (Tabela 20), que para Landis e Koch (1977) é considerada quase perfeita (Tabela 21).

Tabela 20 – Consistência interna

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	Nº de itens
0,885	0,885	28

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na pesquisa realizada.

Nesse sentido, destaca-se inicialmente que o conceito de consistência interna para este estudo refere-se a verificação pela aplicação deste coeficiente, e desta forma favorece a confiabilidade interna do questionário estruturado utilizado na pesquisa, quanto a adequação de cada variável inserida no mesmo (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010; GRILO; MENDES, 2011). Assegura-se assim a concordância entre as diferentes variáveis que se pretende medir de um conceito.

Tabela 21 – Medidas de concordância para dados categóricos

<i>Kappa Statistic</i>	<i>Strength of Agreement</i>
<i>< 0.00</i>	<i>Poor</i>
<i>0.00 – 0.20</i>	<i>Slight</i>
<i>0.21 – 0.40</i>	<i>Fair</i>
<i>0.41 – 0.60</i>	<i>Moderate</i>
<i>0.61 – 0.80</i>	<i>Substantial</i>
<i>0.81 – 1.00</i>	<i>Almost Perfect</i>

Fonte: Landis e Koch (1977, p. 165).

Ou seja, o coeficiente α é calculado por meio da variância dos itens por meio da seguinte equação:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right)$$

Nesse sentido:

k corresponde ao número de itens do questionário;

s^2_i corresponde a variância de cada item;

s^2_t corresponde a variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

Assim, conforme Bland e Altman (1997) e Hora, Monteiro e Arica (2010), se as variáveis estiverem correlacionadas positivamente, a variância correspondente crescerá, ou seja, se os itens de uma escala forem idênticos isto significará que a correlação é perfeita, todas as s^2_i serão iguais e o valor do $\alpha = 1$. Isto posto, em sentido oposto, se todos os itens são independentes, o valor do $\alpha = 0$.

Prosseguindo, a adequação e a presença de correlação significativa entre as variáveis da amostra foram aplicadas o Teste Kaiser-Meier-Olkin (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett (Tabela 22). O valor da medida de adequação de amostragem fornecido pelo teste KMO foi de 0,631 o que sugere um bom grau de explicação dos dados a partir dos fatores, o que é considerado satisfatório (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007). Um valor mínimo sugerido de 0,600 a partir dos fatores segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007) é considerado satisfatório. Contudo para Hair Jr. *et al.* (1987) são valores aceitáveis entre 0,500 e 1,000.

A medida para adequacidade para o teste KMO é apresentada pela seguinte fórmula

$$KMO = \frac{\sum_{j \neq k} \sum_{j \neq k} r_{jk}^2}{\sum_{j \neq k} \sum_{j \neq k} r_{jk}^2 + \sum_{j \neq k} \sum_{j \neq k} p_{jk}^2}$$

Onde:

- a. r_{jk} = refere-se ao coeficiente de correlação simples entre as variáveis X_j e X_k ;
- b. p_{jk} = refere-se ao coeficiente de correlação parcial entre X_j e X_k , dados os outros X_s .

Desta forma, fica demonstrado que é viável a análise fatorial dos dados, pois as variáveis não estão correlacionadas na população com o $p < 0,001$.

Tabela 22 – Teste de KMO e de Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,631
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	249,981
	gl	10
	Valor p	< 0,001

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na pesquisa realizada.

As comunalidade (*communalities*) são os valores das correlações de cada variável explicada pelos fatores, ou seja, “representam a proporção da variância para cada variável incluída na análise que é explicada pelos componentes extraídos” (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JR., 2010, p.176). Nesse sentido, para Marôco (2010) quanto maior a comunalidade, maior força explicativa de uma variável em relação ao fator. Isto posto, representam o percentual de explicação que uma variável obteve sobre o fator em uma análise fatorial. Assim, segundo Marôco (2010), HAIR JR. *et al.*, 2005 e Creswell (2010) valores abaixo de 0,50 não devem ser considerados. Portanto, é possível perceber que todas as comunalidades foram maiores que 0,50 o que indica um bom poder de explicação (Tabela 23).

Tabela 23 – Comuladidades (Variável 3)

	Inicial	Extração
(V3.1) Seus funcionários possuem qualificações para o atendimento ao cliente?	1,000	0,751
(V3.2) Interfere na concretização da venda o brasil como origem de uma rocha ornamental?	1,000	0,809
(V3.3) Em sua opinião o fato do país de origem ser o brasil interfere na decisão de aquisição do comprador	1,000	0,864
(V3.4) No momento da escolha entre uma rocha ornamental de origem brasileira e uma de outro país, seu cliente opta pela de rocha origem brasileira	1,000	0,597
(V3.5) A indústria de rochas ornamentais é competitiva em relação a seus concorrentes no mercado externo	1,000	0,744

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na pesquisa realizada.

A seleção dos fatores, consistiu em determinar um número reduzido de fatores que desta forma possa-se melhor representar a estrutura das variáveis

originais. Nesta etapa, determinou-se o número de fatores essenciais a serem retidos para descrever de forma clara as variáveis da pesquisa. Assim, procedeu-se de duas formas: a) a metodologia para extração dos fatores; e b) o número de fatores que após selecionados representem a estrutura latente dos dados da pesquisa. Desta forma, foi realizada pelo total de variância explicada no mínimo de 50,0% (MARÔCO, 2010) e pelos *eigenvalues* >1.

Por conseguinte, para as 'Medidas Geras' (variável 3) foram retidos 2 fatores onde se explica 75,3% da variabilidade total dos dados. A consistência interna de cada fator (F1) denominado de Competitividade (CO) foi considerada quase perfeita ($\alpha = 0,82$) e, o fator (F2) denominado de Origem Nacional (ON) substancial ($\alpha = 0,68$). Logo os fatores foram agrupados e apresentados na ordem de maior carga fatorial (componente), ou seja, os que mais contribuem são os primeiros e também a sua % de variância de explicação do fator. Logo os fatores foram agrupados e apresentados na ordem de maior carga fatorial (componente), ou seja, os que mais contribuem são os primeiros e também o seu percentual de variância de explicação do fator.

Assim, o fator 1 (F1) Competitividade (CO) é responsável pelo percentual de variância explicada de 47,19%, e o fator 2 (F2) Origem Nacional (ON) é responsável pelo percentual de variância explicada dos dados de 28,10%, ou seja, F1 e F2 são responsáveis por 75,28% de explicação do modelo acumulado.

O fator (F1) Competitividade (CO) representado nesse modelo destaca o nível de qualificação profissional investido pelos empreendedores e pela percepção de competitividade perante seus concorrentes no mercado externo. Esta percepção destaca a visão de mercado a partir das perspectivas das empresas nacionais perante o mercado externo. Percebe-se assim um grande investimento na qualificação profissional como fator preponderante para responder a competitividade internacional.

Dessarte, percebe-se a redução dos dados, com uma perda de 25,72% da variância total dos dados observados do modelo (Tabela 24).

Conforme Aranha e Zambaldi (2008), os autovalores iniciais apresentados na Tabela 24 são valores obtidos a partir das matrizes de covariância ou de correlação, cujo objetivo é obter um conjunto de vetores independentes, não correlacionados, que expliquem o máximo da variabilidade dos dados. Indicam dessa forma, o total

da variância causado por cada fator. Por conseguinte, primeiro autovalor (F1 = 2,359) sempre possui o maior valor, e, portanto, sempre possui o maior *eigenvalor*.

Tabela 24 – Fatores, carga fatorial, Alfa de Cronbach, autovalor e % da variância total

Fator	Descrição	Componentes	Alfa de Cronbach	Autovalor	% de variância
(F1) - Fator competitividade (CO)	(V3.1) - Seus funcionários possuem qualificações para o atendimento ao cliente?	0,866	0,82	2,359	47,185
	(V3.5) - A indústria de rochas ornamentais é competitiva em relação a seus concorrentes no mercado externo	0,854			
(F2) - Fator origem nacional (ON)	(V3.2) - Interfere na concretização da venda o brasil como origem de uma rocha ornamental?	0,899	0,68	1,405	28,097
	(V3.3) - Em sua opinião o fato do país de origem ser o brasil interfere na decisão de aquisição do comprador	0,929			
	(V3.4) - No momento da escolha entre uma rocha ornamental de origem brasileira e uma de outro país, seu cliente opta pela de rocha origem brasileira	0,712			
Total		-	-	-	75,282

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser

Desta forma, prosseguindo na análise estatística a regressão quantílica com erro padrão robusto não precisa de atender as premissas de ausência de multicolinearidade, ausência de resíduos normais, ausência de heterocedasticidade e ausência de autocorrelação serial, portanto, testes para os mesmos não se fez necessário.

H1: A competitividade nas empresas que possuem 51 ou mais colaboradores tem maior influência positiva (devido ao seu porte) do que as empresas que possuem até 19 colaboradores.

O *pseudo-R²* é uma medida similar ao coeficiente de explicação da regressão linear R^2 , e define-se pelo total de explicação que a variável ou variáveis independente (s) sobre a variável dependente. Desta forma, o *pseudo-R²* distingue-se no sentido de que o modelo avalia a variação da verossimilhança quando é

considerada apenas a constante e quando ele incorpora as variáveis independentes. Desta forma se houver um aumento no pseudo-R² o modelo consegue prever estatisticamente melhor o fator, ou seja, fornecerá um indicativo semelhante ao R², ou seja, o poder de explicação (*pseudo-R²*) das variáveis independentes sobre a dependente

foi de 4,5%. Houve significância estatística para a variável independente (V11) “Número de colaboradores diretos em atividade nessa empresa ou no grupo” com o fator (F1) competitividade (CO). Portanto, a empresa que emprega 51 ou mais colaboradores influencia em uma redução mediana no escore do fator de competitividade quando são comparadas a uma empresa que emprega até 19 colaboradores (Tabela 25).

Por conseguinte, também pode ser explanado como segue: a empresa que emprega 51 ou mais colaboradores reduz o escore do fator competitividade em 0,88 pontos em relação a mediana quando comparada a empresa que tem até 19 colaboradores (categoria de referência). Ou seja, neste caso uma empresa com mais de 51 colaboradores reduz a mediana em 0.88 pontos do fator (F1) competitividade (CO) em comparação a empresa com menos de 19 colaboradores.

Resumindo: os achados corroboram as referências de Chiodi Filho e Chiodi (2009), Vidal, Azevedo e Costa (2014) e Guidi *et al.*, (2018) que afirmam a tendência do SRO de ampla maioria de pequenas e médias empresas (PMEs), pois com base nesse dado da pesquisa, indica-se em tese que quanto maior o número de colaboradores menos competitiva é a empresa.

A hipótese 1 analisa os atributos outorgados ao fator (F1) competitividade nas empresas em consonância com o seu porte, ou seja, entre as empresas que possuem até 19 colaboradores diretos e as empresas que possuem 51 ou mais colaboradores. Nesse sentido, com base nos dados da pesquisa pode-se afirmar que a H1 não se confirmou, pois em relação ao F1, as empresas de maior porte (51 ou mais colaboradores) reduz a mediana em 0.88 pontos medianos em relação as empresas de menor porte (até 19 colaboradores). Por conseguinte, essas empresas descritas como de menor porte apresentaram maior competitividade que as empresas de maior porte.

Tabela 25 – Associação do fator competitividade com as variáveis de atividade exercida, tempo de atuação na empresa, natureza da atividade econômica e número de colaboradores

Variável dependente – Escore do (F1) fator competitividade (CO)		B	Erro padrão robusto	t	Valor p*	Intervalo de confiança de 95% para B		Tendência
						Limite inferior	Limite superior	
(V8) - Qual (is) a (s) atividade (s) exercida (as) nessa empresa?	Outras	0	-	-	-	-	-	
	Vendas e outras	-0,041	0,195	-0,210	0,836	-0,427	0,346	Estável
(V9) - Há quanto tempo atua na nessa empresa ou setor econômico?	Menos de 7 anos de atuação no cargo (empresa)	0	-	-	-	-	-	
	Mais de 7 anos a 14 anos de atuação no cargo (empresa)	-0,205	0,475	-0,430	0,666	-1,144	0,734	Estável
	Mais de 14 anos a 21 anos de atuação no cargo (empresa)	0,504	0,444	1,140	0,258	-0,373	1,381	Estável
	Mais de 21 anos de atuação no cargo (empresa)	0,504	0,449	1,120	0,263	-0,383	1,391	Estável
(V10) - Qual a Natureza da Atividade Econômica EXPORTADORA da sua Empresa (ou Grupo Empresarial)?	Outras	0	-	-	-	-	-	
	Minerador	0,000	0,179	0,000	0,999	-0,354	0,354	Estável
(V11) - Número de colaboradores diretos em atividade nessa empresa ou no grupo:	Até 19	0	-	-	-	-	-	
	20 a 30	-0,041	0,285	-0,140	0,887	-0,605	0,523	Estável
	31 a 40	0,000	0,262	0,000	0,999	-0,518	0,518	Estável
	41 a 50	-0,041	0,518	-0,080	0,938	-1,065	0,984	Estável
	51 ou mais	-0,879	0,382	-2,300	0,023	-1,635	-0,124	Decréscimo

Pseudo-R² = 4,5%

(B) Coeficiente; t - Estatística de teste; (*) Regressão quantílica múltipla; FIV - Fator de inflação de variância; (0) Categoria de referência; Significativo se p<0,050

A regressão quantílica com erro padrão robusto não precisa de atender as premissas de ausência de multicolinearidade, ausência de resíduos normais, ausência de heterocedasticidade e ausência de autocorrelação serial, portanto, testes para os mesmos não se fez necessário.

O poder de explicação (*pseudo-R*²) das variáveis independentes sobre a dependente foi de 6,4%. Não houve significância estatística para nenhuma variável independente. Portanto, estas variáveis independem do escore do fator (F2) origem nacional (Tabela 26).

Tabela 26 – Associação do fator origem nacional com as variáveis de atividade exercida, tempo de atuação na empresa, natureza da atividade econômica e número de colaboradores

Variável dependente – Escore do fator (F2) origem nacional (ON)		B	Erro padrão robusto	t	Valor p*	Intervalo de confiança de 95% para B		Tendência
						Limite inferior	Limite superior	
(V8) - Qual (is) a (s) atividade (s) exercida (as) nessa empresa?	Outras	0	-	-	-	-	-	
	Vendas e outras	0,014	0,133	0,100	0,918	-0,250	0,277	Estável
(V9) - Há quanto tempo atua na nessa empresa ou setor econômico?	Menos de 7 anos de atuação no cargo (empresa)	0	-	-	-	-	-	
	Mais de 7 anos a 14 anos de atuação no cargo (empresa)	0,098	0,074	1,330	0,186	-0,048	0,243	Estável
	Mais de 14 anos a 21 anos de atuação no cargo (empresa)	-0,098	0,303	-0,320	0,748	-0,697	0,502	Estável
	Mais de 21 anos de atuação no cargo (empresa)	0,000	0,111	0,000	0,999	-0,219	0,219	Estável
(V10) - Qual a Natureza da Atividade Econômica EXPORTADORA da sua Empresa (ou Grupo Empresarial)?	Outras	0	-	-	-	-	-	
	Minerador	0,098	0,065	1,490	0,138	-0,032	0,227	Estável
(V11) - Número de colaboradores diretos em atividade nessa empresa ou no grupo:	Até 19	0	-	-	-	-	-	
	20 a 30	0,084	0,083	1,010	0,313	-0,080	0,248	Estável
	31 a 40	0,084	0,120	0,700	0,484	-0,153	0,320	Estável
	41 a 50	0,000	0,202	0,000	0,999	-0,400	0,400	Estável
	51 ou mais	0,098	0,156	0,630	0,532	-0,211	0,406	Estável

Pseudo-R² = 6,4%

(B) Coeficiente; t - Estatística de teste; (*) Regressão quantílica múltipla; (0) Categoria de referência; Significativo se $p < 0,050$

Visando atender ao objetivo específico que refere-se a analisar o comportamento do mercado de Rochas Ornamentais frente ao mercado externo a partir dos quesitos: imagem do produto; probabilidade de compra; vendas e suporte a serviços, prossegue-se na análise, agora em relação a Variável 5, ou seja, a relevância dos dados das rochas ornamentais a adequação e a correlação da amostra em estudo são apresentadas como segue.

Desta forma os dados foram trabalhados com o objetivo de responder ao objetivo específico que visa analisar o comportamento do mercado de ROR frente ao mercado externo a partir do quesito imagem do produto. Nesse sentido o F3 foi responsável pela maior variação explicada dos dados.

O valor da medida de adequação da amostragem alcançado foi de 0,860, fato este que sugere um bom grau de explicação dos dados a partir dos fatores, possibilitando assim o prosseguimento dessa forma de análise estatística.

Este número segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007) é considerado satisfatório, bem como, os dados não são correlacionados ($p < 0.001$), o que viabiliza a utilização da análise fatorial (AF) na análise dos dados (Tabela 27).

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,860
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	1064,320
	gl	91
	Valor p	< 0,001

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na pesquisa realizada.

As comunalidades representam o percentual de explicação que uma variável obteve sobre o fator pela análise fatorial, assim, segundo Marôco (2010) valores abaixo de 0,50 não devem ser considerados. Portanto, é possível perceber que todas as comunalidades foram maiores que 0,50 o que indica um bom poder de explicação (Tabela 28).

Tabela 28 – Comuladidades (Variável 5)

Variáveis	Inicial	Extração
(V5.1) As rochas ornamentais são um produto com aparência (design) inovadora	1,000	0,771
(V5.2) A resistência do produto é reconhecida pelos compradores e valorizada	1,000	0,999
(V5.3) A facilidade de pronta entrega do produto	1,000	0,951
(V5.4) Adquirir rocha ornamental brasileira transmite confiança	1,000	0,969
(V5.5) Adquirir rochas ornamentais de origem brasileira transmite status	1,000	0,969
(V5.6) A geodiversidade do produto brasileiro é um elemento facilitador das vendas	1,000	0,967
(V5.7) As variações de coloração nos produtos é um elemento facilitador das vendas	1,000	0,779
(V5.8) A impermeabilidade do produto	1,000	0,952
(V5.9) A rocha ornamental natural é compreendida como um produto exclusivo	1,000	0,794
(V5.10) A publicidade é um ponto forte na apresentação do produto pela sua empresa	1,000	0,950
(V5.11) Segundo sua opinião seus clientes sempre optam por escolher rochas ornamentais naturais brasileiras	1,000	0,881
(V5.12) O valor unitário do produto de origem brasileira possui custo-benefício acessível	1,000	0,950
(V5.13) A qualidade do produto de origem brasileira tem nível bom em relação à concorrência internacional	1,000	0,952
(V5.14) O suporte às vendas oferecido por sua empresa tem nível bom	1,000	0,867

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

A seleção dos fatores para a análise da variável 5, ou seja, a avaliação da relevância dentre os dados das ROR apresentados a serem escolhidos pelo total de variância explicada no mínimo de 50,0% (MARÔCO, 2010) e pelos autovalores > 1, assim para a relevância dos dados das ROR foram retidos 3 fatores onde se explica

91,10% da variabilidade total. A consistência interna foi considerada quase perfeita (acima de 0,80) em todos os fatores.

Desta forma a consistência interna foi considerada quase perfeita (acima de 0,80) em todos os fatores. Por conseguinte, os fatores foram agrupados e apresentados na ordem de maior carga fatorial (componente), ou seja, os que mais contribuem são os primeiros e também a sua porcentagem (%) de variância de explicação do referido fator.

Portanto o fator (F3) Qualidade / Design (QD) é responsável por 67,00% de variação explicada dos dados e este fato representa que as Variáveis V5.1, V5.2, V5.3, V5.7, V5.8, V5.10, V5.12 e V5.13, destacadas no F3 são os principais elementos avaliados nesta análise, ou seja, os principais elementos que agrupados no F3 - Qualidade / Design, ou seja, respondem pelas principais atributos observados pelos empreendedores ao apresentarem a imagem do produto frente ao mercado externo.

Dessarte, O fator (F4) geodiversidade / exclusividade (GD) é responsável por 12,6% da variância explicada. Este fato representa que para a análise da imagem do produto, estes são atributos relevantes, contudo não tão destacados como os atributos destacados no F3. Por conseguinte, são igualmente relevantes, contudo devem ser melhores trabalhados para intuir aos compradores externos que o produto nacional é um produto que transmite status, confiança, uma geodiversidade única e com alguns produtos exclusivos perante os produtores mundiais. Isto posto, propõe-se a readequação da prática de marketing com o objetivo de reforçar esses atributos.

O fator (F5) suporte interno (SI) é responsável por 11,5% da variância explicada, e este fato representa a necessidade urgente de melhoria no SI das empresas visando melhorar a imagem do produto nacional para que os compradores desejem o produto nacional em detrimento dos produtos fornecidos por outras nações produtoras. Destaca também que o suporte as vendas apesar de possuir nível bom, necessita estar entre as prioridades do suporte visando a fidelização dos clientes (Tabela 29).

Tabela 29 – Fatores, carga fatorial, Alfa de Cronbach, autovalor e % da variância total

Fator	Descrição	Componentes	Alfa de Cronbach	Autovalor	% de variância
(F3) - Qualidade / design	(V5.1) -As rochas ornamentais são um produto com aparência (design) inovadora Quantificação	0,866	0,98	9,38	67,000
	(V5.2) - A resistência do produto é reconhecida pelos compradores e valorizada Quantificação	0,928			
	(V5.3) - A facilidade de pronta entrega do produto Quantificação	0,868			
	(V5.7) - As variações de coloração nos produtos é um elemento facilitador das vendas Quantificação	0,871			
	(V.8) - A impermeabilidade do produto Quantificação	0,870			
	(V5.10) - A publicidade é um ponto forte na apresentação do produto pela sua empresa Quantificação	0,866			
	(V5.12) - O valor unitário do produto de origem brasileira possui custo-benefício acessível Quantificação	0,866			
(F4) - Geodiversidade / exclusividade	(V5.13) - A qualidade do produto de origem brasileira tem nível bom em relação à concorrência internacional Quantificação	0,868	0,98	1,76	12,599
	(V5.4) - Adquirir rocha ornamental brasileira transmite confiança Quantificação	0,909			
	(V5.5) - Adquirir rochas ornamentais de origem brasileira transmite status Quantificação	0,909			
	(V5.6) - A geodiversidade do produto brasileiro é um elemento facilitador das vendas Quantificação	0,909			
(F5) - Suporte interno	(V5.9) - A rocha ornamental natural é compreendida como um produto exclusivo Quantificação	0,854	0,86	1,61	11,476
	(V5.11) - Segundo sua opinião seus clientes sempre optam por escolher rochas ornamentais naturais brasileiras (V5.14) - O suporte às vendas oferecido por sua empresa tem nível bom	0,938 0,930			
Total		-	-	-	91,075

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser

Para a análise estatística do F3, a regressão quantílica com erro padrão robusto não precisa de atender as premissas de ausência de multicolinearidade, ausência de resíduos normais, ausência de heterocedasticidade e ausência de autocorrelação serial, portanto, testes para os mesmos não se fez necessário.

O poder de explicação (*pseudo-R²*) das variáveis independentes sobre a dependente foi de 10,9%. Houve significância estatística para a variável independente (V11) “Número de colaboradores diretos em atividade nessa empresa ou no grupo” com o fator (F3) qualidade / design (QD).

Portanto, as empresas que empregam de 20 a 30 colaboradores e 51 ou mais influenciam em um acréscimo mediano no escore do fator (F3) de qualidade / design quando são comparadas a uma empresa que emprega até 19 colaboradores (Tabela 30).

Por conseguinte, também pode ser explanado como segue: a empresa que empregam que empregam 51 ou mais colaboradores aumentam o escore do (F3) fator qualidade / design (QD) em 0,040 pontos em relação a mediana quando comparada a empresa que tem até 19 colaboradores (categoria de referência). Ou seja, neste caso uma empresa com mais de 51 colaboradores aumenta a mediana em 0.04 pontos do fator (F3) qualidade / design (QD) em comparação a (V11) empresa com menos de 19 colaboradores. Esse fato caracteriza empresas de maior porte e que por conseguinte efetuam elevados investimentos em tecnologia para a produção com elevado padrão de qualidade ou pelo menos com os atributos que constituíram esse fator.

Nesse sentido, o entrevistado DistN#08 proprietário de uma empresa que possui mais de 51 colaboradores diretos, discorreu sobre o padrão de qualidade como um atributo perseguido para projeção de sua empresa, bem como o procedimento de política interna de sua empresa:

Na realidade, [...] quando a gente definiu 25 anos atrás, como é que a gente iria entrar nesse negócio, a gente começou a falar o seguinte [...] Em 1995 não existia no Brasil tecnologia de ponta para polimento de rocha ornamental. Em 95% dos casos todo o processo era feito com aquelas polideiras manuais, a indústria sempre era muito suja, e o que a gente viu, naquela época, de oportunidade: nós vamos trazer o melhor equipamento do mundo para dentro do Brasil. Naquela época nós trouxemos a quarta politriz [...], não existia mais ninguém que tinha politriz automática de altíssima qualidade. Então, desde o início, o que [...] nós queremos que a nossa indústria seja reconhecida como uma indústria de qualidade, a gente vai vender qualidade. Para trazer qualidade você tem que ter o melhor equipamento. Para você ter o melhor equipamento, você tem que ter as melhores pessoas. Então, qual é a tríade? Que a gente sempre investiu em

equipamento de primeira, pessoas bem treinadas e processos bem feitos. Com essa questão aqui, depois a gente foi aliando tecnologia, ferramentas, sistemas, bancos de dados. A partir do momento em que as coisas foram evoluindo no mundo, e hoje nós [...] um parque tecnológico e um nível de tecnologia que nos permite [...] fazer a diferença.

Nesse sentido, as empresas que empregam de 20 a 30 colaboradores aumentam o escore do F3 em 0.008 pontos (quase = 0) em relação a mediana quando comparada com a empresa que tem até 19 colaboradores (categoria de referência).

Resumindo: Estes achados indicam em tese que empresas com específicas quantidades de colaboradores fornecem produtos com os atributos do (F3) fator qualidade / design. Este fato sugere novas pesquisas para buscar respostas para estas características apresentadas, devido ao fato que este fator apresenta atributos intrinsecos para a Imagem do Produto nacional em comparação com seus concorrentes no mercado externo.

Tabela 30 – Associação do fator qualidade/*design* com as variáveis de atividade exercida, tempo de atuação na empresa, natureza da atividade econômica e número de colaboradores

Variável dependente – Escore do (F3) fator qualidade / design (QD)		B	Erro padrão robusto	t	Valor p*	Intervalo de confiança de 95% para B		Tendência
						Limite inferior	Limite superior	
(V8) - Qual (is) a (s) atividade (s) exercida (as) nessa empresa?	Outras	0	-	-	-	-	-	
	Vendas e outras	-0,003	0,004	-0,730	0,467	-0,011	0,005	Estável
(V9) - Há quanto tempo atua na nessa empresa ou setor econômico?	Menos de 7 anos de atuação no cargo (empresa)	0	-	-	-	-	-	
	Mais de 7 anos a 14 anos de atuação no cargo (empresa)	-0,005	0,007	-0,780	0,436	-0,019	0,008	Estável
	Mais de 14 anos a 21 anos de atuação no cargo (empresa)	-0,007	0,007	-1,070	0,287	-0,021	0,006	Estável
	Mais de 21 anos de atuação no cargo (empresa)	0,000	0,006	0,000	1,000	-0,012	0,012	Estável
(V10) - Qual a Natureza da Atividade Econômica EXPORTADORA da sua Empresa (ou Grupo Empresarial)?	Outras	0	-	-	-	-	-	
	Minerador	-0,001	0,004	-0,190	0,847	-0,009	0,007	Estável
(V11) - Número de colaboradores diretos em atividade nessa empresa ou no grupo:	Até 19	0	-	-	-	-	-	
	20 a 30	0,008	0,004	1,960	0,049	0,000	0,015	Acréscimo
	31 a 40	0,000	0,005	0,040	0,971	-0,011	0,011	Estável
	41 a 50	-0,019	0,016	-1,170	0,244	-0,051	0,013	Estável
	51 ou mais	0,040	0,008	5,210	< 0,001	0,025	0,055	Acréscimo

*Pseudo-R*² = 10,9%

(B) Coeficiente; t - Estatística de teste; (*) Regressão quantílica múltipla; (0) Categoria de referência; Significativo se p<0,050

Para a análise estatística do F4, a regressão quantílica com erro padrão robusto não precisa de atender as premissas de ausência de multicolinearidade, ausência de resíduos normais, ausência de heterocedasticidade e ausência de autocorrelação serial, portanto, testes para os mesmos não se fez necessário (MARÔCO, 2010; CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

O poder de explicação (*pseudo-R²*) das variáveis independentes sobre a dependente foi de 8,1%. Houve significância estatística para a variável independente (V11) “Número de colaboradores diretos em atividade nessa empresa ou no grupo” com o fator (F4) geodiversidade / exclusividade (GE).

Portanto, a empresa que emprega 51 ou mais colaboradores influencia em uma redução mediana no escore do (F4) fator de geodiversidade / exclusividade quando são comparadas a uma empresa que emprega até 19 colaboradores (Tabela 31).

Por conseguinte, também pode ser explanado como segue: a empresa que emprega 51 ou mais colaboradores reduz o escore do fator geodiversidade / exclusividade em 0,04 pontos em relação a mediana quando comparada a empresa que tem até 19 colaboradores (categoria de referência). Ou seja, neste caso uma empresa com mais de 51 colaboradores reduz a mediana em 0.04 pontos do fator (F3) competitividade (GE) em comparação a empresa com menos de 19 colaboradores.

Tabela 31 – Associação do fator geodiversidade/exclusividade com as variáveis de atividade exercida, tempo de atuação na empresa, natureza da atividade econômica e número de colaboradores

Variável dependente – Escore do (F4) fator geodiversidade / exclusividade (GE)		B	Erro padrão robusto	t	Valor p*	Intervalo de confiança de 95% para B		Tendência
						Limite inferior	Limite superior	
(V8) - Qual (is) a (s) atividade (s) exercida (as) nessa empresa?	Outras	0	-	-	-	-	-	
	Vendas e outras	0,002	0,001	1,350	0,179	-0,001	0,005	Estável
(V9) - Há quanto tempo atua na nessa empresa ou setor econômico?	Menos de 7 anos de atuação no cargo (empresa)	0	-	-	-	-	-	
	Mais de 7 anos a 14 anos de atuação no cargo (empresa)	-0,004	0,002	-1,680	0,096	-0,008	0,001	Estável
	Mais de 14 anos a 21 anos de atuação no cargo (empresa)	-0,001	0,002	-0,250	0,800	-0,005	0,004	Estável
	Mais de 21 anos de atuação no cargo (empresa)	-0,003	0,002	-1,400	0,164	-0,008	0,001	Estável
(V10) - Qual a Natureza da Atividade Econômica EXPORTADORA da sua Empresa (ou Grupo Empresarial)?	Outras	0	-	-	-	-	-	
	Minerador	0,000	0,002	-0,240	0,808	-0,004	0,003	Estável
(V11) - Número de colaboradores diretos em atividade nessa empresa ou no grupo:	Até 19	0	-	-	-	-	-	
	20 a 30	0,000	0,001	-0,270	0,785	-0,003	0,002	Estável
	31 a 40	-0,002	0,002	-1,250	0,215	-0,006	0,001	Estável
	41 a 50	0,002	0,018	0,110	0,915	-0,033	0,037	Estável
	51 ou mais	-0,039	0,007	-5,370	< 0,001	-0,054	-0,024	Decréscimo

*Pseudo-R*² = 8,1%

(B) Coeficiente; t - Estatística de teste; (*) Regressão quantílica múltipla; (0) Categoria de referência; Significativo se p<0,050

Para a análise estatística do F5, a regressão quantílica com erro padrão robusto não precisa de atender as premissas de ausência de multicolinearidade, ausência de resíduos normais, ausência de heterocedasticidade e ausência de autocorrelação serial, portanto, testes para os mesmos não se fez necessário.

O poder de explicação (*pseudo-R²*) das variáveis independentes sobre a dependente foi de 2,4%. Houve significância estatística para a variável independente (V8) “Qual (is) a (s) atividade (s) exercida (as) nessa empresa” com o fator (F4) suporte interno (SI).

Portanto, quem exerce a atividade de (V8) vendas e outras influencia em uma redução mediana no escore do fator de suporte interno quando comparados aos que realizam outras atividades sem a de vendas (Tabela 32). Por conseguinte, também pode ser explanado como segue: a atividade de vendas, quando comparada com as outras atividades realizadas, reduz o escore de F4 em 0,07 pontos em relação a mediana quando comparada aos que realizam outras atividades sem a de vendas.

Tabela 32 – Associação do fator suporte interno com as variáveis de atividade exercida, tempo de atuação na empresa, natureza da atividade econômica e número de colaboradores

Variável dependente – Escore do (F5) fator suporte interno (SI)		B	Erro padrão robusto	t	Valor p*	Intervalo de confiança de 95% para B		Tendência
						Limite inferior	Limite superior	
(V8) - Qual (is) a (s) atividade (s) exercida (as) nessa empresa?	Outras	0	-	-	-	-	-	
	Vendas e outras	-0,070	0,023	-3,000	0,003	-0,116	-0,024	Decréscimo
(V9) - Há quanto tempo atua na nessa empresa ou setor econômico?	Menos de 7 anos de atuação no cargo (empresa)	0	-	-	-	-	-	
	Mais de 7 anos a 14 anos de atuação no cargo (empresa)	0,032	0,032	0,980	0,329	-0,032	0,095	Estável
	Mais de 14 anos a 21 anos de atuação no cargo (empresa)	-0,001	0,025	-0,020	0,984	-0,051	0,050	Estável
	Mais de 21 anos de atuação no cargo (empresa)	0,014	0,027	0,510	0,614	-0,040	0,068	Estável
(V10) - Qual a Natureza da Atividade Econômica EXPORTADORA da sua Empresa (ou Grupo Empresarial)?	Outras	0	-	-	-	-	-	
	Minerador	0,001	0,030	0,030	0,976	-0,058	0,060	Estável
(V11) - Número de colaboradores diretos em atividade nessa empresa ou no grupo:	Até 19	0	-	-	-	-	-	
	20 a 30	0,003	0,021	0,120	0,902	-0,039	0,044	Estável
	31 a 40	0,003	0,035	0,070	0,943	-0,066	0,071	Estável
	41 a 50	0,005	0,033	0,140	0,892	-0,061	0,070	Estável
	51 ou mais	0,007	0,659	0,010	0,991	-1,295	1,310	Estável

Pseudo-R² = 2,4%

(B) Coeficiente; t - Estatística de teste; (*) Regressão quantílica múltipla; (0) Categoria de referência; Significativo se $p < 0,050$

Prosseguindo na complementação da análise estatística da Variável 5, após análise dos construtos individualmente e AVE, optou-se também por uma abordagem distinta, ou seja, a seguir apresenta-se as considerações acerca do Modelo de Equações Estruturais (MEE) para a obtenção dos resultados efetivos presentes nos dados da pesquisa. Neste caso, busca-se desta forma o aprofundamento na relevância de dados específicos das ROR nacionais, bem como, para complementar as respostas ao objetivo específico de analisar o comportamento do mercado de Rochas Ornamentais frente ao mercado externo a partir dos quesitos: imagem do produto; probabilidade de compra; vendas e suporte a serviços.

A Figura 41, a seguir, apresenta o diagrama de caminho das variáveis e o Quadro 21 com suas descrições:

- a) latentes ou construto: qualidade / design; Geodiversidade / Exclusividade; e, Suporte Interno;
- b) observada ou indicadoras: Inovadora, Pronta Entrega e Impermeabilidade; Confiança e *Status*; e, Naturais e Suporte.

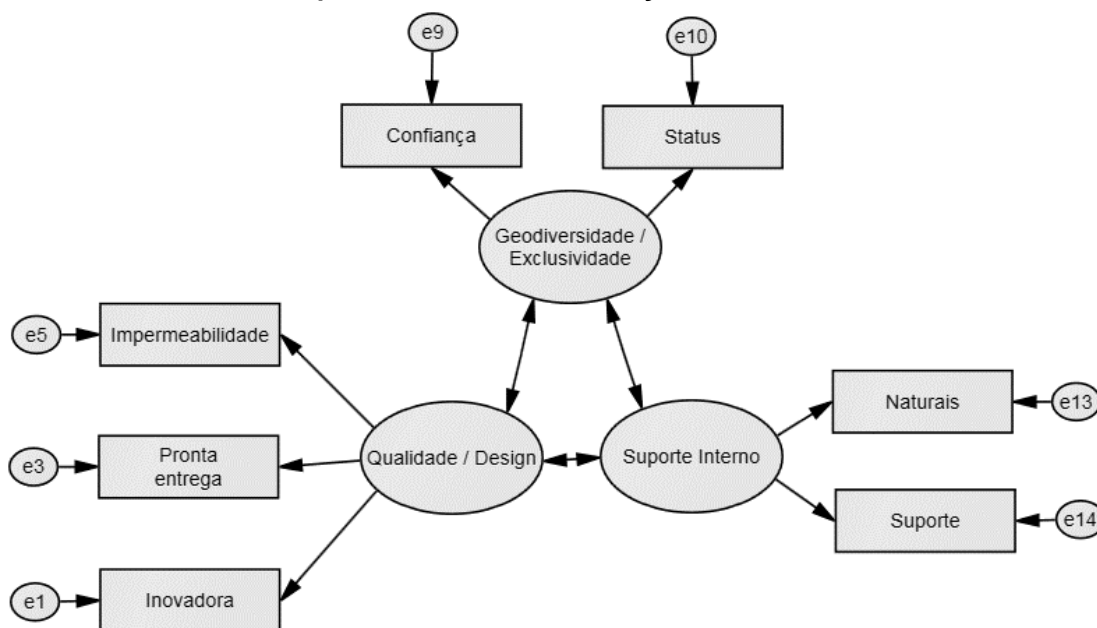
Quadro 21 – Descrição das variáveis do modelo

Variáveis Latentes ou Construto	Variáveis Observadas ou Indicadoras
<i>Qualidade / Design</i>	Inovadora; Pronta entrega; Impermeabilidade
<i>Geodiversidade / Exclusividade</i>	Confiança; <i>Status</i>
<i>Suporte Interno</i>	Natural; Suporte

Fonte: Elaborado pelo autor.

A presente análise procura combinar a AF e as regressões. Desta forma, este modelo foi obtido através da modelagem de equações estruturais (MEE) que pode ser considerada uma análise fatorial confirmatória (AFC), bem como também uma integração da análise de regressão com a análise fatorial confirmatória (HAIR JR. *et al.*, 2014). As aplicações de MEE para Prado (2006, p.129) “são capazes de estimar uma série de regressões múltiplas interdependentes simultaneamente pela especificação de um modelo estrutural”. Por conseguinte, segundo Byrne (2010) o modelo é analisado em sua totalidade, bem como de modo integrado.

Figura 40– Diagrama de caminho da relação entre o desempenho, pontos fortes e fracos dos fornecedores de rochas ornamentais de origem brasileira afim de apontar melhorias no processo de comercialização



Fonte: Elaborada pelo autor.

As variáveis latentes: Geodiversidade / Exclusividade, Qualidade / Design e Suporte Interno são os construtos ou os conceitos abstratos latentes e por hipótese com colinearidade. Os indicadores do 'Fator Geodiversidade / Exclusividade' são as variáveis: 'confiança' e 'status'; os indicadores do 'Fator Qualidade / Design' são as variáveis: 'impermeabilidade', 'pronta entrega' e 'atividade inovadora'; e, os indicadores do 'Fator Suporte Interno' são as variáveis: 'produtos naturais' e 'suporte pós-vendas'. Os erros de mensuração das variáveis endógenas foram inseridos na modelagem (HAIR JR, et al., 2014). Este modelo foi construído a partir da pesquisa aplicada e sobre a qual se irá testar sua plausibilidade.

A relação dos fatores com os indicadores foi realizada pela confiança composta (CC) e análise de variância extraída (AVE). A confiabilidade composta verifica se a amostra contém vieses e se as respostas são confiáveis. Segundo a teoria, os padrões designados como ideais são $CC > 0,70$ (HAIR Jr. et al., 2014). Desta forma, torna-se possível perceber que todos os valores foram acima de 0,70, portanto estes valores obtidos podem ser considerados satisfatórios (Tabela 33).

A porcentagem de correlação das variáveis indicadoras com os seus fatores é obtida pela análise de variância extraída e segundo Fornell & Larcker (1981) os valores de $AVE > 0,50$ são considerados satisfatórios. Por conseguinte, todos os

valores constam acima de 0,50 o que apresenta em um resultado satisfatório (Tabela 33).

Tabela 33 – Confiabilidade composta e análise da variância extraída

	CC	AVE
Gestão das informações (4 indicadores)	0,984	0,954
Formação de preço (2 indicadores)	1,000	1,000
Gestão de custos (2 indicadores)	0,857	0,753

CC - Confiabilidade composta; AVE - Análise da variância extraída

A variável indicadora de maior carga fatorial no fator de qualidade / design foi a indicadora de pronta entrega (1,401). Já o fator de geodiversidade / exclusividade o indicador de *status* obteve carga fatorial igual ao indicador de referência 'confiança' (1,000) e o fator de suporte interno como somente obteve o indicador de suporte para comparar com o de referência (naturais) foi o maior (0,814).

A avaliação do número de indicadores que se relacionam com os fatores (razão crítica) foram todos acima de 2,58, nesse sentido Reichelt (2007) considera como um nível de aceitação adequada e desta forma com base nos dados da pesquisa pode-se ressaltar que houve significância em todas as regressões, ou seja, evidencia-se a relação com os seus fatores (Tabela 34).

Tabela 34 – Pesos da regressão

	Fatores	Estimativa	Erro padrão	Razão crítica	Valor p
Inovadora	<---	1,000			
Pronta entrega	<---	1,401	0,015	94,973	< 0,001
Impermeabilidade	<---	1,400	0,015	93,557	< 0,001
Confiança	<---	1,000			
<i>Status</i>	<---	1,000	0,000	4926,404	< 0,001
Naturais	<---	1,000			
Suporte	<---	0,814	0,087	9,368	< 0,001

Nota: Software AMOS versão 23

A estimativas das variâncias do fator qualidade / design (QD) e dos erros e9, e10 e e13 não foram significativas o que indica que suas razões críticas são abaixo de 2,58, portanto, estas estimativas das variâncias não são satisfatórias. Contudo, como todos os pesos da regressão e a maioria das variâncias foram significativas, e desta forma as estimativas são consistentes exibindo robustez (Tabela 35).

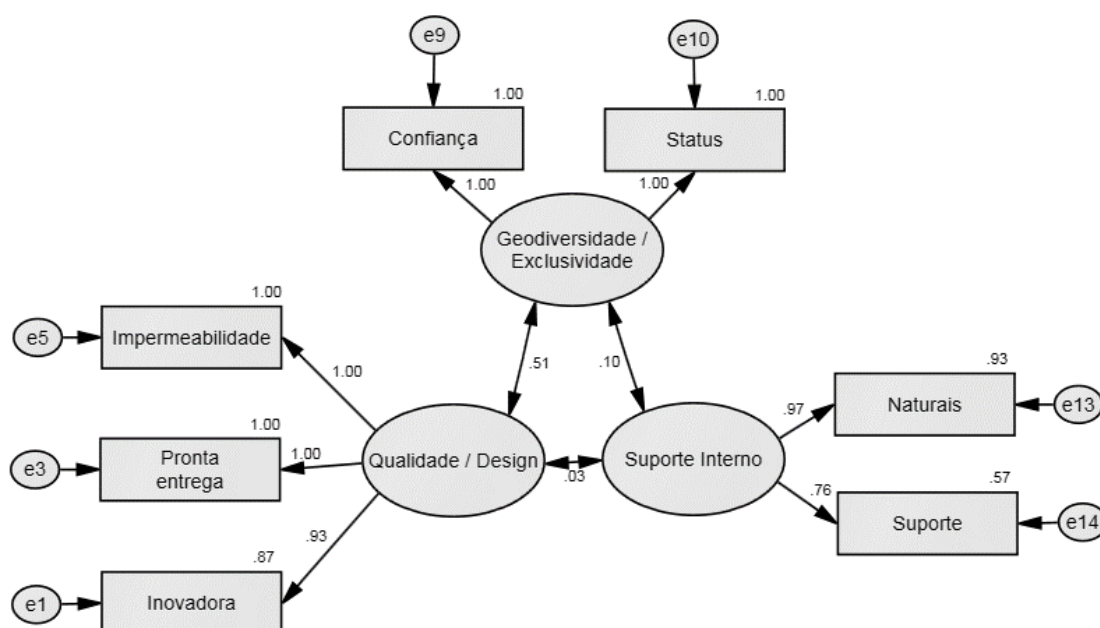
Tabela 35 – Estimativas das variâncias

Fatores	Estimativa	Erro padrão	Razão crítica	Valor p
Qualidade /design	0,249	0,190	1,313	0,189
Geodiversidade / exclusividade	0,920	0,187	4,912	< 0,001
Suporte interno	0,800	0,165	4,848	< 0,001
e1	0,038	0,019	2,049	0,041
e3	0,000	0,000	3,576	< 0,001
e5	0,002	0,000	8,672	< 0,001
e9	0,000	0,000	1,742	0,082
e10	0,000	0,000	1,623	0,105
e13	0,058	0,096	0,602	0,547
e14	0,394	0,088	4,494	< 0,001

Nota: Software AMOS versão 23

O modelo estruturado com suas cargas padronizadas é apresentado a seguir. Todos os valores das estimativas padronizadas dos fatores com os seus indicadores apresentam valores acima de 0,70 o que sugere boa adequação dos modelos, com exceção da associação do suporte interno com o indicador de suporte pós-venda onde o coeficiente beta foi de 0,57. Outrossim, a relação entre os fatores foi baixa entre si (HAIR JR. *et al.*, 2014).

Figura 41 – Modelo de equações estruturais com as suas estimativas padronizadas para a relação entre o desempenho, pontos fortes e fracos dos fornecedores de rochas ornamentais de origem brasileira afim de apontar melhorias no processo de comercialização



Fonte: Elaborada pelo autor, com base no software AMOS versão 23

De acordo com os dados da Tabela 36, o primeiro índice de ajuste apresentado é o teste do Qui-Quadrado (X^2), onde este foi de 8,52 com $p=0,665$, logo os dados estão inteiramente adequados, ou seja, as matrizes de dados (S) bruta e a estimada (Σ = matriz populacional de covariância) são estatisticamente iguais. O critério para aceitação do CMIM/DF (Qui-Quadrado sobre graus de liberdade) é comumente utilizado na literatura (HAIR JR, et al., 2014) abaixo de 3,0 (embora não haja uma regra geral que aponte o valor mínimo aceitável) e este é um indicativo de bom ajuste do modelo a realidade, portanto, o modelo é aceitável ($CMIM/DF = 0,775 < 3$). A matriz Σ é uma estimativa considerada por Hair Jr, et al. (2014) de boa qualidade, ou seja, implica que o modelo que utilizado nesta análise relaciona realisticamente os constructos 'Fator Geodiversidade / Exclusividade', 'Fator Qualidade / Design' e 'Fator Suporte Interno' e as percepções dos fornecedores de ROR para o mercado externo.

Os valores do NFI (*normed fit index*) superiores a 0,90 indicam um bom ajuste, e como o valor foi de 0,99 este pode ser considerado um bom ajuste. O RFI (*relative fit index*) alcançado foi de 0,98 o que é acima do mínimo aceitável (0,90) indicando igualmente um bom ajuste de estimação.

O índice PRATIO (*parsimony ratio*) é uma medida de parcimônia do modelo a qual pode ser estendida a uma medida do grau de ajustamento do modelo, onde o seu valor foi de 0,524 que é menor que o mínimo aceitável (0,600), porém muito próximo o que pode ser considerado um bom ajuste.

O RMSEA (*root mean error of approximation*) é uma medida de ajustamento e avalia o nível de ajustamento do modelo à matriz de covariância, e obteve o valor de 0,000 (ideal entre 0,05 e 0,08) o que pode ser considerado como aceitável. Para ratificar o resultado alcançado, testou-se a significância desta estimativa pelo PCLOSE (índice que testa a proximidade do ajuste do RMSEA). O valor p associado ao RMSEA e PCLOSE, testam a hipótese nula de que a RMSEA é inferior a 0,05, ou seja, testa se a hipótese nula é menor ou igual a 0,05. Nesse caso, o PCLOSE é considerado não significativo, portanto, o valor o RMSEA aceitou a hipótese nula de que o valor obtido é inferior a 0,05 (RMSEA = 0,000), indicando um bom ajustamento do modelo (*goodness-of-fit*).

Resumindo, com base nos índices apresentados na Tabela 36, o modelo pode ser considerado como bem ajustado pela AF e ratificado pelo MEE (HAIR JR. et al., 2014).

Tabela 36 – Índices do ajuste do modelo

	Medida de ajuste	Valor p
χ^2	8,52	0,665
CMIN/DF	0,775	
NFI	0,992	
RFI	0,984	
PRATIO	0,524	
RMSEA	0,000	0,868*

(*) PCLOSE

Nota: *Software* AMOS versão 23

A análise estatística por meio do MEE, atestou a boa aderência dos dados em relação a realidade da amostra, e nesse sentido destaca-se que se tratou de uma investigação preliminar, em virtude do parâmetro ideal requerer uma amostra maior. Entretanto, a análise desses dados fundamentou as argumentações acerca do desempenho, pontos fortes e fracos dos fornecedores de rochas ornamentais de origem brasileira visando de apontar melhorias no processo de comercialização entre o desempenho e os pontos fortes e fracos dos fornecedores de rochas ornamentais de origem brasileira.

Prosseguindo na análise dos dados da pesquisa, e, agora visando atender ao objetivo específico que trata de investigar as estratégias de fidelização de clientes mais adequadas ao perfil do mercado externo de rochas ornamentais *in natura*, a análise dos dados em relação a variável 6, ou seja, em relação a probabilidade de compra e recompra, a adequação estatística e a correlação da amostra são apresentadas a seguir.

O valor da medida de adequação de amostragem foi de 0,76 o que sugere um bom grau de explicação dos dados a partir dos fatores, o que é satisfatório segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007) e, desta forma pode-se afirmar que os dados não são correlacionados ($p < 0,001$) o que viabiliza o prosseguimento da utilização da análise fatorial (AF) para melhor explicação estatística dos dados da pesquisa (Tabela 37).

Tabela 37 – Teste de KMO e de Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,759
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	321,003
	gl	3
	Valor p	< 0,001

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na pesquisa

Nota: Software IBM SPSS Statistics version 24

As comunalidades representam o percentual de explicação que uma variável obteve sobre o fator pela análise fatorial, assim, segundo Marôco (2010) valores abaixo de 0,50 não devem ser considerados.

Portanto, é possível perceber que todas as comunalidades foram maiores que 0,50 o que indica um bom poder de explicação (Tabela 38).

Tabela 38 – Comuladidades (Variável 6)

	Inicial	Extração
(V6.1) Qual a probabilidade (uma perspectiva) de seus clientes continuarem a comprar rochas ornamentais in natura (brasileiras) desta empresa no próximo ano?	1,000	0,842
(V6.2) Se um outro cliente solicitar a um marmorista uma recomendação de um fornecedor de rochas ornamentais, em sua opinião qual é a probabilidade de sua empresa ser recomendada como um fornecedor de rochas ornamentais brasileiras?	1,000	0,861
(V6.3) Todos os outros fatores permanecendo os mesmos, qual é a probabilidade de você aumentar sua oferta de vendas atuais de produtos e serviços dessa empresa?	1,000	0,870

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Nota: Software IBM SPSS Statistics version 24

A escolha dos fatores a serem escolhidos foi realizada pelo total de variância explicada no mínimo de 50,0% (MARÔCO, 2010) e pelos autovalores maiores que 1, assim para a relevância dos dados das ROR nacionais foi retido 1 fator onde se explica 85,70% da variabilidade total. A consistência interna foi considerada quase

perfeita (maior que 0,80) para o único fator retido. Isto posto, como foi agrupado em apenas um fator, o mesmo é o de maior carga fatorial (componente).

Assim o fator (F6) probabilidade de compra fidelizada (CF) é responsável por 85,7% da variância explicada (Tabela 39), e destaca o enfoque específico de estratégias do MR, ou seja, o poder de explicação concentra-se nas interações provenientes dos relacionamentos, ou seja, procura responder o potencial das estratégias de fidelização de clientes e de prospecção de novos clientes. Este fator destaca a relevância do poder de explicação, bem como demonstra que as empresas do SRO devem continuar visando o potencial de interação e aproximação cada vez maior entre as partes. Isto posto, os dados da pesquisa apresentam um ponto forte segundo a visão do mercado exportador nacional nas estratégias de marketing praticadas.

Tabela 39 – Fatores, carga fatorial, Alfa de Cronbach, autovalor e % da variância total

Fator (F6)	Descrição	Componentes	Alfa de Cronbach	Autovalor	% de variância
	(V6.1) Qual a probabilidade (uma perspectiva) de seus clientes continuarem a comprar rochas ornamentais in natura (brasileiras) desta empresa no próximo ano?	0,918			
(F6) Probabilidade de compra fidelizada (CF)	V6.2) - Se um outro cliente solicitar a um marmorista uma recomendação de um fornecedor de rochas ornamentais, em sua opinião qual é a probabilidade de sua empresa ser recomendada como um fornecedor de rochas ornamentais brasileiras?	0,928	0,92	2,572	85,748
	(v6.3) - Todos os outros fatores permanecendo os mesmos, qual é a probabilidade de você aumentar sua oferta de vendas atuais de produtos e serviços dessa empresa?	0,933			
	Total	-	-	-	85,748

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Nota: *Software IBM SPSS Statistics version 24*

A regressão quantílica com erro padrão robusto não precisa de atender as premissas de ausência de multicolinearidade, ausência de resíduos normais, ausência de heterocedasticidade e ausência de autocorrelação serial, portanto,

testes para os mesmos não se fez necessário (MARÔCO, 2010; CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

O poder de explicação (*pseudo-R²*) das variáveis independentes sobre a dependente foi de 5,2%. Isto posto, destaca-se que não houve significância estatística de nenhuma variável independente com o fator (F6) probabilidade de compra fidelizada (CF). Portanto, o fator independe destas variáveis independentes (Tabela 40).

Ou seja, o fato de não haver significância estatística ($p < 0,050$) em nenhuma associação, destaca que segundo estes dados as atividades exercidas, o tempo de atuação, natureza da atividade e o número de colaboradores não se associam ou não influenciam no aumento ou mesmo na redução do escore do fator (F6) probabilidade de compra fidelizada (CF).

Tabela 40 – Associação do fator probabilidade de compra fidelizada com as variáveis de atividade exercida, tempo de atuação na empresa, natureza da atividade econômica e número de colaboradores

Variável dependente – Escore do fator (F6) probabilidade de compra fidelizada (CF)		B	Erro padrão robusto	t	Valor p*	Intervalo de confiança de 95% para B		Tendência
						Limite inferior	Limite superior	
(V8) - Qual (is) a (s) atividade (s) exercida (as) nessa empresa?	Outras	0	-	-	-	-	-	
	Vendas e outras	-0,059	0,359	-0,160	0,870	- 0,769	0,651	Estável
(V9) - Há quanto tempo atua na nessa empresa ou setor econômico?	Menos de 7 anos de atuação no cargo (empresa)	0	-	-	-	-	-	
	Mais de 7 anos a 14 anos de atuação no cargo (empresa)	-0,040	0,462	-0,090	0,931	- 0,953	0,873	Estável
	Mais de 14 anos a 21 anos de atuação no cargo (empresa)	-0,099	0,409	-0,240	0,809	- 0,908	0,710	Estável
	Mais de 21 anos de atuação no cargo (empresa)	-0,099	0,411	-0,240	0,810	- 0,912	0,714	Estável
(V10) - Qual a Natureza da Atividade Econômica EXPORTADORA da sua Empresa (ou Grupo Empresarial)?	Outras	0	-	-	-	-	-	
	Minerador	0,059	0,260	0,230	0,821	- 0,455	0,574	Estável
(V11) - Número de colaboradores diretos em atividade nessa empresa ou no grupo:	Até 19	0	-	-	-	-	-	
	20 a 30	0,510	0,301	1,700	0,092	- 0,085	1,104	Estável
	31 a 40	-0,139	0,445	-0,310	0,755	- 1,019	0,740	Estável
	41 a 50	0,782	0,587	1,330	0,185	- 0,379	1,942	Estável
	51 ou mais	0,569	0,488	1,170	0,246	- 0,396	1,534	Estável

Pseudo-R² = 5,2%

(B) Coeficiente; t - Estatística de teste; (*) Regressão quantílica múltipla; (0) Categoria de referência; Significativo se $p < 0,050$; Nota:

Software STATA versão 14

A análise dos dados em relação a variável 7, ou seja, em relação a percepção da empresa como exportadora de ROR, a adequação e a correlação da amostra são apresentadas a seguir.

O valor da medida de adequação de amostragem foi de 0,91 o que sugere um bom grau de explicação dos dados a partir dos fatores o que é satisfatório segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), ou seja, os dados não são correlacionados ($p < 0,001$) o que viabiliza o uso da análise fatorial (AF) no prosseguimento da análise estatística dos dados da pesquisa (Tabela 41).

Tabela 41 – Teste de KMO e de Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,909
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	851,117
	gl	15
	Valor p	< 0,001

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Nota: *Software* STATA versão 14

As comunalidades representam o percentual de explicação que uma variável obteve sobre o fator pela análise fatorial, assim, segundo Marôco (2010) valores abaixo de 0,50 não devem ser considerados. Portanto, é possível perceber que todas as comunalidades foram maiores que 0,50 o que indica um bom poder de explicação (Tabela 42).

Tabela 42 – Comuladidades (Variável 7)

	Inicial	Extração
(V7.1) - Disponibilidade do produto	1,000	0,631
(7.2) - Confiabilidade na venda e entrega dos produtos	1,000	0,847
(V7.3) - Variedade de produtos	1,000	0,722
(V7.4) - Segurança na venda e entrega dos produtos	1,000	0,859
(V7.5) - Qualidade	1,000	0,855
(V7.6) - Suporte pós-vendas	1,000	0,724

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Nota: *Software* STATA versão 14

A escolha dos fatores a serem escolhidos foi realizada pelo total de variância explicada no mínimo de 50,0% (MARÔCO, 2010) e pelos autovalores maiores que 1, para a percepção da empresa como exportadora de rochas ornamentais em relação aos itens foi retido 1 fator onde se explica 77,3% da variabilidade total.

A consistência interna foi considerada quase perfeita (maior que 0,80) para o único fator retido. Logo o fator (F8) foi agrupado e apresentado na ordem de maior carga fatorial (componente).

H4: A disponibilidade do produto, a confiabilidade da marca, a variedade de opções, a qualidade do produto e o suporte no pós-venda influenciam positivamente os fatores mercadológicos

A hipótese 4 com base nos dados da pesquisa foi confirmada. Desta forma, o fator (F7) suporte / vendas (SV) é responsável por 77,3% da variância explicada (Tabela 43). Isto posto, este fato representa a relevância percebida pelos empreendedores do SRO como atributos essenciais, *e.g.*, a disponibilidade do produto para pronta entrega, a confiabilidade a empresa na realização dos negócios, variedade de opções para fidelização dos negócios, qualidade do beneficiamento e o suporte pós-venda como necessários para a permanência em um mercado em constante transformação. Destaca-se a percepção dos atributos básicos para a facilitação da realização e manutenção dos negócios externos.

Tabela 43 – Fatores, carga fatorial, Alfa de Cronbach, autovalor e % da variância total

Fator	Descrição	Componentes	Alfa de Cronbach	Autovalor	% de variância
(F7) Suporte / vendas (SV)	(V7.1) - Disponibilidade do produto	0,794	0,94	4,638	77,297
	(V7.2) - Confiabilidade na venda e entrega dos produtos	0,920			
	(V7.3) - Variedade de produtos	0,850			
	(V7.4) - Segurança na venda e entrega dos produtos	0,927			
	(V7.5) - Qualidade	0,925			
	(V7.6) - Suporte pós-vendas	0,851			
Total		-	-	-	77,297

Método de Extração: Análise de Componente.
Principal; Nota: *Software* STATA versão 14.

A regressão quantílica com erro padrão robusto não precisa de atender as premissas de ausência de multicolinearidade, ausência de resíduos normais, ausência de heterocedasticidade e ausência de autocorrelação serial, portanto, testes para os mesmos não se fez necessário.

O poder de explicação (*pseudo-R²*) das variáveis independentes sobre a dependente foi de 10,1%. Isto significa que 10,1% de variabilidade do retorno, ou seja, do (F7) fator suporte vendas (SV) é explicado por meio das variáveis independentes V8, V9, V10 E V11.

Houve significância estatística para pergunta: (V11) “Número de colaboradores diretos em atividade nessa empresa ou no grupo”. Portanto, a empresa que emprega 51 ou mais colaboradores influencia em um acréscimo mediano no escore do fator de suporte / vendas em comparação a empresa que emprega até 19 colaboradores (Tabela 44).

H2: A prestação ao suporte as vendas têm maior expressão nas empresas que possuem acima de 51 colaboradores

Por conseguinte, destaca-se que a empresa que emprega 51 ou mais colaboradores aumenta o escore do fator suporte vendas (F7) em 1,44 pontos em mediana quando é comparada a empresa que tem até 19 colaboradores (categoria de referência). Ou seja, na análise de F7, as empresas com 51 ou mais colaboradores aumenta em mediana em 1,44 pontos medianos quando esta é confrontada com a de até 19 colaboradores (TABELA 44). Com base nisso, pode-se afirmar que segundo os dados, que quanto maior o número de colaboradores em uma empresa maior suporte às vendas estará presente nesta empresa, ou seja, de acordo com este cenário.

H3: O suporte às vendas influencia positivamente na capacitação dos colaboradores.

Nesse sentido o entrevistado DistN#08 proprietário de uma empresa que possui mais de 51 colaboradores diretos, percorreu segundo sua visão sobre a

relevância do suporte as vendas como um atributo necessário para facilitação de vendas e melhoria da eficiência dos colaboradores, como segue:

A partir do momento em que as coisas foram evoluindo no mundo, e um nível de tecnologia que nos permite [...], que praticamente alavancam, fazem com que um vendedor ganhe 40%, 50% de produtividade, porque você tem processos bem desenhados que fazem com ele consiga atender ao invés de 10 clientes por dia, [...] atender 20, atender 25; porque a ferramenta fornece a ele esta possibilidade. Então, processos muito manuais que tinham anteriormente, como fazer um Invoice e um Packing List demorava muito, tinha que ficar uma hora ali no computador fazendo, cada vendedor tinha que fazer o seu; [...] hoje enquanto eu estou conversando com o meu cliente, ele está dizendo o que é que ele está querendo, o que é que ele está reservando de forma online só apertando o iPad, terminei a conversa com ele, ele fala para mim: “não, eu quero fechar esse container aqui”, não tem problema, eu clico no botão, que o botão já tem todas as informações, porque eu já estou na página do meu cliente, ele fecha Invoice, fecha o Packing List, eu imprimo na mesma hora, entrego para ele, ele assina e me entrega. Mas isso é desenvolvimento, isso é tecnologia. Isso é um investimento pesado em software, em ferramentas de gestão, que são muito boas, porém, [...] é muito caro, e segundo porque demanda uma mão de obra melhor qualificada, da qual também custa mais dinheiro. Então o sucesso do negócio hoje, aliado à tecnologia, é sempre voltado: melhores equipamentos, melhores pessoas, melhores processos.

A hipótese 2 refere-se à análise do nível de suporte às vendas realizados nessas organizações de pequeno e médio porte (Quadro 22) e o seu reflexo direto nessas organizações segundo os dados da pesquisa. Nesse sentido, segundo estes dados pode-se afirmar que as empresas com 51 ou mais colaboradores exteriorizam exercerem maiores investimentos nos atributos conectados a este fator (F7) do que as empresas de menor porte MPES, ou seja, nas empresas que possuem entre 0 a 50 colaboradores.

Quadro 22 – Classificação das MPES segundo o número de empregados

Porte da Empresa	Números de Empregados	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9	Até 19
Empresa de Pequeno porte	10 a 49	20 a 99
Empresa de Médio porte	50 a 99	100 a 499
Empresa de Grande porte	>99	>499

Fonte: Sebrae (Classificação utilizada pela área de Pesquisa do Sebrae).

Nota: Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf. Acesso em: 10 out. 2019.

A hipótese 3 analisa o nível de influência exercida pelo suporte as vendas em relação a capacitação intelectual, tecnológica e profissional. Aspectos positivos são

destacados pelos entrevistados DistN#08 quando este faz menção da velocidade e praticidade que este suporte pode fornecer aos colaboradores. Destaca também que este “suporte é essencial para melhorar a produtividade e a qualidade dessa produtividade dos colaboradores”. O tempo, o esforço e outros indicadores são destacados nos dados qualitativos da pesquisa.

Tabela 44 – Associação do fator suporte / vendas com as variáveis de atividade exercida, tempo de atuação na empresa, natureza da atividade econômica e número de colaboradores

Variável dependente – Escore do (F7) fator suporte / vendas (SV)		B	Erro padrão robusto	t	Valor p*	Intervalo de confiança de 95% para B		Tendência
						Limite inferior	Limite superior	
(V8) - Qual (is) a (s) atividade (s) exercida (as) nessa empresa?	Outras	0	-	-	-	-	-	
	Vendas e outras	0,091	0,108	0,840	0,404	-0,124	0,305	Estável
(V9) - Há quanto tempo atua na nessa empresa ou setor econômico?	Menos de 7 anos de atuação no cargo (empresa)	0	-	-	-	-	-	
	Mais de 7 anos a 14 anos de atuação no cargo (empresa)	0,545	0,395	1,380	0,170	-0,236	1,326	Estável
	Mais de 14 anos a 21 anos de atuação no cargo (empresa)	-0,215	0,271	-0,800	0,428	-0,751	0,320	Estável
	Mais de 21 anos de atuação no cargo (empresa)	-0,125	0,331	-0,380	0,707	-0,779	0,530	Estável
(V10) - Qual a Natureza da Atividade Econômica EXPORTADORA da sua Empresa (ou Grupo Empresarial)?	Outras	0	-	-	-	-	-	
	Minerador	0,091	0,077	1,180	0,239	-0,061	0,242	Estável
(V11) - Número de colaboradores diretos em atividade nessa empresa ou no grupo:	Até 19	0	-	-	-	-	-	
	20 a 30	0,091	0,088	1,030	0,304	-0,083	0,265	Estável
	31 a 40	0,091	0,085	1,070	0,287	-0,077	0,258	Estável
	41 a 50	0,321	0,841	0,380	0,703	-1,341	1,984	Estável
	51 ou mais	1,436	0,258	5,570	< 0,001	0,927	1,946	Acréscimo

*Pseudo-R*² = 10,1%

(B) Coeficiente; t - Estatística de teste; (*) Regressão quantílica múltipla; (0) Categoria de referência; Significativo se p<0,050; Nota: *Software* STATA versão 14

5.3 Análise Estatística entre os Fatores

Foi utilizado o teste não paramétrico de comparação de Kruskal-Wallis em conjunto com o de comparações múltiplas de Duncan, pois para Hora, Monteiro e Arica (2010) Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), Levin (1987), Stevenson (1986) e Marôco (2010) em virtude da necessidade de comparação de mais de três amostras independentes, ou seja, sete fatores conforme Tabela 45. Desta forma, o teste não paramétrico não exige a distribuição normal dos dados, e assim apresenta-se como uma alternativa a ser aplicada quando os pressupostos de normalidade.

Isto posto, os valores agrupados por meio do teste poderão ser expressos em um único conjunto de dados. Por conseguinte, a comparação dos fatores realiza-se por meio do posto médio dos escores.

Por conseguinte, cessando a AF, iniciou-se a comparação dos escores médios entre os fatores apresentou significância significativa, logo, os maiores escores médios foram para os fatores de (F1) competitividade (587,8), (F2) origem nacional (605,8) e de (F4) geodiversidade / exclusividade (588,9) fatores (Tabela 45).

Tabela 45 – Comparação entre as medianas dos fatores

	Escore				Valor p*
	Mínimo	Máximo	Mediana	Posto médio	
F1- Fator competitividade (C0)	-3,210	1,023	0,722	587,77d	
F2 - Fator origem nacional (ON)	-2,458	1,408	0,459	605,77d	
F3 - Fator qualidade / design (QD)	10,611	4,181	0,067	501,10bc	
F4 - Fator geodiversidade / exclusividade (GE)	10,228	3,084	0,097	588,92d	< 0,001
F5 - Fator suporte interno (SI)	-0,902	2,894	-0,395a	419,18a	
F6 - Fator probabilidade de compra fidelizada (CF)	-1,533	1,523	0,598	547,46cd	
F7 - Fator suporte / vendas (SV)	-0,952	2,432	-0,663	470,58ab	

(*) Teste de Kruskal-Wallis; abcd - Letras diferentes indicam diferenças entre os postos médios (Teste de Duncan)

Nota: *Software IBM SPSS Statistics version 24*

De acordo com os autores citados, a regressão interquantílica com erro padrão robusto com os quantis 15%, 25%, 50%, 75% e 90% (Tabela 46) não precisa de atender as premissas de ausência de multicolinearidade, ausência de resíduos normais, ausência de heterocedasticidade e ausência de autocorrelação serial, portanto, testes para os mesmos não se fizeram necessários (MARÔCO, 2010; CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

Assim, avaliando *a priori* o quantil 15% percebe-se que o poder de explicação (*pseudo-R*²) das variáveis independentes sobre a dependente foi de 8,3%. Houve significância estatística do fator (F4) geodiversidade / exclusividade (GE) com o fator (F7) suporte / vendas (SV), onde a cada aumento de uma unidade no escore do fator geodiversidade / exclusividade acarreta em um aumento mediano no fator (F7) suporte / vendas (SV), ou seja, em 0.61 pontos medianos quando comparados estes fatores.

O quantil de 25% alcançou poder de explicação (*pseudo-R*²) das variáveis independentes (F1, F2, F3, F4, F5 e F6) sobre a dependente (F7) foi de 12,0%. Houve significância estatística do fator (F4) geodiversidade / exclusividade e o (F6) fator probabilidade de compra fidelizada com o fator (F7) suporte / vendas, onde a cada aumento de uma unidade no escore do fator (F4) geodiversidade / exclusividade, acarreta em um aumento mediano no fator (F7) suporte / vendas, em 0,63 pontos medianos, e a cada aumento de uma unidade no escore do fator (F6) probabilidade de compra fidelizada acarreta em um decréscimo mediano no fator (F7) suporte / vendas em 0,68 pontos medianos.

O quantil de 50% alcançou poder de explicação (*pseudo-R*²) das variáveis independentes sobre a dependente foi de 16,4%. Houve significância estatística do fator (F5) suporte interno com o fator (F7) suporte / vendas, onde a cada aumento de uma unidade no escore do fator (F5) suporte interno acarreta em um aumento mediano no fator (F7) suporte / vendas em 0,52 pontos medianos.

O quantil de 75% alcançou poder de explicação (*pseudo-R*²) das variáveis independentes sobre a dependente foi de 5,8%. Não houve significância estatística de nenhum fator com o fator (F7) suporte / vendas, portanto, o mesmo independe dos demais fatores. Ou seja, o fato de não haver significância estatística ($p < 0,050$) em nenhuma associação, destaca que segundo estes dados dos fatores (F1, F2, F3,

F4, F5 e F6), não se associam ou não influenciam no aumento no aumento ou mesmo na redução do (SV).

O quantil de 90% alcançou poder de explicação (*pseudo-R²*) das variáveis independentes sobre a dependente foi de 15,5%. Houve significância estatística do fator (F2) origem nacional com o fator (F7) suporte / vendas, onde a cada aumento de uma unidade no escore do fator (F2) origem nacional acarreta em um decréscimo mediano no fator (F7) suporte / vendas em 0,10 pontos medianos (Tabela 46).

Tabela 46 – Associação do fator suporte / vendas com os demais fatores

Variável dependente - Escore do (F7) fator suporte / vendas (SV)	B	Erro padrão de Bootstrap	t	Valor p*	Intervalo de confiança de 95% para B		Tendência	
					Limite inferior	Limite superior		
Quantil 15	(F1) - Fator competitividade	0,073	0,195	-0,380	0,706	-0,458	0,311	Estável
	(F2) - Fator origem nacional	0,085	6,014	0,010	0,989	-11,804	11,975	Estável
	(F3) - Fator qualidade / design	0,031	3,939	0,010	0,994	-7,756	7,818	Estável
	(F4) - Fator geodiversidade / exclusividade	0,608	0,209	2,910	0,004	0,195	1,022	Acréscimo
	(F5) - Fator suporte interno	0,361	0,245	1,470	0,144	-0,124	0,846	Estável
	(F6) - Fator probabilidade de compra fidelizada	0,385	0,281	-1,370	0,173	-0,940	0,171	Estável
Quantil 25	(F1) - Fator competitividade	0,288	0,211	1,360	0,175	-0,129	0,706	Estável
	(F2) - Fator origem nacional	0,125	6,063	0,020	0,984	-11,859	12,110	Estável
	(F3) - Fator qualidade / design	0,009	3,425	0,000	0,998	-6,780	6,761	Estável
	(F4) - Fator geodiversidade / exclusividade	0,631	0,182	3,460	0,001	0,271	0,991	Acréscimo
	(F5) - Fator suporte interno	0,213	0,278	0,770	0,443	-0,335	0,762	Estável
	(F6) - Fator probabilidade de compra fidelizada	0,675	0,281	-2,400	0,018	-1,231	-0,119	Decréscimo
Quantil 50	(F1) - Fator competitividade	0,067	0,180	-0,370	0,709	-0,423	0,288	Estável
	(F2) - Fator origem nacional	0,149	3,309	0,050	0,964	-6,393	6,691	Estável
	(F3) - Fator qualidade / design	0,129	2,857	0,050	0,964	-5,520	5,778	Estável
	(F4) - Fator geodiversidade / exclusividade	0,160	0,188	0,850	0,397	-0,212	0,531	Estável
	(F5) - Fator suporte interno	0,516	0,108	4,750	< 0,001	0,301	0,730	Acréscimo
	(F6) - Fator probabilidade de compra fidelizada	0,358	0,223	-1,610	0,110	-0,798	0,082	Estável

	(F1) - Fator competitividade	0,098	0,070	-1,390	0,167	-0,236	0,041	Estável
	(F2) - Fator origem nacional	0,104	0,787	0,130	0,895	-1,452	1,660	Estável
	(F3) - Fator qualidade / design	0,202	0,717	0,280	0,779	-1,215	1,619	Estável
Quantil 75	(F4) - Fator geodiversidade / exclusividade	0,003	0,072	0,040	0,966	-0,139	0,145	Estável
	(F5) - Fator suporte interno	0,001	0,012	0,050	0,960	-0,024	0,025	Estável
	(F6) - Fator probabilidade de compra fidelizada	0,006	0,087	-0,070	0,948	-0,177	0,166	Estável
	(F1) - Fator competitividade	0,098	0,001	81,300	< 0,001	-0,100	-0,095	Decréscimo
	(F2) - Fator origem nacional	0,104	0,545	0,190	0,849	-0,973	1,181	Estável
	(F3) - Fator qualidade / design	0,202	0,556	0,360	0,717	-0,898	1,302	Estável
Quantil 90	(F4) - Fator geodiversidade / exclusividade	0,006	0,013	0,440	0,664	-0,020	0,031	Estável
	(F5) - Fator suporte interno	0,000	0,002	0,160	0,875	-0,003	0,004	Estável
	(F6) - Fator probabilidade de compra fidelizada	0,002	0,006	-0,250	0,805	-0,014	0,011	Estável

*Pseudo-R*² = 8,3%

*Pseudo-R*² = 12,0%

*Pseudo-R*² = 16,4%

*Pseudo-R*² = 5,8%

*Pseudo-R*² = 15,5%

(B) Coeficiente; t – Estatística de teste;

(*) Regressão interquartilica múltipla; Significativo se $p < 0,050$

Nota: *Software* STATA versão 14

6. ESTRATÉGIAS DE MARKETING PROPOSTAS

Ao buscar responder ao problema de pesquisa: “como as estratégias de marketing transacional e de relacionamento podem contribuir com as empresas brasileiras de rochas ornamentais *dimension stones in natura* no comércio com o mercado varejista exportador?”; o objetivo geral desse estudo concentrou-se em investigar quais estratégias de marketing, seja transacional ou de relacionamento, teriam maior aderência para a comercialização de *dimension stones* junto ao mercado americano.

Por conseguinte como demonstrado no atendimento aos objetivos específicos essas estratégias sintetizam-se no Capítulo 5, ou seja, para responder a esse objetivo iniciou-se por estabelecer no subcapítulo 5.1 uma classificação rudimentar básica, bem o referido desenvolvimento setorial, destacando quais as especificações demandadas das *dimension stones* para as exportações nacionais. Entendeu-se relevante destacar a prática dessa atividade econômica desde os primórdios da humanidade. No subcapítulo 5.1.1 iniciou-se a discussão acerca da identificação das demandas, tendências, ameaças e oportunidades percebidas sob a ótica do exportador expondo assim a visão de mundo percebida. Nesse sentido a Tabela 9 descreve o alcance das exportações nacionais em comparação aos demais exportadores mundiais a partir dos códigos fiscais (NCM).

O subcapítulo 5.1.2 traz o destaque da importância da publicidade para o setor por meio da exposição dos produtos nas *Stone Fair* nacionais e internacionais como uma das principais fontes de apresentação do produto, contudo entendeu-se que esse esforço tem sido insuficiente perante a concorrência dos produtos substitutos. Entretanto, destacou-se nesse subcapítulo que o Brasil hoje é um dos países que consegue apresentar o maior número de produtos novos no mercado, e que por esse motivo “o mundo vive de olho no Brasil para novos lançamentos” (DistN#09). Destacou-se também no Quadro 20 um resumo dos principais aspectos em relação ao produto das exportações nacionais no ano de 2018.

Outrossim, destacou-se que as estratégias de Marketing de maneira geral deveriam: a) incorporar uma utilização criativa; fomentar a utilização do *knowhow* da indústria funerária; c) projetar aplicações inovadoras; d) unir a tradição com a modernidade; e) fortalecer a presença digital no mercado; f) mudar a forma de pensar o marketing praticado para adequá-lo à argumentação em benefício da

utilização de produtos naturais em detrimento dos artificiais; e, g) concentrar os esforços de marketing visando a satisfação do consumidor final.

No subcapítulo 5.1.2.1 destacou-se a premente necessidade de um novo modelo exportador, conforme mencionado pelo entrevistado DistA#01 sobre a demora do setor em perceber o marketing negativo direcionado ao SRO pelos fabricantes de *Quartz Surfaces*. Prossequindo as estratégias de Marketing Transacional concentraram-se na distribuição real de bens, ou seja, no Produto, no Preço e com menor destaque na Promoção, inclui-se um destaque para relevância da inclusão do Mix de Marketing por Judd (1987) no item Pessoas, e Poder Político destacado por Kotler (1984), e, Participantes e Processo destacado por Booms e Bitner (1981). Concernente ao Ponto de Venda não se percebeu relevância pelos entrevistados. Em relação aos 4Ss destacado por Srijumpa (2017), pois destacou-se a necessidade de fornecê-los aos clientes, ou seja, Soluções para os clientes, Custo para o cliente, Conveniência e Comunicação.

Entretanto, apesar da pouca relevância percebida acerca do Ponto de Venda, o entrevistado DistN#09 destacou que se deve adotar ou procurar uma nova conotação na prática do marketing setorial visando talvez “não [...] ganhar dinheiro, mas [...] talvez a própria indústria [...] criar alguns pontos de distribuição, mas aí para facilitar o produto porque tem o pequeno marmorista que não vai conseguir comprar um *container* de pedras, então [...] criar um mecanismo para vender” (DISTN#09) pequenas quantidades com o intuito de tão somente fomentar as vendas das indústrias produtoras.

Nessa pesquisa conseguiu-se perceber conforme destacado amplamente no Capítulo 5 a evolução do marketing, ou seja, no princípio centrado no produto, lentamente voltando-se para o consumidor e uma nova visão nascendo e dominando o mercado no quesito do marketing voltado para os valores percebido pelo consumidor.

Em relação as estratégias de Marketing de Relacionamento ressalta-se a estratégia de parcerias internacionais no subcapítulo 5.1.3. Assim destacou-se que esta é uma estratégia pouco adotada em virtude de uma argumentação comum conforme a descrita pelo entrevistado DistN#08:

Qualquer empresa que tente fazer esse tipo de abordagem no mercado, ela está excluída desse mercado de distribuição. Colocou o pé nos Estados Unidos, abriu um depósito, fez alguma coisa que vá para dentro do mercado

de forma direta, imediatamente ela está fora do mercado de distribuição. Os distribuidores boicotam, efetivamente não compram mais.

Contudo percebeu-se a compreensão de uma estratégia viável para pequenas empresas, e também foram citadas as *joint ventures*, igualmente para pequenas empresas.

Em relação à estratégia de prospecção de novos clientes descrita no subcapítulo 5.1.4 percebeu-se uma concentração elevada na preocupação da capacitação do colaborador quanto às características do produto, bem como no interesse pelo conhecimento cultural com quem se pretende negociar. Desta forma, as principais estratégias utilizadas foram: a) participação em feiras setoriais, b) contato por *e-mail*, c) *WhatsApp*, d) constantes visitas *in loco*, e) capacitação tecnológica e regional para o atendimento, f) a busca contínua de aproximar ao máximo o relacionamento com os clientes (e.g., visitas pessoais em residências e vice versa), e aproximação com os vistoriadores das empresas internacionais, g) solicitação às empresas de indicação de novos clientes, bem como a indicação da referida empresa a seus parceiros comerciais.

Destarte, a estratégia de Fidelização de Clientes apresentada no subcapítulo 5.1.5 ficou evidenciada por meio do impacto inequívoco dos quatro fundamentos de marketing de relacionamento, ou seja, a confiança, o compromisso, a comunicação e a maneira de se relacionar com os clientes (ou seja, o tratamento). Por conseguinte o item confiabilidade foi o mais ressaltado, não obstante, percebeu-se grande destaque ao padrão de qualidade, aproximação do relacionamento com o cliente, diversificação da quantidade de produtos a oferecer, e atendimento ao pós-venda.

Em resumo, as Estratégias de Marketing Transacional e de Relacionamento mais adequada à gestão do setor de rochas ornamentais no processo de conquista do mercado internacional americano podem ser sintetizadas nos Quadros 23 e 24.

Quadro 23: Estratégias de Marketing Transacional (MT) identificadas no estudo

Elemento do enfoque transacional	Estratégia de Marketing Transacional proposta	Descrição da atividade
Produto	Construção da marca	<p>O produto brasileiro é visto como um produto de boa qualidade. A gente tem uma forma de produzir o granito com excelência, então o nome Brasil por trás dos materiais agrega muito [...] A rocha brasileira tem muito mercado, sim, mesmo com a invasão desse material quartzo engenhado, produzido, industrializado. Acabou perdendo um pouco de espaço, mas ainda assim a pedra é uma das primeiras opções dos donos das casas, e o mercado brasileiro diversificou muito e tem bastante força – DistA#01.</p> <p>O que o mercado americano precisa é ter confiança que aquele produto que ele vai colocar no estoque do seu cliente, vai ter continuidade, então [...]. Então, você ter que convencer o seu cliente que a sua empresa é sólida e que sua linha de produção é contínua. Você tem que mostrar por A + B [...] essa estratégia, explicar que você tem pedreiras ou fortes parcerias em pedreiras, [...] – DistN#04.</p>
	Ampla geodiversidade	<p>[...] O Brasil é o único país do mundo que está lançando constantemente, ele se dá ao luxo de fazer uma feira por ano para fazer lançamento de novos produtos. E ele atrai o mundo para poder ver o que ele trouxe para [...] dessa vez. Então nós temos essa riqueza e [...], vamos dizer, da pedra natural eles estão abertos a novidades porque eles querem coisas exclusivas, inclusive eu estava ouvindo um depoimento de um vendedor de pedras, um cara que tinha um <i>showroom</i>, e chegou um cliente lá e falou assim, “a, eu estou precisando de uma pedra”, aí mostrou [...], falou assim, “essa aqui é o que ninguém tem? é nova?” Falou assim, “é” [...], “então essa aqui que eu quero, não quero a outra” – DistN#09.</p> <p>Porque a rocha natural é um produto exclusivo, e a exclusividade, em sua grande parte, em sua grande variedade, está no Brasil. Não existe em lugar nenhum do mundo a variedade de rochas que existe no Brasil [...] DistN#08.</p>
	Variedade de itens	<p>[...] sempre estou introduzindo materiais novos. Eu sempre estou em busca de materiais novos, em busca de diferentes produtos para poder ofertar ao cliente e por isso eu tenho uma linha tão extensa. No ano passado eu vendi mais de 170 cores de materiais [...] eu consigo dar ao meu cliente toda essa diversidade para que ele possa ser atendido – DistN#08.</p>
	Imagem intuitiva	<p>A primeira coisa para o americano é o tratamento superficial que a gente faz, a parte de resinagem, [...], agregando qualidade com relação à resistência, [...]. E também a questão do acabamento com relação a poros, a fissuras, o americano é muito preocupado com isso porque eles usam muita pedra em cozinha. Então o material que tem muita fissura, [...], então por isso que o nosso material é bem-conceituado lá, porque a gente sabe trabalhar com resina e com químico para vedar e impermeabilizar a pedra – DistA#01.</p> <p>O americano gosta muito de estar comprando direto da fonte e isso foi uma vantagem. Como vantagem e como questão estratégica que a gente teve foi a questão de dominar aqui a extração, então a gente criou essa coisa de eles estarem comprando direto da fonte e não de alguém que estava somente revendendo, a gente controlava o processo – DistA#01</p>
	Política de preços	<p>A China vinha com muita força, apesar de ser um produto de qualidade inferior, mas a China tem alguns materiais naturais com preço muito atrativo, então a gente pode destacar a questão de preço. No Brasil as vezes, apesar da excelente qualidade, isso acaba onerando um pouco mais do que alguns outros países, e também tem a questão custo Brasil muito caro – DistA#01.</p> <p>Nos últimos cinco anos a gente teve uma mudança muito forte nesse perfil. Quem comprava material no Brasil era distribuidor, as empresas tinham inclusive um código de cavalheiros de que empresa aqui não poderia vender para fabricante dos Estados Unidos.</p>

Preço		<p>Só que isso já vem mudando, hoje por exemplo nós temos um perfil de clientes que importam materiais exóticos, que é um material mais caro e tem giro não tão alto, então eles conseguem [...] esses materiais e aumentam bastante a margem deles lá – DistA#01.</p> <p>Tem estratégias adotadas para venda que tem funcionado, e.g., não soltar esse produto para um grupo muito grande de distribuidores, pegar aquele determinado material e fazer o lançamento dele em um grupo pequeno, com preços pré-determinados, então você consegue manter o material em um preço maior a mais tempo. Mas quando você vem falar de material básico, é o preço que está correndo de mercado – DistN#09.</p>
	Construção do preço do produto	<p>Nos Estados Unidos as empresas compram naquele que tem o melhor preço e também a qualidade, mas eles hoje estão buscando muito o preço [...] Já os materiais como mármore, quartzito, que tem um valor de venda maior, eu preciso priorizar primeiro a qualidade, e depois o preço. Então quando a gente fala do básico primeiro é o preço e qualidade, quando a gente fala do exótico e do super-exótico é qualidade e preço - DistA#01.</p> <p>O preço, vamos dividir a coisa [...]. Material básico, eu vinha falando dele, [...] é preço de mercado, você não faz, você não consegue construir o preço e determinar o preço do material básico, você tem que seguir o preço do mercado. Preço de materiais exóticos, super-exóticos, material novo que você está lançando, você determina o preço dele. E essa determinação do preço dele está com relação a beleza que ele tem, a diferença que ele tem, [...] não tem outro similar no mercado, [...] se ele é um material novo com muita aceitação pelo mercado [...] você consegue construir o preço dele do jeito que você quer – DistN#09</p>
Promoção	Política de Promoção	<p>. [...]passou de quatro meses a gente já consideram uma certa depreciação do material, ele perde um pouco de valor. Aqui a gente chegou em uma margem em que a gente aceita que depois de quatro meses ele perde uma porcentagem, depois de mais tantos meses ele perde mais outra porcentagem, como se ele tivesse dando prejuízo para gente ali – DistA#01.</p>
Ponto de Venda	Posicionamento estratégico	<p>Nos Estados Unidos eles gostam da praticidade, então geralmente não só no nosso setor de granitos, [...], vai ver que tem uma avenida que tem [...] aquele nicho de produto que você está procurando. E a pedra é a mesma coisa, a gente teve que buscar um local próximo dos depósitos para poder estar trazendo o cliente também, porque se fosse um ponto muito fora eles não vão. O americano gosta muito dessa coisa de estar pesquisando, então se eu colocasse um ponto de comércio muito fora da região da pedra, provavelmente isso traria um resultado bem negativo – DistA#01.</p> <p>Pois é, isso aqui faz parte da cadeia que foi formada com o tempo. Mas a gente percebe que essa cadeia ela está sendo quebrada. Eu considero que dentro dos próximos cinco anos, no máximo, a figura do distribuidor ela vai cair assustadoramente. Talvez um outro conceito, um conceito que tem hoje de o distribuidor ser um agente intermediário para ganhar dinheiro ela está com os dias contados. Essa distribuição ela pode ganhar uma outra conotação, não seria para ganhar dinheiro, mas seria talvez a própria indústria de pedra criar alguns pontos de distribuição, mas aí para facilitar o produto porque tem o pequeno marmorista que não vai conseguir comprar um container de pedras, então você tem que criar um mecanismo para vender (bando), para vender, mas não com o intuito de ganhar dinheiro – DistN#09.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada.

Quadro 24: Estratégias de Marketing de Relacionamento identificadas pelo estudo

Tipos de Estratégia de MR	Estratégias Específicas	Descrição da atividade
Prospecção de Novos Clientes	Capacitação dos colaboradores	Hoje, por exemplo, a gente tem sete e gente tem e deve ter oito, nove, dez, o número de vendedores necessário para que a gente possa expandir a base de clientes. E também existe uma limitação de atendimento, chega um ponto em que o vendedor não dá conta. Então eu tenho uma quantidade de clientes máxima que o vendedor pode atender [...] DistN#08.
	Procura constante de realização de contato com clientes potenciais	[...] nossa forma de prospectar cliente antes era aquela à moda antiga, [...] 10, 15 anos atrás, participação de feira, [...] Aqui e no exterior. Feira de Verona, Feira nos Estados Unidos e [...], e aí você ia pegando cartãozinho, página amarela [...] apresentação, ela pode ser feita por <i>e-mail</i> , <i>WhatsApp</i> , visita <i>in loco</i> [...]. A outra forma que a gente tinha também que a gente utilizava era as embaixadas brasileiras, a promoção de comércio exterior, então se pegava lista dos importadores e tal, e através disso aí tudo [...] contato também, viajando. Aí essa coisa foi mudando muito. Hoje existe uma facilidade muito grande das pessoas que estão entrando, porque se pega base de dados, hoje [...] uma empresa está começando hoje, consegue uma relação, e a gente tinha que sair buscando, catando cliente, indo lá visitar e tal, então mudou bastante. Então as redes sociais hoje são as ferramentas mais importantes que você tem para poder buscar clientes. Você, uma rede de inteligência dentro da empresa hoje, avaliando e buscando [...] fazendo buscas e tal, ele consegue ter uma lista de clientes muito grande – DistN#09
	Desenvolvimento de um plano específico	<p>[...] pegar uma pedra, uma pedra simples, trabalhá-la com um jato d'água, fazer desenhos nela vasados e tal, para servir de uma divisória de um escritório, [...] e um negócio qualquer, de um negócio de passar pela cabeça “como é que eu vou fazer [...], então tem jeito de fazer [...], entendeu? [...] uma banheira, tem um cara lá que fez uma banheira com quartzo verde espetacular, uma banheira de pedra inteiriça (esculpida) e toda trabalhada na parede, com material, então aquilo as pessoas chegavam falavam assim “eu quero ter isso na minha casa”, então esse que é o novo modelo de trabalhar. [...] Nós temos que estar agarrados juntos com os arquitetos, estimulando os arquitetos [...] para poder provocar demanda – DistN#09.</p> <p>Estudo de mercado e uma coisa chamada relacionamento. Eu, infelizmente, vou ter que levantar da minha cadeira e ir para lá ter um relacionamento, porque quando eu me relaciono com você através de um e-mail, através de um celular, é muito frio, muito distante, não é olho a olho, eu não te mostro meu produto pessoalmente, eu não levo uma amostra. Mas se eu faço um relacionamento que eu vou até a sua empresa, vou te mostrar o meu produto, vou te convidar para vir à minha empresa, vou pagar a sua passagem para vir à minha empresa e aí você vai conhecer o meu produto; às vezes eu não vou ganhar nem um cliente, eu vou ganhar um mercado inteiro de clientes – DistN#07.</p>
	Elaboração, apresentação e fechamento das vendas - Acompanhamento de processo de vendas	[...] porque eu já estou na página do meu cliente, ele fecha <i>invoice</i> , fecha o <i>packing list</i> , eu imprimo na mesma hora, entrego para ele, ele assina e me devolve. Mas isso é desenvolvimento, isso é tecnologia. Isso é um investimento pesado em <i>software</i> , em ferramentas de gestão, que são muito boas, porém, não é o que o mercado geralmente faz por duas coisas: uma porque é muito caro, e segundo porque demanda uma mão de obra melhor qualificada, [...]. Então o sucesso do negócio hoje, aliado à tecnologia, é sempre voltado: melhores equipamentos, melhores pessoas, melhores processos [...] – DistN#08.
	Satisfação	[...] a principal questão da rocha brasileira - e estou falando principalmente pelas rochas mais exóticas, porque realmente a gente tem uma variedade imensa - é a exclusividade, é um status que a rocha dá. Eu tenho uma rocha exclusiva que é um material maravilhoso que eu comprei, [...] que é um material do Brasil.

Fidelização de Clientes		Então a exclusividade, o status que isso dá, o cliente final compra esse valor [...] – DistN#08.
	Confiança	<p>O americano gosta muito de estar comprando direto da fonte e isso foi uma vantagem. Como vantagem e como questão estratégica que a gente teve foi a questão de dominar aqui a extração, então a gente criou essa coisa de eles estarem comprando direto da fonte e não de alguém que estava somente revendendo, a gente controlava o processo - DistA#01.</p> <p>O mais importante para você fidelizar o seu cliente, uma vez que você passou por isso tudo e conseguiu convencê-lo é você entregar um material de primeiríssima qualidade. Se você, na primeira entrega, você vacilar, você não tem uma segunda chance. Você pode até, numa terceira ou quarta, eventualmente, dar uma escorregada em alguma coisinha no padrão de material, mas se você fizer isso na primeira ou na segunda vez, você nunca mais vai conseguir vender para esse cliente. – DistN#04.</p>
	Elevado comprometimento	Eu acho, eu acho. Um ponto principal, é um ponto forte. Se o meu cliente, se eu me relaciono bem com ele acaba tendo confiança em mim acabo mais à vontade em atendê-lo e ele fica em consumir o produto que eu comercializo – DistN#10.
	Comunicação	<p>A diferença é a da forma com que isso é divulgado, você tem na China e nos Estados Unidos empresas que investem pesado nessa divulgação e o setor do granito, principalmente do Brasil, é muito desunido com relação à propaganda, a estratégias de comércio exterior – DisA#01.</p> <p>A pessoa tem que focar, agregar valor no produto. Que tipo de argumento ele vai ter para não trabalhar só com preço, porque a estratégia de fortalecimento da marca da empresa, feiras, anúncios em revistas – DistN#04.</p>
	Manutenção das promessas	O primeiro, você tem que ser criteriosíssimo, você tem que olhar vírgula de cada chapa de acordo com o produto negociado, tem que ter certeza que não tem nenhum problema. Se você prometeu entregar um produto sem problemas, [...] tiver um probleminha, é melhor não embarcar aquela chapa, daquele <i>bundle</i> do que você “vou testar, vou ver se passa”. Se você fizer isso com cliente americano dificilmente você vai embarcar a segunda vez – DistN#04
	Tratamento dos conflitos	[...] conjunto de fatores, é isso aí. Somatório que no final é para decidir. Tem muitas variáveis, uma delas é preço. Outra é o atendimento necessário, outra é a capacidade de se posicionar na hora que aparece alguns problemas. Porque problemas vão acontecer, não tem jeito [...]. Não tem como esconder, então eu acho que tudo isso influi, eu volto a falar [...]. Eu me coloco na posição deles, eu como cliente eu prefiro o fornecedor que faz DistN#21
	Ausência de comportamentos oportunistas	[...] eu não vou falar hora nenhum mal do produto do meu concorrente. Não adianta eu falar, eu não sou cliente dele então eu não posso falar que o produto dele é ruim ou é bom [...]. Se for um produto bom eu não posso esconder, eu não posso dizer: “Aquilo lá não serve, eu falo o produto dele é bom, [...] mas eu prefiro que você compre comigo. Agora, o que nós podemos fazer para você comprar de mim, então pelo menos compre alguma coisa dele e meu também”. Eu procuro fazer isso. A gente também, [...] lida com fornecedor, eu às vezes até me coloco na posição do cliente porque eu também sou cliente. Então com os meus fornecedores eu procuro fazer de uma maneira que no fundo [...] eu preciso fazer os dois, tanto como

		cliente quanto como fornecedor. Então pela experiência a gente sabe que o cliente quer ser bem atendido, vamos dizer assim [...]. O bom atendimento não quer dizer necessariamente que ele tenha o melhor preço, o preço influi, mas não decide [...] – distN#10.
	Retenção de clientes	<p>Para os nossos atuais clientes a principal característica que eu posso levantar aqui é a questão da fidelidade. O americano é muito difícil de trocar, um cliente bom nos Estados Unidos é muito difícil de trocar de fornecedor, mas uma vez que ele troca e você ganha a confiança dele, ele fica fiel [...]. O americano é bem fiel aos fornecedores deles - DistA#01.</p> <p>A fidelização do cliente para conosco é importante porque você pode fazer um planejamento de vendas. Você pode, exemplo, comprar o material que o cliente usa, porque você sabe que você vai vender [...] DistN#18.</p>
Parceria	Alianças estratégicas	<p>[...] alguns clientes começaram a querer repetir a compra e aí a gente foi e falou com duas empresas brasileiras, que começaram a mandar materiais para lá em consignação e nesse meio tempo nos Estados Unidos a gente começou a tentar estreitar o relacionamento com uns dois ou três fabricantes e essa combinação que sustentou e desenvolveu o galpão até hoje. Então as parcerias que a gente desenvolveu foram tanto aqui com relação ao fornecedor e também com alguns clientes nos Estados Unidos que a gente acabou fazendo alguns ajustes em termos de preço e benefícios para eles poderem estar fechando um volume nosso. [...] tem consciência de que precisaria até mais, não dá para trabalhar com uma ou duas empresas fornecendo [...]. Em um futuro próximo a gente tem que estudar a possibilidade de estar aumentando a parceria [...] outros fornecedores do Brasil – DistA#01.</p> <p>[...] a gente tem feito hoje é parceria com alguns distribuidores [...]. Arcando com alguns custos inicialmente, um preço mais em conta para lançamento de produtos – DistN#09.</p>
	Relacionamento envolvendo fornecedores e agencias de pesquisa e publicidade	<p>[...] as que mais funcionam são as redes sociais como <i>Instagram</i> e <i>Facebook</i> e depois tem essa questão do corpo a corpo dentro das associações – DistA#01.</p> <p>[...] tem que ter os folders, tem que ter as agendas, trena, tem que estar ligando direto para o cliente, mantendo o cliente, principalmente, às vezes, por <i>WhatsApp</i>, ajuda muito a gente, <i>e-mail</i>, [...] – DistN#18.</p>
	<i>Joint Venture</i>	Eu comecei uns 18 anos atrás, [...] trabalhando direto com o consumidor americano. [...] Na realidade, começou como <i>showroom</i> . Aí depois, a gente pegava os projetos de cozinha nos Estados Unidos, trazia para cá em <i>AutoCad</i> , e aqui eu cuidava da parte de produção desses projetos, levava tudo encaixotado para os Estados Unidos e lá tinha uma equipe que fazia a instalação – DistN#04.
	Intercâmbio entre empresas e clientes finais	[...] produto acabado. Tinha diversos mostruários, tinha bancadas pré-fabricadas. Era para mostrar a linha de, na época, [...] que a gente tinha. Depois, com o passar do tempo, o volume foi aumentando e o prazo de espera de chegar aqui, cortar, comprar, embarcar, chegar nos Estados Unidos, na Flórida, era muito longo, então, os clientes não estavam gostando mais desse prazo longo, apesar do preço, aí a gente teve que abrir uma marmoraria lá e a operação começou a ser toda feita nos Estados Unidos. Aí que eu comecei

		a trabalhar – DistN#04.
Criação de Valor para os clientes	Orientação dos benefícios para os clientes	[...] ele olhou a pedra e viu o que eu não vi [...], o que você não viu, olhou diferente. Viu uma obra de arte. [...] Essa obra de arte a partir de materiais exóticos é exclusiva, ninguém vai ter, nunca mais vai existir e você tem um diferencial na sua casa que é único. E transformou algo inusitado, algo comum, para o mercado, que é padrão, em uma coisa belíssima. Uma obra de arte maravilhosa – DistN#07.
	Elevada ênfase no serviço prestado ao cliente	[...] eu penso que a principal é a qualidade. A qualidade e a confiança de um serviço bem prestado, sabendo que essa relação com o cliente e com o fornecedor é o principal fator para uma empresa ser uma empresa de sucesso [...]. Manter a qualidade, manter o combinado e não fugir disso – DistN#17. [...] não só para vender o produto, mas também [...] garantir que aquele produto, ele tem aquela durabilidade esperada – DistN#07.
	Elevado compromisso com o cliente	O meu vendedor viaja, no mínimo, seis vezes por ano, ou seja, a cada dois meses o meu cliente é visitado. A cada dois meses tem alguém lá conversando com ele, entendendo o que é que tem [...]. E, além disso, eu como diretor e meu sócio como diretor responsável pela área comercial, estamos sempre rodando para ver tendência, para ver se o cliente está sendo bem atendido, que tipo de relação ele pode criar. Então, na realidade, o marketing é muito feito em cima, efetivamente, do relacionamento pessoal com os donos dos depósitos – DistN#08. [...] cada cultura, ela negocia de uma forma, ela entende de uma forma [...], tem que ter a percepção necessária para atender o cliente [...]. A gente tem que conhecer a cultura do país – DistN#08.
	Qualidade do produto / serviço	O Brasil está sim, só perde em alguns materiais, por exemplo, se a gente for para o lado do mármore ou para o lado dos travertinos, algumas empresas não conseguem manter o mesmo padrão de qualidade dessas empresas da Itália, por exemplo, que já mexem com esses tipos de materiais a um bom tempo na Europa. Agora tirando a Europa o Brasil não perde para ninguém. E não quer dizer que ele está abaixo da Europa sempre não, em uma média a Europa tem uma maior consistência de qualidade, mas o Brasil tem condições de brigar de igual para igual a Europa e não perde para Índia, China ou qualquer país da Ásia – DistA#02. [...]a qualidade exigida e oferecida [...], e eu acho justo. O cliente tem direito de comprar aquilo que vá satisfazer o ego dele, para que ele satisfaça o ego do cliente dele, o consumidor final – DistN#18. Alguns clientes, não é a maioria, mas preferem comprar uma pedra brasileira produzida na Itália pela preocupação da qualidade [...] de serrada, [...] de polimento. Tem clientes grandes que não querem nem arriscar. Preferem pagar um pouco mais e comprar esse material via [...]. Um marketing super bem-feito. Já começa por aí. O vendedor já chega vendendo essa qualidade, o diferencial da qualidade e não se preocupa em baixar o preço. Ele se preocupa em agregar valor [...]Convence o americano a pagar um ou dois dólares a mais o pé para não ter dor de cabeça. Ter aquele material de primeiríssima qualidade. – DisN#04.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa realizada.

Pela análise dos Quadros 23 e 24, pode-se deduzir que os dois enfoques de gestão do marketing geram estratégias passíveis de adoção pelo empreendedor do setor.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme explicado no capítulo 5 e 6, um excepcional destaque das ROR concentra-se no fato deste produto favorecer a possibilidade de aquisição de um produto único. Devido às suas características peculiares, cada chapa é uma peça única, ou seja, como produto natural cada chapa possui características que a distingue das demais - diferentemente dos produtos substitutos (artificiais) em que cada peça é caracterizada pela uniformidade e padronização. Assim, destaca-se também que se refere a um produto único que traz consigo a revelação de sua constituição geológica.

Contudo, visando responder ao objetivo específico relativo às tendências ambientais para a competitividade do setor, em conformidade com os dados analisados no capítulo 5, as principais tendências destacadas para o setor concentram-se conforme mostra o Quadro 25.

Quadro 25 – Percepção das tendências mercadológicas em 2019

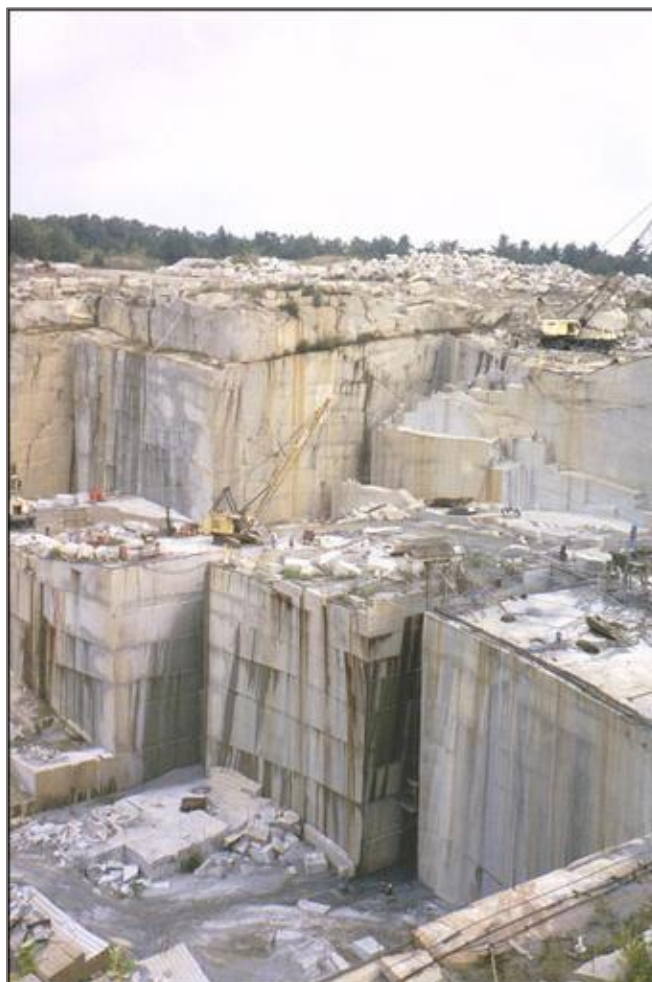
Tendências	Características Positivas
Demanda por ROR com acabamenoto texturizado	Os consumidores desejam adquirir produtos inovadores
Demanda por produtos exóticos	Os consumidores desejam coisas novas
Crescimento na exportação de mármore	Um novo <i>player</i> emergiu no mercado de rochas ornamentais
Um número crescente de empresas está entrando na indústria moveleira	Uma diversificação bem-vinda para o setor
O paisagismo vem crescendo na demanda por rochas ornamentais	Uma diversificação bem-vinda para o setor

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Percebeu-se, assim, que, muito embora numerosas variedades de ROR conforme ASTM C119 os principais grupos de *dimension stone* incluem rochas ígneas, metamórficas e sedimentares, dentre esse grupo as principais utilizadas são granito, calcário, mármore, arenito e ardósia e mais recentemente os quartzitos nacionais. Lavras significativas de ROR (Figura 43), segundo Dolley (2012) podem ser localizadas nos EUA, do Alabama ao Maine, no norte da Itália no distrito de Carrara, assim como na China, na Grécia, Espanha, Brasil, Canadá, África do Sul e

países escandinavos que produzem quantidades significativas de ROR de suas reservas minerais.

Figura 42 – Extraction of granite blocks from Fletcher Granite's Chelmsford Grey Quarry in the late 1990's/early 2000's



Fonte: Thomas Dolley, USGS.

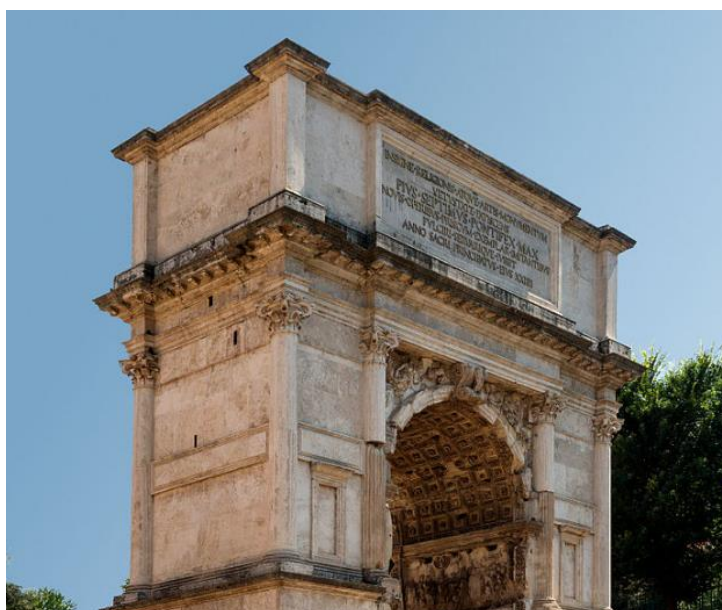
Nota: Disponível em: <https://www.usgs.gov/centers/nmic/dimension-stone-statistics-and-information>. Acesso em: 10 out. 2019.

Conforme já destacado uma ROR não pode ser classificada como qualquer tipo de rocha. Em vez disso constatou-se na análise bibliográfica fornecida no Capítulo 3, bem como na análise dos dados do Capítulo 5, que ela deve estar associada a qualquer material natural de rocha extraído com a finalidade específica de obter-se blocos ou placas (*slabs*) que atendam a determinadas dimensões como *e.g.*, comprimento, largura e espessura. A finalidade objetiva desse produto concentra-se em atender a necessidade de construções afins. Outro aspecto relevante são a cor, textura, granulometria e design deste, acabamento superficial,

durabilidade, resistência, dentre outras são critérios relevantes e essenciais em seu processo de seleção.

Assim, reforça-se que as *dimension stones* tem sido utilizada desde os tempos mais remotos como no Egito antigo, e em muitas outras edificações e monumentos desde sempre, os quais muitos sobrevivem até os dias atuais conforme Figura 44. Esses produtos são utilizados nessas edificações e monumentos como símbolos de poder e expertise em suas respectivas civilizações.

Figura 43 – O Arco de Tito, em Roma, perto do Coliseu - edificado no 1º século d.C. - 82 d.C



Nota: Construído pelo imperador Domiciano, para comemorar as vitórias militares, especialmente a captura de Jerusalém depois da Primeira guerra romano-judaica.

Fonte: Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Arco_de_Tito#/media/Ficheiro:Arch_Titus,_Forum_Romanum,_Rome,_Italy.jpg. Acesso em: 1º fev. 2019.

Existem muitos critérios a considerar ao avaliar o SRO, que incluem as características do processo de extração, características geológicas do produto, requisitos de produção, estrutura organizacional, demanda e oferta atual, bem como não menos importante as tendências futuras do mercado consumidor. Os custos de capital na fabricação, transporte e vendas igualmente devem ser considerados para análise da viabilização de um empreendimento nesse sentido. No Brasil a tendência de beneficiamento dos blocos com tecnologias inovadoras internacionais tem beneficiado a possibilidade de agregar valor ao produto, contudo a tendência para a

venda de blocos brutos como matéria prima para Itália, Espanha, Ásia e recentemente para os EUA continua uma próspera atividade.

Outro aspecto relevante percebido no estudo exploratório concentra-se nas distinções peculiares quanto as descrições científicas e comerciais das ROR. Nesses termos, as descrições científicas geralmente concentram-se na origem geográfica e em sua composição mineralógica, e, as descrições comerciais se concentram essencialmente na origem geográfica e em sua coloração. Dessarte, especialmente após a segunda guerra mundial, houve uma progressiva demanda por *dimension stones* especificamente pelas qualidades estéticas, o que tem possibilitado a diversificação do SRO nas propostas de melhorias residenciais, restauração de residências, preservação histórica, parques e construções comerciais.

Quanto as tendências, estas normalmente tem observado que o mercado, especificamente do setor em estudo, e, percebeu-se que elas se concentram primeiro nas tendências macroeconômicas, ou seja, se a economia responde bem a tais tendências é razoável supor que a cadeia produtiva terá alguma recuperação em nível nacional. Observou-se desta forma que esta tem sido uma 'suposição' básica e segura para as últimas décadas.

Por outro lado, no mercado externo, especificamente o Norte Americano nos últimos anos vêm-se desfazendo esse vínculo, ou seja, percebe-se no mercado internacional um distanciamento entre o dinamismo econômico e seu reflexo pela demanda maior ou menor por *dimension stone*. Este fato foi destacado pela crescente popularidade internacional dos *quartz surfaces* conforme bem destacado pelo entrevistado DistN#08 em sua análise acerca do mercado americano, conjuntamente com o surgimento de uma nova geração de linhas de cerâmicas com elevada inovação tecnológica, as quais são sustentadas como uma das razões.

Prosseguindo, o enfraquecimento da ligação crescimento econômico *versus* demanda por *dimension stones* deve ser percebido como uma sinalização para as empresas do setor de que uma mudança fundamental profunda está em profusão nessa dinâmica competitiva. Conforme apresentado nos Gráficos 12, 13 e 14, o volume de vendas de *Quartz Surfaces* nos EUA vem crescendo de forma muito elevada, ou seja, em 2014 foram vendido um total de US\$ 393.200.000,00 e em 2018 essas vendas alcançaram a cifra de US\$ 1.164.100.000,00. Isto posto, este fato demonstra a profunda transformação que o setor atravessa e que apesar do

crescimento econômico globalmente forte dos principais importadores brasileiros, no geral, as empresas desse setor no mundo muitas estavam apenas sobrevivendo. Nesse contexto destaca-se uma volatilidade sem precedentes como fator gerador de uma grande incerteza, e que, apesar do crescimento econômico nos principais países importadores, a produção de *dimension stones* exportada foi muito menor em comparação com a capacidade instalada da indústria nacional em 2018.

Cada novo ano ocorre uma tendência de favorecer novas expectativas e por que não novos objetivos, entretanto a principal questão para os principais atores giram em torno das perspectivas para a continuidade do empreendimento particular. O presente mercado possui suas idiossincrasias, preferências e tendências quanto a cor, *desing* do produto, ambiente competitivo, entre outros fatores. A generalização estabelecida decorre do entendimento de que cada empresa é consubstancialmente um mundo em si mesmo que possui seus próprios e característicos limites.

A visão setorial tem sempre se concentrado nas tendências macroeconômicas, e este fato tem promovido um certo envolvimento político, ou seja, quando a economia de um determinado país onde se concentra seus principais clientes esta sendo bem conduzida traz consigo 'a suposição' de que a atividade de construção e recuperação favorecerá o mercado como um todo. Contudo, uma nova variável foi percebida nesse estudo, e, tem deixado os empreendedores inseguros quanto ao futuro de suas atividades organizacionais, *e.g.*, o vínculo entre dinamismo econômico e crescimento de demanda não está mais se refletindo com a mesma ênfase de períodos anteriores. O surgimento de produtos substitutos e sua crescente popularização como o *Quartz Surfaces*, a nova geração de tipos e *stylos* cerâmicos estão forjando uma nova tendência na visão do consumidor.

Esta nova variável deveria ser observada com maior atenção quanto ao posicionamento estratégico a ser adotado por cada empresa. Ela está enfraquecendo o *link* natural entre crescimento econômico e demanda por rochas ornamentais dentro dessa dinâmica competitiva. Nesse sentido um dos grandes obstáculos das empresas do setor de *dimension stones* surgiu por meio da inovação crescente que tem facilitado a produção de materiais substitutos alternativos de elevada qualidade, que acrescido a necessidade imanente de vender o estoque produzido forjaram uma lacuna entre a oferta e a demanda nas *dimension stones*. Novamente citando o entrevistado DistrN#08, que para ele, os grandes esforços de marketing destinados a alcançar o público de massa e concomitantemente junto a

educação de especificadores com os arquitetos e designers de interiores esta-se construindo em grande parte do mercado uma preferência por produtos artificiais. Esses produtos como destacado anteriormente avançaram junto ao mercado de *dimension stones* com suas aplicações em detrimento da rocha natural. Nesse cenário, percebeu-se por meio desse estudo que esses produtos artificiais encontraram grande sucesso comercial até o presente momento.

A ociosidade da indústria nacional destaca-se também devido a esta observação. Este fato torna-se cada vez mais uma tendência internacional. Segundo Taneja (2019), a resposta dos principais atores foi insuficiente, apesar de um esforço melhor e mais concentrado junto aos arquitetos, visando a promoção de seus produtos e também oferecendo peças com especificações peculiares. Isto posto, o autor destaca que “a maioria dos empresários simplesmente ficou sobrecarregado com a responsabilidade cotidiana de administrar suas empresas em um ambiente muito difícil”. Essa percepção destaca em grande parte a sonolência que tem dominado a rotina desses empreendedores setoriais.

O excesso de oferta e a subsequente queda na demanda de ROR tem produzido um cenário preocupante em relação a política de preços dos produtos processados. Esta tem sido uma tendência nacional incontestada na maioria das empresas exportadoras e não obstante igualmente este fato ocorre no mercado interno. Na ânsia de fechar vendas, a rivalidade interna tem forçado os valores desses produtos para uma queda vertiginosa. Diversos analistas têm apresentado dados estatísticos que refletem que o mercado tem praticado preços de alguns produtos que segundo alguns cálculos econômicos observados, não cobrem os custos de processamento. Este fato, tem provocado um excessivo descontentamento e a um consequente acirramento na concorrência interna. Nesses termos, como empresas podem produzir e vender produtos abaixo dos seus custos de processamento? Seria o caso de uma gestão amadora? Nesse cenário adverso, no país uma outra variável adversa caminha concomitantemente junto a *commoditisation* dos preços, que é a política dos prazos para pagamento que estão se alongando progressivamente.

Percebeu-se igualmente que o custo unitário decrescente também está diretamente relacionado ao aumento constante do investimento em tecnologias para extração e beneficiamento desses produtos. Nesse sentido, essa abordagem favorece uma menor utilização do envolvimento de mão de obra e desta forma

concede benefícios quanto a redução dos custos relacionados ao processamento. Por conseguinte, como destacado no decorrer desse estudo, a crescente utilização de mecanização tecnologicamente desenvolvida e acessada por computadores estão em um nível quase onipresente na indústria internacional.

Os valores unitários cada vez mais baixos são um fenômeno comum a quase todos os setores econômicos, e nesse sentido não há nada de incomum. *However*, neste mercado esse fato tem sido comumente classificado de *commoditisation*: quando uma indústria entra em uma espiral de preços em constante declínio. Por conseguinte, a lucratividade econômica declina podendo alcançar um nível abaixo do custo médio de produção (muitas vezes sem a devida percepção pelas organizações), e assim, uma empresa que se destaca com elevada lucratividade são exceções sazonais – neste caso são empresas que efetivaram uma nova visão.

Prosseguindo nessa reflexão, há consequências negativas de longo prazo para o setor nacional quanto a qualidade dos produtos nacionais, pois esses importadores estão inevitavelmente adquirindo produtos de baixa qualidade. Ao final presume-se que o cliente perderá a confiança no fornecedor de ROR – resultando em um processo Marketing inverso, com a perda de prestígio do mercado nacional. Para corrigir esse processo, faz-se necessário a busca pela valorização dos produtos, e elevação do nível de profissionalização do setor.

O entrevistado DistN#07 descreve este cenário como consequência do crescimento tecnológico em mercado despreparado quanto a gestão mercadológica, com a instalação dos teares multifio no nosso mercado da seguinte forma:

Isso também ocorreu na Itália, porém na Itália é assim: eu coloquei uma máquina de fio para diminuir meu custo. Eu não aumentei produção. Então, eu tinha não sei quantos funcionários, o gasto é muito maior, você precisa de uma empresa muito grande. Então, eu troquei cinco máquinas convencionais por uma máquina de fio para produzir três mil metros de rocha [...]. Então, o que que ele fez? Ele diminuiu seu custo e não aumentou produção. Então, você não aumentou aquele absurdo de oferta de material no mercado.

Na Itália, ele descreve que a instalação dos teares multifio foi visando a redução nos custos de produção, ou seja, em suas palavras esses empreendedores "não afetaram a demanda e a oferta de suas empresas", e.g., em outras palavras exemplificou o processo da seguinte maneira: "com os mesmos US\$100,00 que ele vendia o material, ele continuou vendendo por US\$100,00, só que o custo dele era

US\$70,00 e agora após o investimento implementado o custo dele mudou para US\$45,00” – em metros quadrados.

De outra forma destacou a visão empresarial nacional distinta:

O que que o brasileiro fez? O que que nós fizemos? Nós também colocamos o mesmo tear multifio. A mesma máquina, com o mesmo padrão de qualidade que os italianos colocaram [...]. Se você olhar em Castelo, na nossa região, em Cachoeiro, nossa região são as mesmas máquinas. São os mesmos produtos que eles usam lá, a gente usa aqui [...]. Então, o que que aconteceu? Nós colocamos esses equipamentos, aumentamos nossa produção, dobramos, triplicamos nossa produção e ofertamos muito no mercado. Diminuímos o preço desse produto no mercado, porque nós aumentamos a demanda dez vezes mais do que ela tinha. Então, ao invés de eu fazer aquilo que a Itália fez de ter colocado uma máquina, diminuiu o custo e continuar com o preço de produto final, nós fizemos diferente. Nós botamos três máquinas de multifio dentro da minha empresa, aumentei dez vezes mais a produção, coloquei muita oferta no mercado, então, diminuí o preço do meu produto final. (DistN#07).

Outro gravíssimo fator também destacado pelo entrevistado DistN#07, e descreve-a da seguinte forma:

Olha como que nosso mercado, olha como que nós somos desunidos, o nosso setor do granito. A gente pega o material que atualmente vale US\$ 100,00 m2 e o dólar do dia esta custando R\$ 2,50. Aí o dólar passa a uma variação que ele chegue a R\$ 3,87 igual ele está hoje, ou R\$ 4,00. O que que o empresário brasileiro faz? Ele diminui o preço do metro quadrado dele para US\$ 70,00. Por causa do reajuste que o produto teve em virtude da variação cambial do Dólar. E depois quando esse dólar cair novamente, ele nunca mais consegue colocar a US\$ 100,00 o m2 como ele fazia. Então, a gente tinha que ser unido por quê? Porque US\$ 100,00 é US\$ 100,00. Para quem compra, não altera em nada. É US\$ 100,00 o m2. Porém, nós somos tão desunidos, que nós baixamos o nosso preço a US\$ 70,00 porque dá o mesmo valor em Reais. Aí se eu não faço isso, o meu vizinho faz, o fulano faz, o sicrano faz. Então, nós não temos essa união para falar no mercado externo, principalmente, que: US\$100,00 são US\$100,00. Eu não tenho que baixar para US\$ 30,00 ou US\$ 50,00 ou US\$ 70,00 devido a variação cambial do Dólar.

Nestes termos, os empreendedores do setor de ROR, especificamente parte da amostra pesquisada demonstram em certo sentido não estarem percebendo a realidade de forma objetiva, ou seja, ontologicamente a observam de forma subjetiva. Talvez seja uma característica de fuga ontológica. *In other words*, grande parte desses empreendedores cresceram muito, e assim alcançaram uma grande concentração de renda em um breve período e vivem segundo minha percepção (amparada pelos resultados desse estudo) uma característica economia de dossel, e, sem a necessária reflexão para saber “onde estamos agora” (FERGUSON, 2013, p. 2).

Seguindo essa linha de reflexão ontológica, o entrevistado DistN#06, quando questionado acerca do seu entendimento da principal ameaça para uma empresa o setor exportador em virtude da acirrada rivalidade interna, destaca a perda da ligação com as origens uma grande ameaça. Assim descreve a visão do setor segundo suas palavras:

A principal ameaça hoje talvez seja a falta de conhecimento e estrutura financeira. Porque o nosso mercado está muito concorrido. Muitas empresas acham hoje que exportar é fácil. Que é só serrar o material e colocar no pátio, quando na verdade não é só isso. Nós temos a questão de preço hoje que está muito evidente, devido à concorrência muito grande, e tem muitas empresas hoje talvez vendendo a sua mercadoria até abaixo do preço de custo.

E acrescenta também que:

Tem a dificuldade logística, mas falo de palestra ao norte, em Vitória, no sul, por exemplo, três locais que se concentram as empresas que possam ter que sair daqui, sair no meu dia a dia, mas eu acho que falta informação, conhecimento, estratégia. Hoje em dia, vai tudo muito no feeling. São poucas empresas que se preocupam com isso. Falta um estudo, profissionalização mesmo, do mercado. Vamos criar uma faculdade de rochas ornamentais, por exemplo, não é saber o quanto tem de mineral, não é um curso técnico de mineral, não, é tudo. É marketing, é venda. (DISTN#04).

O dossel, no sentido *stricto sensu* refere-se à parte geralmente elevada de uma vegetação que se concentra na copa das árvores, em florestas densas e que propositalmente perdem o *link* como o solo e as raízes. Desta forma é formado pelo resultado da sobreposição dos galhos e folhas das árvores. *In other words*, no sentido *latu sensu*, para Ferguson (2013) algumas empresas e setores estão afogando-se em lucros e destaca como consequência desse modelo por vezes imperceptível o perfil favorável a acomodação, ou seja, não evoluem e não percebem o prejuízo fundamental para a economia interna, tornando-se um grupo de 'oligarcas' predadores de si próprios e do setor em geral.

Nesse sentido, esses 'oligarcas' estão perdendo a ligação que brotou no princípio dos pioneiros como um exemplo de bandeirantes desbravando novas terras e descobrindo novas fontes de riqueza e renda. De forma peculiar, porém *politically incorrect*, o que afirmo nesse sentido aplica-se a uma administração que desconstrói o valor e a qualidade de seus próprios produtos *e.g.*, sua fonte de geração de renda para si e suas gerações futuras.

Isto posto, as condições do mercado global e a concorrência são as principais considerações ao preparar um plano de negócios específico para o SRO, que não se furte de projeções realistas de custo e lucro. Assim, o desenvolvimento de uma *dimension stones* viável baseia-se, em parte, em alguns fatores, e.g., condições políticas e econômicas, e não apenas as condições geológicas características do produto. Por conseguinte, para um desenvolvimento bem-sucedido de novas fontes de ROR e para a reativação de lavras existentes faz-se necessário a disponibilidade de apoio da infraestrutura industrial. Desta forma, deve-se ter em consideração uma avaliação constante e completa das condições geológicas, econômica e geopolíticas, bem como as tendências internacionais consoante a cultura de cada país. Esses são critérios básicos de um estabelecimento sólido para o contínuo desenvolvimento do SRO.

Um fator a ser destacado também se concentra no fato dos produtos alternativos com preços mais altos, os tornaram concomitantemente mais atraentes para trabalhar na cadeia intermediária pelo fato de deixarem uma margem maior de lucratividade para todos os envolvidos, ou seja, atacadistas e marmoristas. Por outro lado, a indústria de rocha natural em sua ampla maioria adotou uma abordagem oposta, reduzindo os preços e aumentando algumas vezes excessivamente a produção como forma de recuperação pela diminuição do valor unitário – este fato teve como consequência a produção de um efeito inverso. Ou seja, a cadeia intermediária neste processo ficou refém dos preços com poucas margens de lucratividade, forjando desta forma um ambiente de negócios menos atraente para seus produtos.

Assim, destaca-se que o modelo exportador vigente centrado na comercialização de blocos e chapas aparenta tem exercido seu papel de forma promissora. Contudo, o marketing no mundo não se mantém inerte, mas em constante evolução e, dessa forma, um modelo que denota esgotamento em suas projeções de expansão e crescimento necessita ser substituído por propostas inovadoras de marketing (Tabela 1 e 2), apesar do setor permanecer em 2018 como o principal exportador ao mercado americano (DOLLEY, 2019). Faz-se necessário, então, uma abordagem B2C nos negócios para entender o que o consumidor final está buscando, para desta forma, melhorar o desenvolvimento e a apresentação dos produtos visando o mercado B2B – que é o principal mercado das exportações do SRO.

O filósofo Platão sugere a necessidade em específicos momentos na vida da aplicação do método socrático, ou seja, de sujeitar as ideias ao exame da razão e não ao impulso proveniente do senso comum, e por esse ângulo, o SRO não deve continuar atuando como simples fornecedor de produtos brutos e semi beneficiados, mas sim crescer em uma direção paralela conforme proposto pela Abirochas (01/2019, p.15) “como fornecedor de soluções integradas de revestimento para a construção civil”. Desta forma, a exportação de blocos e chapas apesar de necessitar de um menor investimento demonstra um modelo esgotado, e nessa lógica para o crescimento do setor far-se-á necessário um forte investimento de marketing em uma nova fronteira, ou seja, a exportação de produtos acabados.

Contudo, percebe-se no Brasil que o otimismo econômico está em escala crescente com o novo governo no poder, entretando a esperada recuperação econômica continua sendo aguardada pelas empresas do país. Por conseguinte, o setor necessita de um aprimoramento estratégico, ou seja, de suas habilidades e capacidades para produtos de rocha ornamental com maior sofisticação, e não apenas chapas e blocos. Assim os aprimoramentos essenciais destacados nesse estudo centralizam-se, *e.g.*:

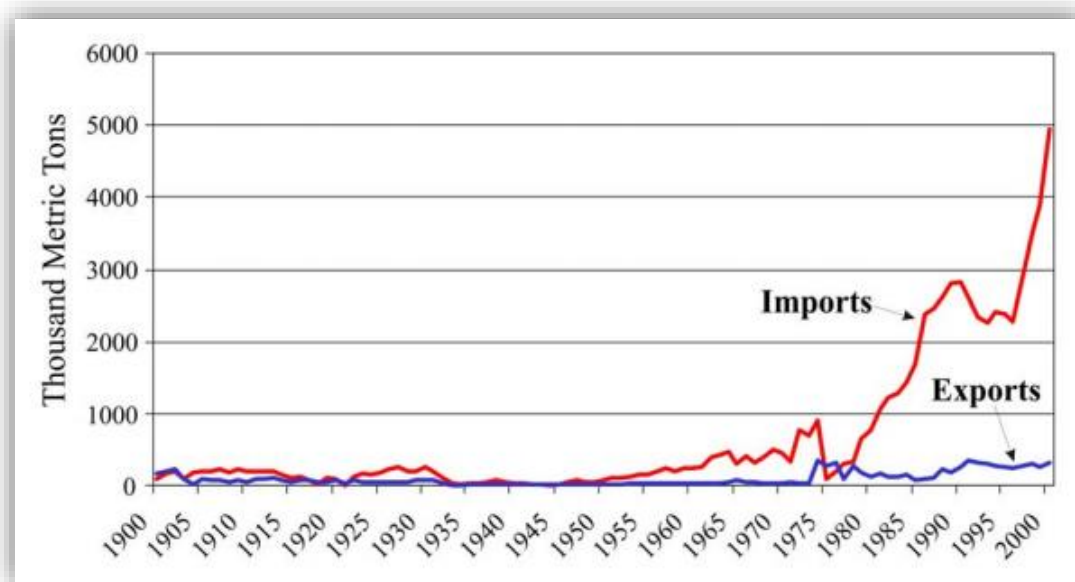
- I. o modelo de produção *just in time*;
- II. crescimento da terceirização;
- III. melhoria no nível de ensino dos colaboradores indistintamente;
- IV. melhorar a *understand* do B2C.

Estes são pontos prioritários percebidos, e necessários para uma gestão mercadológica de longo prazo, de modo a fortalecer-se para uma possível crise financeira internacional ou mesmo nacional, recessão econômica, novas tecnologias, e por último e não menos importante um desempenho econômico desfavorável.

De acordo com Dolley (2004), uma visão geral e histórica da produção de ROR nos EUA demonstrou no século XX uma notável resiliência quanto ao crescimento da extração e beneficiamento desses produtos internamente, apesar de possibilidades econômicas e políticas notadamente favoráveis. Contudo, esse conjunto de atividades não avançaram frente aos demais países produtores, e, desta forma com base no Gráfico 19, pode-se afirmar que o crescimento nas importações

foi a principal ênfase nessa cadeia produtiva nos EUA. Este fato, por outro lado, beneficiou os demais países exportadores, notadamente o Brasil.

Gráfico 19 – Resumo do Progresso do SRO nos EUA



Fonte: Dolley (2004; p. 154).

Como bem destacado, a indústria nacional tem sua história recente, contudo, com características forjadas pelos pioneiros descritos pelo SRO como desbravadores. Ela foi construída com peculiaridades distintas e com uma acirrada rivalidade interna. Este fato é um dos fatores que tem favorecido o desenvolvimento do setor, bem como a queda dos preços desses produtos e serviços. Em certo sentido, trata-se de um fenômeno comum em todos os setores onde há grande concorrência. No SRO esse fenômeno de queda vertiginosa de preços é definido como comoditização e se refere apenas aos específicos produtos que seguem com preços em queda e obviamente com reduções de lucratividade. Por conseguinte, um fator que tem sido destacado nesse estudo é a preocupação de que essa espiral de queda de preços está se tornando um fenômeno duradouro.

O entrevistado DistN#06 quando questionado acerca da constante e permanente queda de preços dos produtos, como segue:

A principal ameaça hoje talvez seja a falta de conhecimento e estrutura financeira. Porque o nosso mercado está muito concorrido. Muitas empresas acham hoje que exportar é fácil. Que é só serrar o material e colocar no pátio, quando na verdade não é só isso. Nós temos a questão de preço hoje que está muito evidente, devido à concorrência muito grande, e

tem muitas empresas hoje talvez vendendo a sua mercadoria até a preço de custo.

Nesse sentido, uma preocupação do SRO nacional atual concentra-se no fato de que se este fenômeno perdurar por mais tempo será um elemento preponderante para o declínio de distintas organizações. Percebeu-se também que não se trata de um processo que visa liquidar o estoque. Atualmente, em 2019 o declínio de preços continua acentuadamente, e, acrescenta-se a este fato o risco de inadimplência, bem como a elevada elasticidade de prazos para pagamento no mercado americano.

Adjacente à redução nos preços, segue-se um fator preocupante que é a diminuição da qualidade ofertada, e por conseguinte, e não menos grave a possível perda da confiabilidade do mercado consumidor. Isto posto, um dos pontos fortes do produto nacional percebido foi o prestígio internacional alcançado, contudo esta peculiaridade deve ser zelada, e para tanto propõe-se novamente assimilar como valorizar o esforço até aqui realizado pelo SRO visando o fortalecimento do seu patrimônio e da economia nacional.

Uma evidência notada, e já destacada foi o excesso de oferta, em parte ocasionada pelo avanço tecnológico em equipamentos que ascenderam em muito a capacidade produtiva da indústria nacional. Neste caso, pelo menos momentaneamente seria correto e benéfico às organizações voluntariamente administrarem uma atenuação da produção ao invés de continuarem essa guerra de preços contraproducente a todas os *stakeholders*. Entretanto, esta ponderação trata-se de uma tarefa fácil de apresentar, mas laboriosa de ser implementada.

Entretanto, antes de tudo notou-se a imanente necessidade de investimento em profissionalização pessoal e conscientização acerca do que constitui qualidade, custos reais, atuação duradoura e igualmente o comprometimento assumido a longo prazo com o investimento realizado. O SRO tem aglutinado a presença de muitos especuladores, ou seja, indivíduos sem um pacto com a atuação no longo prazo, e nesse sentido, a presente situação evidenciada não reflete apenas uma situação momentânea de atenuação da lucratividade, crise econômica, ou mesmo uma demanda em declínio por específicas qualidades de rochas ornamentais. Destacou-se assim, que o principal fato se unifica no comportamento organizacional individualizado e divorciado da coletividade.

Por outro lado, para atender ao objetivo específico de identificar as tendências ambientais visando a competitividade do setor devido à relevância dessa questão para as exportações brasileiras, em virtude de tratar-se de um tema amplamente requerido em todo o mundo, com destaque aqui para os EUA (SPANIER, 2019). As empresas que desejam prosperar atendendo o mercado externo devem centralizarem-se em considerar a crescente disposição para adaptações dessas organizações em relação a legislação ambiental internacional: uma tendência mundial. A crescente popularização dessas iniciativas e inovações sustentáveis em todos os níveis de produção como bem requerido nos EUA pelo *Natural Stone Council* (NSC), *US Green Building Council's* (USGBC) e pelo Padrão Nacional de Construção Verde da *National Association of Home Builders'* (NAHB) para a construção residencial, deve ser levado em consideração. Ou seja, a construção definida como 'verde' tornou-se parte integrante do bojo de exigências da indústria de design e construção nos EUA.

Para tanto, faz-se necessário adaptarem e orientarem o procedimento interno por meio da implementação das práticas operacionais ambientalmente preferíveis, ou seja, atentar para uma atualização constante do ciclo de vida das operações produtivas. Nesses termos, a NSC desenvolveu as práticas consideradas ideais para as organizações do SRO que desejarem um roteiro para “greening” suas organizações (Figura 45).

Figura 44 – Procurando o desenvolvimento com sustentabilidade



Fonte: Disponível em: <https://usenaturalstone.org/sustainable-building-products/>.
Acesso em: 10 out. 2019.

Não obstante, não se pode esquecer que o progresso da humanidade, ou seja, dos povos enquanto nações é expresso pelo poder crescente do princípio da vida humana sobre as habilidades da vida em geral. A gradação nesse sentido, subsiste como um aumento contínuo e constante da capacidade produtiva e dos relacionamentos humanos. Uma cultura humana saudável como a ocidental, pode ser descrita como uma cultura que tem aditado os poderes de suas habilidades produtivas visando o progresso, para níveis mais elevados de existência *per capita*, e por conseguinte, o oposto dos flagelos de crescimento negativo.

Com base nesse estudo, percebe-se que o aumento das qualidades na capacidade intelectual humana é uma característica essencial para auferir o sucesso de satisfazer as necessidades de progresso contínuo pessoal, social e organizacional. Entretanto, para que esse ideal seja permanente em quaisquer setores da economia, em especial no SRO que é parte do presente estudo faz-se necessário uma ênfase adequada no progresso científico e tecnológico sob uma orientação científica basilar.

Prosseguindo nesse sentido, para o progresso do SRO nacional, faz-se necessário reflexão e serenidade ante os riscos que esse específico setor exportador enfrenta, concomitantemente as incertezas econômicas globais. Campanhas e propostas para “*greening*” suas organizações devem ser admitidas, contudo, com certo ceticismo, pois segundo a análise apresentada por Lomborg (2003), as belas justificativas atuais e modernas comumente são aceitos como inevitáveis, sem uma devida reflexão quanto aos custos diretos e indiretos envolvidos, e também sem a devida análise quanto a viabilidade econômica do negócio a partir de então.

Para o autor, com uma devida suspeição essas propostas inovadoras podem então serem contempladas, no entanto como ‘vinhos novos em odres velhos’, pois em alguns casos fatalmente poderão fermentarem-se no futuro. Seguindo nessa linha de investigação ontológica, os atuais neo-Malthusians operam com base nessa metáfora, e, em última análise alicerçados em uma teoria simplista e falsa: o persistente ‘dilema malthusiano’.

Assim, nesse cenário de promulgação constante de legislação com viés *green*, a adaptação ou mesmo o salto para energias renováveis é um fator inescusável, em virtude das constantes ‘novas perspectivas e idéias’: *New ways’ are*

needed. O modo de vida nesse cenário esta sendo transformado paulatinamente, e esta é uma nova variável que não fez parte da análise desse estudo, e certamente uma lacuna para pesquisadores que demonstrem interesse por novos cenários desafiadores.

7.1 Contribuições Gerenciais

Esta tese conclui-se com duas propostas básicas em matéria de estratégias – compatíveis às tendências atuais. Assim sendo, evidencia-se serem válidas para os atores envolvidos nessa cadeia produtiva, devidos as características idiossincráticas de cada empresa, ou seja:

- I. a necessidade de avaliação da vulnerabilidade de cada empresa, pois observou-se que algumas admitem períodos cíclicos de desenvolvimento que afetam diretamente seus negócios, e.g., a construção civil.
- II. a necessidade de se antecipar ao cenário negativo traçando antecipadamente ações a serem tomadas para o caso de a receita cair, e.g., possuir um plano em vigor a fim de facilitar o enfrentamento de uma possível recessão econômica.

Este comportamento previamente organizado poderá evitar ou mesmo diminuir a insegurança em um cenário de incertezas, e desta forma favorecer as melhores tomadas de decisões em um futuro cenário econômico. Assim, necessita-se reconhecer que o ambiente organizacional ao redor do mundo está em constante transformação, e para tal, adaptar-se a estas rápidas mudanças na realidade dos negócios torna-se iminente. Por conseguinte, o SRO necessita implementar um esforço real na relação B2B, sem deixar de antecipar-se às tendências dos consumidores finais, bem como, inovar no desenvolvimento e aplicação em rochas *in natura*.

Destarte, é relevante destacar que as propostas sugeridas são adaptáveis, e devem adequar-se de forma progressiva, como toda e qualquer proposta. A adaptação dessas propostas deve ser editada a partir das idiossincrasias de cada gestor, pois reconhece-se que as organizações do SRO predispõem de ontologias

distintas. Assim sendo, segundo a realidade de cada empresa propõe-se uma implementação similar.

7.2 Limitações do Estudo

Esta tese atesta como limitação deste estudo quanto ao tamanho da amostra para o Modelo de Equações Estruturais, bem como reconhece que uma ampliação nas entrevistas em profundidades junto aos colaboradores de empresas estabelecidas nos EUA poderia apresentar outras variáveis para a análise dos dados.

7.3 Proposição de Estudos Futuros

Pesquisas futuras deveriam igualmente pesquisar a conceitualização do produto nacional sob a ótica do importador, bem como apresentar estudos que detalhem os fatores que analisem os motivos que levam arquitetos e *designers* de interiores a optarem por produtos substitutos em relação às rochas naturais.

Nesse sentido, estudos futuros deveriam se aprofundarem na análise dos relatórios anuais apresentados e sua percepção junto aos consumidores finais com a finalidade de fortalecer a rede de conhecimento e números frouxamente tecina em nível nacional. Desta forma, apresentar respostas ao SRO acerca das propostas de marketing para o século XXI e desmistificar a intercorrência de dificuldades de limpeza e transmissão de doenças.

Resumindo: para Aristóteles (2019) “se as coisas não acontecem como desejamos, deveríamos desejá-las do modo que elas acontecem”, por conseguinte, uma lacuna identificada para futuros pesquisadores no SRO situa-se na análise mercadológica, e.g., como enfrentar uma ameaça mercadológica real ocasionada em grande parte pela crescente presença de produtos substitutos. Complementando este fator, têm-se também a desaceleração da econômica global, e, prosseguindo nesse cenário percebe-se a necessidade de um melhor aprofundamento da análise comparativa entre:

- I. a redução de preços *versus* crescimento de mercado.
- II. a redução de preços *versus* aumento nas vendas.

- III. uma nova visão de negócios, com a subsequente adaptação às rápidas mudanças da realidade *versus* a antiga visão de negócios.

Por conseguinte, outra lacuna percebida no decorrer desse estudo é ocasionada pelo avanço da Inteligência Artificial que requerá do SRO que atualmente é composto em sua grande parte conforme Abirochas (2018) por micro e pequenas empresas. Assim novos cenários começam a emergir no país, que forçará certamente em um futuro próximo uma mudança no comportamento dessa matrix econômica, *e.g.*:

- a. a fusão de muitas empresas no setor – será conduzida em virtude da necessidade de diminuição dos processos operacionais. O destaque aqui refere-se a um fato que está em curso em outros setores econômicos e que fatalmente chegará ao SRO. Isto posto, a acelerada automatização e robotização são exemplos claros de processos que já se encontram em fase de desenvolvimento no setor;
- b. um crescimento da migração do varejo para o virtual – a diminuição de distribuidores com a tendência da implementação do comércio virtual diretamente a ser realizado do fabricante para os marmoristas e consumidores finais.

Data venia, segundo Aristóteles reiterou (2019), “o sábio nunca diz tudo o que pensa, mas pensa sempre tudo o que diz”. Assim, a adoção e aplicação das sugestões apresentadas, deverá ser acompanhada *a priori* com uma observação da fatos relacionados no SRO cada vez mais em escala internacional. Isto posto, “o erro acontece de vários modos, enquanto ser correto é possível apenas de um modo”, então, importa cultivar uma reflexão acerca dos acontecimentos sociais e econômicos no mundo para *a posteriori* proceder-se o investimento refletido, pois “o ignorante afirma, o sábio dúvida, o sensato reflete” (ARISTÓTELES, 2019). Destarte, parafraseando Abraham Lincoln (12/02/1809 – 15/04/1865) (2019), “no fim, não são os anos em sua vida que importam. É a vida em seus anos”, pois para ele igualmente “o êxito na vida não se mede pelo caminho que você conquistou, mas sim pelas dificuldades que superou no caminho”.

Ad referendum, finalizo *ab imo corde ductum incertis agnoscens* que *dura lex sed lex*, e desde já *erga omnes hic et nunc* agradecendo aos que contribuíram no

enfrentamento das dificuldades encontradas nesse *semita callis tritus* com rigor e sem, contudo, perder o vigor na *certa victoria*.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A., KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABREU, A.; CARVALHO, D. **A força das pedras: o mármore e granito no Espírito Santo**. Vitória: TECMARAN/Pedreiras do Brasil, 1994.
- ACHESON, G. G. *et al.* Corporate ownership, control, and firm performance in Victorian Britain. **The Journal of Economic History**, v. 76, n. 1, p. 1-40, 2016.
- ACHROL, R. S.; REVE, T.; STERN, L. W. The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. **The Journal of Marketing**, v. 47, n. 4, p. 55-67, 1983.
- AHMED, P. K.; RAFIQ, M. Internal marketing issues and challenges. **European Journal of marketing**, v. 37, n. 9, p. 1177-1186, 2003.
- AILAWADI, K. L.; LEHMANN, D. R.; NESLIN, S. A. Market response to a major policy change in the marketing mix: learning from Procter & Gamble's value pricing strategy. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 1, p. 44-61, 2001.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. *In*: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (ed.). **Research in organizational behavior**. Amsterdã: Elsevier Limited, 1985. v. 7. p. 251-284.
- ALEXANDER, N.; COLGATE, M. Retail financial services: transaction to relationship marketing. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 8, p. 938-953, 2000.
- ALSEM, K. J.; HOEKSTRA, J. C.; HEIDE, B. V. D. Marketing orientation and strategies in the Netherlands. **SOM Research Report 96B02**. Faculty of Economics, University of Groningen, 1996.
- ANDERSON J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42-58, Jan. 1990.
- ANDREASSEN, T. W.; LINDESTAD, B. Customer loyalty and complex services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 1, p. 7-23, 1998.
- ANSARI, A.; RIASI, A. Modelling and evaluating customer loyalty using neural networks: evidence from startup insurance companies. **Future Business Journal**, v. 2, n. 1, p. 15-30, 2016.
- ARISTÓTELES. **Organon**: categorias da interpretação, analíticos anteriores, analíticos posteriores, tópicos, refutações sofisticas. Tradução de Edson Bini. 2. ed. Bauru: Edipro, 2010. (Série Clássicos Edipro).
- ASTM – American Society for Testing and Materials. **Standard terminology relating to dimension stone, C 119-05**: Annual Book of ASTM Standards. West Conshohocken: American Society for Testing and Materials, 2005.

AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1005-1032, 1996.

BACON, F. **Novum organum ou verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza**. São Paulo: Abril Cultural, 1973.

BAGOZZI, R. P. Interactions in small groups: the social relations model. *In*: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (ed.). **Relationship marketing: theory, methods and applications**. Atlanta: Center for Relationship Marketing, Emory University, 1994. p. 1-10.

BAGOZZI, R. P. Marketing as an organized behavioral system of exchanges. **Journal of Marketing**, v. 38, p. 77-81, Oct. 1974.

BALDINGER, A. L.; RUBINSON, J. The jeopardy in double jeopardy. (brand loyalty measurement). **Journal of Advertising Research**, New York, v. 37, n. 6, p. 37-50, 1997.

BARTELS, R. **The development of marketing thought**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1962.

BARTLETT, M. S. Tests of significance in factor analysis. **British Journal of Statistical Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-85, 1950

BECKMAN, T. N.; MAYNARD, H. H.; DAVIDSON, W. R. **Principles of marketing**. 6. ed. New York: The Ronald Press Company, 1927.

BELOUCIF, A.; DONALDSON, B.; WADDELL, M. A systems view of relationship dissolution. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 11, n. 1, p. 30-48, 2006.

BENNETT, R.; RUNDLE-THIELE, S. A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches. **Journal of Brand Management**, v. 9, n. 3, p. 193-209. 2002.

BERG, B. L. **Qualitative research methods for the social sciences**. 4. ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.

BERRY, L. L. The employee as customer. **Journal of Retail Banking**, v. 3, p. 25-8, Mar. 1981.

BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (ed.). **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983. Proceedings Series (American Marketing Association).

BERRY, L. L.; HENSEL, J. S.; BURKE, M. C. Improving retailer capability for effective consumerism response. **Journal of Retailing**, New York, v. 52, n. 3, p. 3-14, 1976.

BERRY, L. L.; MIRABITO, A. M. Partnering for prevention with workplace health promotion programs. **Mayo Clinic Proceedings**, v. 86, n. 4, p. 335-337, Apr. 2011.

BERRY, L. L.; MIRABITO, A. M.; BAUN, W. B. What's the hard return on employee wellness programs. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 3, p. 20-21, 2011.

BETTENCOURT, L. A.; BROWN, S. W. Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, p. 39-61, 1997.

BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.

BLAND, J. M.; ALTMAN, D. G. Statistics notes: Cronbach's alpha. **BMJ: British Medical Journal**, v. 314, n. 7080, p. 572, Feb. 1997.

BORDEN, N. H. The Concept of the marketing mix. **Journal of Advertising Research**, v. 4, p. 2-7, June 1964.

BROWN, G. H. Less than 15 percent of Chicago Margarine users are loyalty to one brand; Half buy four and more brands. Almost half of Chicago Toothpaste users are loyalty to one brand; contrast with margarine buying. **Journal of Marketing**, v. 17, 193, 1952.

BUCKLIN, L. P.; SENGUPTA, S. Organizing successful co-marketing alliances. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 2, p. 32-46, Apr. 1993.

BUTLER, R. S. **Marketing and merchandising**. New York: Alexander Hamilton Institute, 1923.

CAPON, N.; HULBERT, J. M. **Marketing in the 21st century**. Chicago: Pearson Education, 2000.

CASTRO, N. F.; LIMA, E. D. F.; SANDRINI, I. **Glossário e dicionário de rochas ornamentais**: português, espanhol, inglês, italiano. Rio de Janeiro: CETEM/MCTI, 2014.

CHANG, W.; TAYLOR, S. A. The effectiveness of customer participation in new product development: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 1, p. 47-64, 2016.

CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. B. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 2, p. 81-93, 2001.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. **Relationship marketing**: bringing quality customer service and marketing together. London: Butterworth-Heinemann, 1991.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CLARK, F. **Principles of marketing**. New York: The Macmillan Company, 1922.

- COHEN-VERNIK, Dinah; PAZGAL, Amit; SYAM, Niladri B. Competing with co-created products. **International Journal of Research in Marketing**, Elsevier, v. 36, n. 1, p. 63-82, 2019.
- COMER, J.; O'KEEFE, R. D.; CHILENSKAS, A. A. Technology transfer from Government laboratories to industrial Markets. **Industrial Marketing Management**, v. 9, n. 1, p. 63- 67, 1980.
- CONANT, J., MOKWA, M.; VARADARAJAN, P. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.
- CONSTANTINIDES, E. The marketing mix revisited towards the 21st century marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 22, p. 407-438, 2006.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (coord.). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.
- COSTA, I. L. S. **Cachoeiro: suas pedras, sua história**. Cachoeiro do Itapemirim: Sagraf, 1991.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRONBACH, J. L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.
- CROTTY, M. **The foundations of social research: meaning and perspective in the research process**. London: Sage, 1998.
- CUNNINGHAM, R. M. Brand loyalty – what, where, how much? **Harvard Business Review**, v. 34, p. 116-128, Jan./Feb. 1956.
- DAY, G. S. A two-dimensional concept of brand loyalty. **Journal of Advertising Research**, v. 9, n. 3, p. 29-35, 1969.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. P. 15-41.
- DI NAUTA, P.; MEROLA, B.; CAPUTO, F.; EVANGELISTA, F. Reflections on the role of university to face the challenges of knowledge 257resent for the local economic development. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 9, n. 1, p. 180-198, 2018.
- DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 2, p. 99-113, 1994.
- DOLLEY, T. P. Stone, Dimension. **US Geological Survey Minerals Yearbook**, Reston, Virginia, 2000.

- DOLLEY, T. P. Dimension stone. **Mining Engineering**, v. 55, n. 6, p. 25-25, 2003.
- DOLLEY, T. P. Stone, Dimension. **USGS 2006 Minerals Yearbook**, v. 1, 2007.
- DOLLEY, T. P. Mineral resource of the month: dimension stone. **Earth. USGS Mineral Commodities Team**, v. 57, n. 10, p. 65-65, 2012.
- DOLLEY, T. P. Stone, Dimension: advance release. **US Geological Survey Minerals Yearbook – 2014**, Reston, Virginia, May 2016.
- DOLLEY, T. P. Stone, Dimension: advance release. **US Geological Survey Minerals Commodity Summaries**, January 2018.
- DOLLEY, T. P. Stone, Dimension: advance release. **US Geological Survey Minerals Commodity Summaries**, February 2019.
- DOYLE, P. **Marketing management and strategy**. New York: Prentice Hall, 1994.
- DRUCKER, P. F. **Uma era de descontinuidade**: orientações para uma sociedade em mudança. 2. ed. Tradução J. R. Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.
- DUNCAN, C. S. **Marketing**: its problems and methods. New York: D. Appleton & Co, 1921.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 1, p. 11-27, 1987.
- EGAN, J. **Relationship marketing**: exploring relational strategies in marketing. 4. ed. Harlow, England: Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2011.
- EIRIZ, V.; WILSON, D. Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3/4, p. 275-291, 2006.
- EVANS, J.; MAVONDO, F. T.; BRIDSON, K. Psychic distance: antecedents, retail strategy implications and performance outcomes. **Journal of International Marketing**, v. 16, n. 2, p. 32-63, 2008.
- FARLEY, J. U. Why does “brand loyalty” vary over products? **Journal of Marketing Research**, v. 1, p. 9-14, 1964.
- FARRELLY, F.; QUESTER, P. Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances. **Business Horizons**, v. 48, n. 1, p. 55-62, 2005.
- FERGUSON, C. H. **O sequestro da América**: como as corporações financeiras corromperam os Estados Unidos. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- FISHER, A. Winning the battle for customers. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 6, n. 1, p. 77-83, 2001.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed. 2010.

FLORES, J. G. **Análisis de datos cualitativos**: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 24, p. 343-497, Mar. 1998.

FRASCÁ, M. H. B. O. Caracterização tecnológica de rochas ornamentais e de revestimento: estudo por meio de ensaios e análises e das patologias associadas ao uso. *In*: SIMPÓSIO DE ROCHAS ORNAMENTAIS DO NORDESTE, 3., 2002, Natal. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: CETEM/UFPE. V. 3, p. 1-5, 2002.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **RAUSP**: Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

FRÖHLICH, E.; GRIMM, S. Internal marketing: how to increase a department's reputation within its company. **Journal of Media Critiques**, v. 2, n. 8, p. 239-248, 2016.

GALLAN, A. S. et al. Customer positivity and participation in services: an empirical test in a health care context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 3, p. 338–356, May 2013.

GARFIELD, G. M.; MCDONOUGH, S. **Net America**: travel the 50 states on the information highway. Parsippany. New Jersey: Good Apple, 1996.

GEORGE, W. R. The retailing of services: a challenging future. **Journal of Retailing**, p. 85-98, fall 1977.

GERINGER, J. M.; HEBERT, L. Control and performance in international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 2, p. 235-254, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, 2002.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. New Brunswick, London: Aldine Transaction, 1967.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GRAZIANO, G. O.; OSWALDO, Y. C.; PIZZINNATTO, A. K.; SPERS, V. R. E et al. Programas de endomarketing na indústria de produtos orgânicos: estudo do marketing de relacionamento. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 5, p. 626-641, 2016.

GRILO, C. M. C.; MENDES, F. R. P. The healthcare professionals perception on teamwork in a hospital context. **Journal of Nursing UFPE/Revista de Enfermagem UFPE**, v. 5, p. 336-343, 2011.

GRÖNROOS, C. Defining marketing: a market-oriented approach. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 1, p. 52-60, 1989.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994a.

GRÖNROOS, C. From scientific management to service management: a management perspective for the age of service competition. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 1, p. 5-20, 1994b.

GRÖNROOS, C. Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 5, p. 347-360, 1994c.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: the strategy continuum. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 252-254, 1995.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: strategic and tactical implications. **Management Decision**, v. 34, n. 3, p. 5-14, 1996.

GRÖNROOS, C. Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 5, p. 407-419, 1997.

GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004.

GRÖNROOS, C. Adopting a service logic for marketing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 317-333, 2006.

GROVE, S. J.; FISK, R. P.; JOHN, J. Service as theater, guidelines and implications. *In*: SWARTZ, T. A.; LACOBUCCI, D. **Handbook services marketing and management**. Chicago: Sage Publications, 2000. p. 21-36.

GROVER, V.; KOHLI, R. Cocreating it value: new capabilities and metrics for multifirm environments. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 1, 2012.

GRUNDEY, D. Branding strategies during economic crisis: avoiding the erosion, **Economics & Sociology**, v. 2, n. 2, p. 9-22, 2009.

GRUNDEY, D., DAUGÉLAITÉ, I. Developing business partnership on the basis of internal marketing. **Economics & Sociology**, v. 2, n. 1, p. 118-130, 2009.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994. p. 105-117.

GUIDI, A. C. ; GIULIANI, A. C. ; ARROYO, J. C. . Escuela de Macromarketing. *In*: Antonio Carlos Giuliani; Emigdio Larios-Gómez. (Org.). *Escuelas del Pensamiento en Marketing: desde un enfoque latinoamericano*. 1ed.Puebla: Pearson, 2017, v. 1, p. 95-109.

GUIDI, A. C.; MORGAN, L.; MONTEBELO, M. I; CORRÊA, D. A. Cost management in micro and small companies in the mining sector. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 2, p. 48-64, 2018.

GUMMERUS, J.; VON KOSKULL, C.; KOWALKOWSKI, C. Guest editorial: relationship marketing-past, present and future. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 1, p. 1-5, 2017.

GUMMESSON, E. Making relationship marketing operational. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GUMMESSON, E. From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 1, p. 16-19, 2017.

GUMMESSON, E. Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers. **Australasian Marketing Journal**, v. 7, n. 1, p. 72-85, 1999.

GUSTAFSSON, A.; HÖGSTRÖM, C.; RADNOR, Z.; FRIMAN, M.; HEINON, K.; JAAKKOLA, E.; MELE, C. et al. Developing service research—paving the way to transdisciplinary research. **Journal of Service Management**, v. 27, n. 1, p. 9-20, 2016.

GRAZIANO, Graziela Oste; GIULIANI, Antonio Carlos; PIZZINATTO, Nadia Kassouf. Marketing de convergência: estudo de casos em empresas varejistas. com. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 12, n. 14, p. 39-58, 2015.

HACKING, I. **The social construction of what?** Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1999.

HAGEDOORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 371-385, 1993.

- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Multivariate Data Analysis with readings**. 2nd ed. New York: Macmillan Publishing Company, 1987.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, JR., J. F.; BLACK, W. C; BABIN, B. J; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Multivariate Data Analysis**. 6. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006.
- HAIR JR.; J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. California: Sage Publications, 2014.
- HALES, C. 'Internal marketing' as an approach to human resource management: a new perspective or a metaphor too far? **Human Resource Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 50-71, 1994.
- HOFSTEDE, G. Cultural dimensions in management and planning. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 1, n. 2, p. 81-99, 1984.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 2001.
- HOLLANDER, S. C.; RASSULI, K. M.; JONES, D. G. B.; DIX, L. F. Periodization in marketing history. **Journal of Macromarketing**, v. 25, n. 1, p. 32-41, 2005.
- HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v.11, n. 2, p. 85-103, 2010.
- HUANG, Yu-Ting; RUNDLE-THIELE, S. The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: an empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. **Tourism Management**, v. 42, p. 196-206, 2014.
- HUNT, S. D. General theories and the fundamental explanada of marketing. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 9-17, 1983.
- HUNT, S. D.; LAMBE, C. J.; WITTMANN, C. A theory and model of business alliance success. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 17-35, 2002.
- INEMEK, A.; MATTHYSSENS, P. The impact of buyer–supplier relationships on supplier innovativeness: an empirical study in cross-border supply networks. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 4, p. 580-594, 2013.
- JACOBY, J.; KYNER D. B. Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. **Journal of Marketing Research**, v. 10, p, 1-9, Feb. 1973.
- JENSEN, J. B; MARKLAND, R. E. Improving the application of quality conformance tools in service firms. **Journal of Services Marketing**, v. 10, n. 1, p. 25-55. 1996.

- JIA, S. S.; LI, F. A review on the formation and development of the relationship marketing theory. **International Journal of Business Research and Management**, v. 7, n. 4, p. 53-62, 2016.
- JOSEPH, W. B. Internal marketing builds service quality. **Marketing Health Services**, v. 16, n. 1, p. 54, 1996.
- KAISER, H. F. A second generation little jiffy. **Psychometrika**, v. 35, n. 4, p. 401-415, Dec. 1970.
- KANAGAL, N. B. Role of relationship marketing in competitive marketing strategy. **Journal of Management & Marketing Research**, v. 2, p. 1-17, 2009.
- KING, C.; GRACE, D. Exploring the role of employees in the delivery of the brand: a case study approach. **Qualitative Market Research: an International Journal**, v. 8, n. 3, p. 277-295, 2005.
- KOENKER, R.; BASSETT JR., G. Regression quantiles. **Econometrica**, v. 46, n.1, p. 33-50, 1978.
- KOTABE, M.; SAHAY, A.; AULAKH, P. S. Emerging role of technology licensing in the development of global product strategy: conceptual framework and research propositions. **The Journal of Marketing**, v. 60, n. 1, p. 73-88, 1996.
- KOTLER, P. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 36, p. 46-54, Apr. 1972.
- KOTLER, P. **Marketing management: analysis, planning, implementation, and control**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
- KOTLER, P. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2010.
- KOTLER, P.; CONNOR JR., R. A. Marketing professional services. **The Journal of Marketing**, p. 71-76, 1977.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.
- KOTLER, P.; LEVY, S. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 38, p. 10-15, Jan. 1969.
- LANDIS, J. R, Koch, G. G. The measurement of observer agreement for categorical data. **Biometrics**, v. 33, n. 1, p. 159-74, Mar. 1977.
- LARIMO, J.; KONTKANEN, M. Marketing mix decisions of traditionally internationalized firms vs. born internationals. *In*: TESAR, G; VINCZE, Z. **Motivating SMEs to cooperate and internationalize: a dynamic perspective**, New York: Routledge, p. 225-244, 2017.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

LEVINE, D. M.; STEPHAN, D. F.; KREHBIEL, T. C.; BERENSON, M. L. **Estatística: teoria e aplicações**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

LINDGREEN, A.; PALMER, R.; VANHAMME, J. Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 22, n. 6, p. 673-692, 2004.

LOEBBECKE, C.; VAN FENEMA, P. C.; POWELL, P. Managing inter-organizational knowledge sharing. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 25, n. 1, p. 4-14, 2016.

LOMBORG, Bjørn. **The skeptical environmentalist: measuring the real state of the world**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

MAHR, Dominik; LIEVENS, Annouk; BLAZEVIC, Vera. The value of customer cocreated knowledge during the innovation process. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 3, p. 599-615, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANHART, M.; THALMANN, S. Protecting organizational knowledge: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 2, p. 190-211, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARÔCO, J. **Análise estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)**. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2010.

MARUYAMA, M. Alternatives, concepts of management: insights from Asia and Africa. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 1, n. 2, p. 100-111, 1984.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. (compacta) São Paulo: Atlas, 2008.

MATTSSON, L. G. Relationship marketing and the markets-as-networks approach: a comparative analysis of two evolving streams of research. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 5, p. 447-461, 1997.

MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960.

MCGARRY, E. D. Some functions of marketing reconsidered., *In*: COX, R.; ALDERSON, W. (ed.). **Theory in Marketing**. Homewood: Richard D. Irwin, 1950. p. 263-279.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Tradução Outras Palavras Consultoria Linguística e Serviços de Informática. 25. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Brasil, 2005.

MELLO, I. S. **A cadeia produtiva de rochas ornamentais e para revestimento no estado de São Paulo**: diretrizes e ações para inovação e competitividade. São Paulo: IPT, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**: examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, p. 37-39, 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**: revised and expanded from "case study research in education". San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MOHR, A.; WANG, C.; FASTOSO, F. The contingent effect of state participation on the dissolution of international joint ventures: a resource dependence approach. **Journal of International Business Studies**, v. 47, n. 4, p. 408-426, 2016.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

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

MURRAY, J. G. The importance of internal marketing. **Bankers Magazine**, p. 38-40, Jul./Aug. 1979.

NDUBISI, N. O. Markets-marketers symbiosis under globalization: the aftermath of poor customer value. **Academy of Marketing Studies**, v. 8, n. 1, p. 45-52. 2003a.

NDUBISI, N. O. Service quality: understanding customer perceptions and reaction, and its impact on business. **International Journal of Business**, v. 5, n. 2, p. 207-219, 2003b.

NDUBISI, N. O. Relationship marketing and customer loyalty. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 25, n. 1, p. 98-106, 2007.

NISHIKAWA, H.; SCHREIER, M.; OGAWA, S. User-generated versus designer-generated products: a performance assessment at Muji. **International Journal of Research in Marketing**, v. 30, n. 2, p. 160-167, 2013.

O'MALLEY, L. Metaphor and relationship marketing discourse. In: TADAJEWSKI, M.; HIGGINS, M.; DENEGRI-KNOTT, J.; VARMAN, R. **The routledge companion to critical marketing**. Abingdon: Routledge, 2018. p. 259-271.

OHMAE, K. The global logic of strategic alliances. **Harvard Business Review**, p. 143-154, Mar./Apr. 1989.

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

OLIVER, R. L.; RUST, R.; VARKI, S. Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 3, p. 311-336, 1997.

- ORLIKOWSKI, W. J.; BAROUDI, J. J. Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. **Information Systems Research**, v. 2, n. 1, p. 1-28, 1991.
- PAIVA JR., F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.
- PARKHE, A. Messy: research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 2, p. 227-268. 1993.
- PAYNE, A.; FROW, P. Relationship marketing: key issues for the utilities sector. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 5, p. 463-477, 1997.
- PAYNE, A.; FROW, P. The role of multichannel integration in customer relationship management. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 6, p. 527-538, 2004.
- PAYNE, A.; FROW, P. **Strategic customer management: integrating relationship marketing and CRM**. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.
- PAYNE, A.; FROW, P. Relationship marketing: looking backwards towards the future. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 1, p. 11-15, 2017.
- PAYNE, A.; HELMAN, D. **Internal marketing: myth versus reality**. Cranfield: Cranfield School of Management, 1992. v. 5-92 de Working paper series.
- PECK, H.; Payne, A.; Christopher, M.; Clark, M. **Relationship marketing: strategy and implementation**. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2013.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. **CRM Series marketing 1 to 1**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- PITROWSKY, M. C.; COSTA, I. S. A.; SALLES, D. M. R. Organizational imaginary and tacit dimension of knowledge: a case study in a telecommunications company. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 99-121, 2014.
- PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. (org.). **Pesquisa pura e aplicada para marketing**. São Paulo: Atlas, 2012.
- POLANYI, M.; SEN, A. **The tacit dimension**. Chicago: University of Chicago Press, 2009.
- PRIPORAS, C.-V.; STYLOS, N.; RAHIMI, R.; Vedanthachari, L. N. Unraveling the diverse nature of service quality in a sharing economy: A social exchange theory perspective of Airbnb accommodation. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 9, p. 2.279-2.301, 2017.
- PUNJAISRI, K.; WILSON, A. The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. **Journal of Brand Management**, v. 15, n. 1, p. 57-70, 2007.

QUICK, G. W. Selective guide to the specification of dimension stone. **Discovering Stone**, v. 1, n. 1, p. 8-21, 2002.

RAFIQ, M.; AHMED, P. K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.

RAMAMOORTHY, R.; ROY, M.; RAI, B. K.; SENTHILKEMAR, S. A. Service quality and its impact on customers' behavioural intentions and satisfaction: an empirical study of the Indian life insurance sector. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 29, n. 7-8, p. 834-847, 2018.

RAPP, A. A.; BACHRACH, D. G.; FLAHERTY, K. E.; HUGHES, D. E.; SHARMA, A.; VOORHEES, C. M. The role of the sales-service interface and ambidexterity in the evolving organization: A multilevel research agenda. **Journal of Service Research**, v. 20, n. 1, p. 59-75, 2017.

RAPP, S.; COLLINS, T. **The great marketing turnaround**. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1990.

RASHID, T. Relationship marketing: case studies of personal experiences of eating out. **British Food Journal**, v. 105, n. 10, p. 742-750, 2003.

RAUYRUEN, P.; MILLER, K. E. Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 1, p. 21-31, 2007.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European journal of marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

REICHELT, V. P. **Valor percebido do cliente: um estudo sobre o relacionamento entre as instituições de ensino superior e seus alunos**. Orientador: Prof. Dr. Marcos Henrique Nogueira Cobra. 2007. Tese: (Doutorado em Administração) São Paulo, 2007.

REICHHELD, F.; SASSER, W. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

ROOS, I.; GUSTAFSSON, A. The influence of active and passive customer behaviour on switching in customer relationships. **Managing Service Quality**, v. 21, n. 5, p. 448-464, 2011.

ROSENBERG, L.; CZEPIEL, J. A marketing approach to consumer retention. **Journal of Consumer Marketing**, v. 59, p. 58-70, 1992.

RUSBULT, C. E.; FARRELL, D.; ROGERS, G.; MAINOUS, A. G. Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. **Academy of Management Journal**, v. 31, p. 599-627, 1988.

RYAN, F. W. Functional elements in market distribution. **Harvard Business Review**, v. 13, p. 137-143, Oct. 1935.

SABADINI, Claudia Aparecida Ferrari; GRILLO, José Marcelo; GOMES, Fernando Carvalho. **Rochas do Espírito Santo: 60 anos fazendo história**. Cachoeiro de Itapemirim: Editora Cachoeiro Cult, 2018.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SANTOS, M. F. **Invasão vertical dos bárbaros**. São Paulo: É Realizações, 2012. (Coleção Abertura Cultural).

SARDOU FILHO, R.; MATOS, G. M. M.; MENDES, V. A.; IZA, E. R. H. F. et al. **Atlas de rochas ornamentais do estado do Espírito Santo**. Brasília: CPRM, 2013.

SELNES, F. An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 9, 19-35. 1993.

SHAW, A. W. Some Problems in Market Distribution. **Quarterly Journal of Economics**, v. 26, p. 706-765, Aug. 1912.

SHAW, A. W. The first dialogue on macromarketing. **Journal of Macromarketing**, v. 15, n. 1, p. 7-20, 1995.

SHAW, A. W.; JONES, D. G B. A history of schools of marketing thought. **Marketing Theory**, v. 5, n. 3, p. 239-281, 2005.

SHETH, J. N.; GARDNER, D. M.; GARRETT, D. E. **Marketing theory: evolution and evaluation**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995.

SHETH, J. N. The future of relationship marketing. **Journal of Services Marketing**, v. 16 n. 7, p. 590-592, 2002.

SIRGY, M. J.; SAMLI, A. C. A path analytic model of store loyalty involving self concept, store image, geographic loyalty and socioeconomic status. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 13, p. 265-291, summer 1985.

ŠONKOVÁ, Tereza; GRABOWSKA, Monika. Customer engagement: transactional vs. Relationship marketing. **Journal of International Studies**, v. 8, n. 1, p. 196-207, 2015.

SRIJUMPA, R. What beyond marketing 3.0: the 4 Ss marketing mix strategy for sustainability. **Journal of Global Business Review**, v. 15, n. 1, p. 1-12, 2017.

STARR-GLASS, David. Trust in transactional and relationship marketing: implications in a post-crisis world. **Managing Global Transitions**, v. 9, n. 2, p. 111-128, 2011.

STEAD, M.; HASTINGS, G. Advertising in the social marketing mix: getting the balance right. *In: GOLDBERG, M. E.; FISHBEIN, M.; MIDDLESTADT, S. E. (ed.). Social marketing: theoretical and practical perspectives.* New York: Psychology Press, 2018. p. 29-43.

STEVENS, J.; ESMARK, C. L.; NOBLE, S. M.; LEE, N. Y. Co-producing with consumers: how varying levels of control and co-production impact affect. **Marketing Letters**, v. 28, n. 2, p. 171-187, 2017.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração.** São Paulo: Harbra, 1986.

SWEENEY, D. J. Marketing: management technology or social process? **Journal of Marketing**, v. 36, p. 3-10, 1972.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo v. 36, n. 4, p. 64-72, out./dez. 2001.

TELLIS, G. Advertising exposure, loyalty and brand purchase: a two stage model of choice. **Journal of Marketing Research**, v. 25, p. 134-144, May 1988.

THOMPSON, T. W.; BERRY, L. L.; DAVIDSON, P. H. **Banking tomorrow: managing markets through planning.** New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1978.

TUCKER, W. T. The development of brand loyalty. **Journal of Marketing Research**, v. 1, n. 3, p. 32-35, Aug. 1964.

UNCLES, M. D.; LAURENT, G. Editorial. **International Journal of Research in Marketing**, v. 14, p. 399-404, 1997.

USUI, K. Precedents for the 4Ps Idea in the USA: 1910s-1940s. **European Business Review**, v. 23, n. 2, p. 136-153, 2011.

VAN STAVEREN, I. Communitarianism and the market: a paradox. **Review of Social Economy**, v. 67, n. 1, p. 25-47, 2009.

VAREY, R. J.; LEWIS, B. R. A broadened conception of internal marketing. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 9/10, p. 926-944, 1999.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic of marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VARGO, S.L.; LUSCH, R. F. It's all B2B...and beyond: toward a systems perspective of the Market. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 181-187, 2011.

VENKATESH, R.; MAHAJAN, V.; MULLER, E. Dynamic co-marketing alliances: when and why do they succeed or fail? **International Journal of Research in Marketing**, v. 17, n. 1, p. 3-31, 2000.

VIRTANEN, I. In search for a theoretically firmer epistemological foundation for the relationship between tacit and explicit knowledge. **Leading Issues in Knowledge Management**, v. 2, p. 95, 2015.

WELD, L. D. H. **The marketing of farm products**. New York: Macmillan, 1916.

WHETTEN, D. A. Organizational decline: A neglected topic in organizational science. **Academy of Management Review**, n. 5, p. 577-588, 1980.

WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.

WHITELEY, Richard. **The customer driven company**. Summary. **Review & Analysis of Whiteley's Book**. Business News Publishing (English Edition). EBooks Kindle, 2017.

WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. Scholarly research in marketing: exploring the "4 eras" of thought development. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 22, n. 2, p. 116-146, 2003.

WOLFE, D. B. Developmental relationship marketing (connecting messages with mind: an empathetic marketing system). **Journal of Consumer Marketing**, v. 15, n. 5, p. 449-467, 1998.

YEUNG, H. Wai-chung; COE, N. M. Toward a dynamic theory of global production networks. **Economic Geography**, v. 91, n. 1, p. 29-58, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNG, M.; MULLER, J. Three educational scenarios for the future: lessons from the sociology of knowledge. *In*: YOUNG, M.; MULLER, J. **Curriculum and the specialization of knowledge**. Abingdon: Routledge, 2015. p. 76-91.

YUDELSON, J. Adapting McCarthy's four P's for the twenty-first century. **Journal of Marketing Education**, v. 21, n. 1, p. 60-67, 1999.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-22, July 1988.

ZHANG, J. Z.; WATSON IV, G. F. PALMATIER, R. W.; DANT, R. P. Dynamic relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 5, p. 53-75, 2016.

WEBGRAFIA

ABIROCHAS – Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais. **Balço das exportações e importações brasileiras de rochas ornamentais e de revestimento no período janeiro a setembro de 2013**. 2013. Disponível em: http://www.brasiloriginalstones.com/assets/img/noticias/Informe%2015_2013%20Exporta%C3%A7%C3%B5es%20Setembro_2013.pdf. Acesso em: 20 jun. 2017.

ABIROCHAS – Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais. **Balço das Exportações e Importações de Rochas Ornamentais em 2014**. 2015. Disponível em: http://www.ivolution.com.br/mais/fotos/6/17/3397/Informe_01_2015.pdf. Acesso em: 18 jan. 2016.

ABIROCHAS – Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais. **Balço das Exportações e Importações de Rochas Ornamentais em 2016**. 2017. Disponível em: http://www.ivolution.com.br/mais/fotos/6/17/4062/Informe_01_2017.pdf. Acesso em: 15 maio 2017.

ABIROCHAS – Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais. **Balço das Exportações e Importações de Rochas Ornamentais em 01/2019**. 2017. Disponível em: http://abirochas.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Informes/Informe_01_2019_Balanco_2018.pdf. Acesso em: 20 jul. 2019.

ABIROCHAS – Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais. **O setor brasileiro de rochas ornamentais**. Julho/2018. Disponível em: http://abirochas.com.br/wp-content/uploads/2018/06/abinoticias/Setor_de_Rochas_Ornamentais.pdf. Acesso em 10 mar. 2019.

ARISTÓTELES. **Pensador: frases inteligentes**. Disponível em: https://www.pensador.com/frases_inteligentes/. Acesso em: 10 nov. 2019.

ASTM – American Society for Testing and Materials. **C 615_99 standard specification for granite dimension stone**. Disponível em: <http://www.astm.org>. Acesso em: 12 abr. 2017.

BAILEY, D. **Kansas: past and 271resente**. New York: The Rosen Publishing Group, 2011. ISBN: 978-1-4358-9481-5 (library binding). Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=_JYxaAyBrRQC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 15 jan. 2017.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. Departamento Nacional de Produção Mineral. **Sumário Mineral 2015**. Coordenação de Thiers Muniz Lima e Carlos Augusto Ramos Neves. Brasília: DNPM, 2016. V. 35. Disponível em: <http://www.dnpm.gov.br/dnpm/sumarios/sumario-mineral-2015>. Acesso em: 15 abr. 2017.

BRASIL. Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral. **Anuário estatístico do setor de transformação de não metálicos: rochas ornamentais**. 2017. Disponível em: http://www.mme.gov.br/documents/1138775/1732813/ANU%C3%81RIO+N%C3%83O-METALICOS+2016_vers%C3%A3o+3.pdf/3fe29fc2-116e-4566-8324-c2c91a94fabe. Acesso em: 16 abr. 2017.

CHIODI FILHO, C.; CHIODI, D. K. **Relatório Técnico 33: perfil de rochas ornamentais e de revestimento Brasília**: Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral do Ministério de Minas e Energia, jul. 2009. Disponível em: http://www.mme.gov.br/documents/1138775/1256650/P23_RT33_Perfil_de_Rochas_Ornamentais_e_de_Revestimento.pdf/d6f58aa1-b01a-4da1-a178-e6052b2fc8e5. Acesso em: 15 abr. 2017.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J. From transaction to relationship marketing: An investigation of managerial perceptions and practices. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, n. 3, p. 171–186, 1998. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/096525498346603>. Acesso em: 16 abr. 2017.

ÇAKMAK, Suat. **Two antique gangsaws**. Figura 1. s.d. Disponível em: <https://www.litosonline.com/en/articles/en/111/two-antique-gangsaws>. Acesso em: 13 abr. 2019.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JUNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, Campinas, v. 16, n. 1, p. 160-185, jun. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762010000100007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 ago. 2019.

LINCOLN, Abraham. **Frases de Abraham Lincoln**. Disponível em: https://www.pensador.com/frases_de_abraham_lincoln/. Acesso em: 11 nov. 2019.

SHARMAN, A. **BMW sounds alarm over tech companies seeking connected car data**. 14 jan. 2015. Disponível em: <https://www.ft.com/content/685fe610-9ba6-11e4-950f-00144feabdc0>. Acesso em: 1º fev. 2019

TANEJA, A. **Prospects for stone industry in the world in 2019**: all about Natural Stone Varieties, Industry, Desing, News. 2019a. Disponível em: <https://www.litosonline.com/en/article/prospects-stone-industry-world-2019>. Acesso em: 13 abr. 2019.

TANEJA, A. **A new vision for the natural stone industry**. 2019b. Disponível em: <https://www.litosonline.com/en/article/new-vision-natural-stone-industry>. Acesso em: 20 jul. 2019.

TANEJA, A. **Wher does the madness of ever-lower prices in natural stone end?** 2019c. Disponível em: <https://www.litosonline.com/en/article/where-does-madness-ever-lower-prices-natural-stone-end>. Acesso em: 2 ago. 2019.

TANEJA, A.; GIAFAROV, P. **Uso criativo das pedras naturais**. 2019. Disponível em: https://www.revistarochas.com.br/editorial_ver.php?id=856. Acesso em: 23 jul. 2019.

SCHWARTZKOPF, E. **2018: a new leader (but not for long)**. 2018. 1 figura. Disponível em: <http://magazine.stonemag.com/2018-us-hard-surface-imports-report/importreport2019-introduction/>. Acesso em: 13 abr. 2019.

USGS – United States Geological Survey. **Mineral Commodity Summaries 2017**. Reston, VA: U.S. Geological Survey, 2017. Disponível em: <https://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/mcs/2017/mcs2017.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2017.

U. S. HARD SURFACE IMPORTS. **Quartz Surfaves**: busted by the fed. 2018. Disponível em: <http://magazine.stonemag.com/2018-us-hard-surface-imports-report/importreport2018-quartz-surfaces/>. Acesso em 13 abr. 2019.

APÊNDICES

APENDICE A – Framework da pesquisa exploratória e qualitativa

FRAMEWORK DA PESQUISA EXPLORATÓRIA E QUALITATIVA
<ol style="list-style-type: none">1. Construção de um roteiro de entrevistas semiestruturados2. Pré-teste3. Edição e impressão do(s) instrumento(s)4. Definição dos sujeitos de pesquisa5. Formação e treinamento da equipe de suporte6. Distribuição do trabalho: presença do pesquisador
Realização do trabalho de campo <ol style="list-style-type: none">1. Coleta dos dados (entrevistas em profundidade)2. Gravações e transcrições do conteúdo das entrevistas3. Conferência dos dados4. Codificação (<i>software NVivo 11</i>)5. Análise dos dados (<i>software NVivo 11</i>)6. Interpretação e triangulação dos dados7. Descrição dos resultados da pesquisa
Análise e interpretação dos dados <ol style="list-style-type: none">1. Processamento dos dados codificados em uma planilha2. Análise e interpretação dos resultados3. Juízo crítico pela saturação dos dados coletados4. Conclusões e recomendações
Comunicação dos resultados <ol style="list-style-type: none">1. Elaboração / entrega do relatório da pesquisa2. Apresentação dos resultados

APENDICE B – Framework da pesquisa descritiva e quantitativa

FRAMEWORK DA PESQUISA DESCRITIVA E QUANTITATIVA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção de um(s) questionário(s) estruturado 2. Pré-teste 3. Edição e impressão do(s) instrumento(s) 4. Composição da amostra 5. <i>Fabricator</i> 6. <i>Constructor</i> 7. Wholesale 8. Delimitação da Amostra: Estados do Kansas e Missouri (EUA) 9. Formação e treinamento da equipe de suporte 10. Distribuição do trabalho
<p>Realização do trabalho de campo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicação do questionário estruturado: presencial (por escrito) e por e-mail. 2. Coleta dos dados (<i>survey</i>)
<p>Análise e interpretação dos dados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análise dos dados (<i>software IBM SPSS 22 statistics</i>): <ul style="list-style-type: none"> • estatística descritiva • testes não paramétricos • teste U de Mann-Whitney • análise multivariada
<p>Descrição dos resultados da pesquisa</p>
<p>Comunicação dos resultados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboração / entrega do relatório da pesquisa 2. Apresentação dos resultados

APÊNDICE C – Protocolo de entrevista

Roteiro de entrevista semiestruturada

1. Identificação pessoal e empresarial, ramo de atividade – cargo dentro da empresa; tempo na atividade, idade, sexo.

2. Como é sua percepção do cenário do mercado varejista americano no tocante à demanda por rochas ornamentais nacionais *in natura* destinadas à arquitetura ou decoração de casas e empresas, identificando-se ameaças, oportunidades e tendências;
 - a. Sua empresa tem conhecimento do país de origem das rochas ornamentais no momento da aquisição por meio de depósitos nos EUA ou por meio da importação direta.
 - b. Quais as principais qualidades das rochas ornamentais destinadas a arquitetura ou decoração de casas e empresas originárias do Brasil.
 - c. Quais as principais restrições das rochas ornamentais brasileiras, que no seu entendimento representa uma ameaça ao mercado exportador brasileiro;
 - d. Quais as principais oportunidades desse mercado exportador brasileiro frente seus concorrentes no exterior;
 - e. Como se destaca o comportamento da demanda do mercado americano em relação aos produtos brasileiros;
 - f. Quais os principais concorrentes brasileiros no mercado americano e por tipos de produtos *in natura* ou artificiais.

3. Qual o perfil dos compradores americanos no mercado interno e dos importadores americanos por cada setor:
 - a. Tipo do comprador: final ou distribuidor;
 - b. Frequência e volume de compras anuais e por qualidade de rochas ornamentais;

4. Quais os principais atributos ou características valorizadas pelos compradores no mercado americano no processo de decisão de compra.

5. Quais as principais estratégias: Qualidade do produto e qualidade do serviço
- a. para prospecção de novos clientes ou mesmo para entrar em uma determinada região com produtos brasileiros - *Quais as principais estratégias de prospecção de novos clientes no mercado americano;*
 - b. para fidelização de clientes - *Quais as principais estratégias de fidelização de novos clientes no mercado americano;*
 - c. Parceria nacional e ou internacional - *Quais as principais estratégias de parceria no mercado ou para o mercado americano;*
 - d. Para venda de produtos – estratégias de marketing transacional para exportação para os EUA = **preço; ponto de venda; promoção; produto**)

Pesquisa de Preço = Importância do preço na seleção dos produtos. Política de preços; Apreçamento da linha de produtos; Elasticidade da demanda/preço; Resposta a alterações de preço;

Pesquisa de Produto = Testar conceito Determinar desenho ótimo do produto; Posicionamento e reposicionamento do Produto (teste de marketing);

Pesquisa de Praça (Distribuição) = Como se procede a distribuição; Atitudes dos membros do canal de distribuição; Localização de pontos de varejo e de atacado;

Pesquisa de Promoção = Comportamento promocional; Relacionamento de promoção de vendas; Decisões sobre mídia / Testes de propagandas criativas; Comprovação de alegações Avaliação da eficácia da propaganda.

6. Como adequar as distintas estratégias de Marketing transacional e de relacionamento no dia a dia da empresa;

7. Como é a proposta para a gestão mercadológica.

8. Teria alguma pergunta que porventura julga que deveria ter sido feita e que gostaria de completar nesse momento. Gostaria de falar mais alguma coisa nesse final de entrevista.

APÊNDICE D – Questionário estruturado

Skip to question 1.

MEDIDAS GERAIS DAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE ROCHAS ORNAMENTAIS IN NATURA NO MERCADO LOCAL

Favor avaliar os fornecedores de rochas ornamentais para o mercado interno americano, bem como os fornecedores externos para o mercado americano.

Para cada uma das seguintes afirmações, por favor indique seu nível de concordância

PARA FACILITAR A VISUALIZAÇÃO DAS QUESTÕES A SEGUIR, FAVOR USAR O SMARTPHONE NA HORIZONTAL:



1. 1. Você ao exportar rochas ornamentais, **INFORMA** ao seu cliente o **PAÍS DE ORIGEM** das rochas ofertadas para negociação? *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

Pesquisa de Mercado no SETOR EXPORTADOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS brasileiro.

Solicitamos sua colaboração com a pesquisa de mercado cujo objetivo é conhecer o desempenho dos fornecedores de Rochas Ornamentais de origem brasileira, bem como apresentar os pontos fortes e fracos dos produtos e apontar melhorias no processo de comercialização julgadas necessárias. Por meio desta pesquisa pretende-se sugerir estratégias voltadas ao aumento da competitividade das Rochas Ornamentais brasileiras.

A confidencialidade das informações prestadas é assegurada pela UNIMEP - UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA e pelo pesquisador, Doutorando Antonio Carlos Guidi, para cuja tese de Doutorado os resultados contribuirão.

Em nenhum momento o seu nome ou da sua empresa serão divulgados ou mencionados nos resultados. Salientamos que o tempo gasto nas respostas não excederá (02) dois minutos.

Agradecemos sua participação !

ANTONIO CARLOS GUIDI
 Doutorando em Administração de Empresas
 RA: 62.7726-3
 UNIMEP - UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA.

* Required

Mark only one oval per row.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
3.1. Seus funcionários possuem qualificações para o atendimento ao cliente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2. Interfere na concretização da venda o BRASIL como origem de uma rocha ornamental?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. Em sua opinião o fato do país de origem ser o BRASIL interfere na decisão de aquisição do comprador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4. No momento da escolha entre uma rocha ornamental de origem brasileira e uma de outro país, seu cliente opta pela de rocha origem brasileira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5. A indústria de rochas ornamentais é competitiva em relação a seus concorrentes no mercado externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. 2. Qual o principal destino de suas EXPORTAÇÕES *

Mark only one oval.

- Estados Unidos da América
- Canadá
- América Latina
- Europa
- ASIA
- Oriente Médio
- Outro

3. 3. Medidas Gerais *



4. 4. No que diz respeito aos fatores de COMPETITIVIDADE apresentados abaixo, essa empresa utiliza / pratica: *

Mark only one oval per row.

	SIM	NÃO
4.1. Apresentação de Novos Produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2. Gestão da Produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3. Gestão da Qualidade Total	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4. Relacionamento com Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5. Gestão do Pós Venda e Acompanhamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6. Responsabilidade Socioambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.7. Sistemas de Controle de Desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Skip to question 5.

IMAGEM DO PRODUTO (ROCHAS ORNAMENTAIS) PERANTE O MERCADO

Para cada uma das seguintes afirmações, por favor indique seu nível de concordância

PARA FACILITAR A VISUALIZAÇÃO DAS QUESTÕES, FAVOR USAR O SMARTPHONE NA HORIZONTAL:



5. 5. Avalie a RELEVÂNCIA dos seguintes dados das rochas ornamentais brasileiras *



Mark only one oval per row.

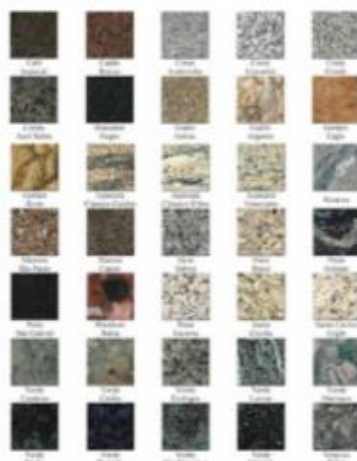
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
5.1. As rochas ornamentais são um produto com aparência (design) INOVADORA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2. A RESISTÊNCIA do produto é reconhecida pelos compradores e valorizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3. A facilidade de PRONTA ENTREGA do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4. Adquirir rocha ornamental brasileira transmite CONFIANÇA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5. Adquirir rochas ornamentais de origem brasileira transmite STATUS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6. A GEODIVERSIDADE do produto brasileiro é um elemento facilitador das vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7. As variações de coloração nos produtos é um elemento facilitador das vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.8. A impermeabilidade do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.9. A rocha ornamental NATURAL é compreendida como um produto exclusivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.10. A publicidade é um ponto forte na apresentação do produto pela sua empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.11. Segundo sua opinião seus clientes sempre optam por escolher rochas ornamentais NATURAIS brasileiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.12. O valor unitário do produto de origem brasileira possui Custo-benefício acessível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.13. A qualidade do produto de origem brasileira tem nível bom em relação à concorrência internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.14. O suporte às vendas oferecido por sua empresa tem nível bom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 6. PROBABILIDADE DE COMPRA E RECOMPRA *

Mark only one oval per row.

	Nem um pouco provável	Não muito provável	Um tanto provável	Muito provável	Extremamente provável
6.1. Qual a probabilidade (uma perspectiva) de seus clientes CONTINUAREM a comprar rochas ornamentais in natura (brasileiras) desta empresa no próximo ano?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2. Se um outro cliente solicitar a um marmorista uma recomendação de um fornecedor de rochas ornamentais, EM SUA OPINIÃO qual é a probabilidade de sua empresa ser RECOMENDADA COMO UM FORNECEDOR DE ROCHAS ORNAMENTAIS BRASILEIRAS?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3. Todos os outros fatores permanecendo os mesmos, qual é a probabilidade de você AUMENTAR SUA OFERTA DE VENDAS atuais de produtos e serviços dessa empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. 7. Destaque a sua percepção da empresa como EXPORTADORA de rochas ornamentais naturais em relação aos itens abaixo: *



Mark only one oval per row.

	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente
7.1. Disponibilidade do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2. Confiabilidade na venda e entrega dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3. Variedade de produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.4. Segurança na venda e entrega dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.5. Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.6. Suporte pós vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DEMOGRAFIA

8. 8. Qual(s) a(s) atividade(s) exercida nessa empresa? *

Check all that apply.

- Administração
- Comercial / Vendas
- Planejamento estratégico
- Financeiro
- Recursos Humanos
- Marketing
- Others

9. 9. Há quanto tempo atua na nessa empresa ou setor econômico? *

Mark only one oval.

- Menos de 7 anos de atuação no cargo (empresa)
- Mais de 7 anos a 14 anos de atuação no cargo (empresa)
- Mais de 14 anos a 21 anos de atuação no cargo (empresa)
- mais de 21 anos de atuação no cargo (empresa)

12. Qual o Estado brasileiro em que está sediada essa empresa exportadora.

Mark only one oval.

- Acre
- Alagoas
- Amapá
- Amazonas
- Bahia
- Ceará
- Distrito Federal
- Espírito Santo
- Goiás
- Maranhão
- Mato Grosso
- Mato Grosso do Sul
- Minas Gerais
- Pará
- Paraíba
- Pernambuco
- Piauí
- Rio de Janeiro
- Rio Grande do Norte
- Rio Grande do Sul
- Rondônia
- Roraima
- Santa Catarina
- São Paulo
- Sergipe
- Tocantins

10. 11. Qual a Natureza da Atividade Econômica EXPORTADORA da sua Empresa (ou Grupo Empresarial)? *

Mark only one oval.

- Minerador
- Beneficiador de rochas ornamentais / Distribuidor
- Apenas Distribuidor de rochas ornamentais
- Marmorista
- Outra

11. 12. Número de colaboradores diretos em atividade nessa empresa ou no grupo: *

Mark only one oval.

- até 19 colaboradores
- de 20 a 30 colaboradores
- de 31 a 40 colaboradores
- de 41 a 50 colaboradores
- acima de 51 colaboradores

APÊNDICE E – Matriz de amarração

Objetivo Específico	Pontos a investigar	Questões de Natureza Quantitativa Questões Estruturadas Duração Média: Cerca de 02 minutos Escala Likert de 5 pontos	Questões de Natureza Qualitativa: Roteiro de entrevista semi estruturada Entrevistas em Profundidade Duração Média:
a) Traçar um cenário do mercado varejista americano e do mercado varejista nacional no tocante à demanda por rochas ornamentais nacionais <i>in natura</i> destinadas à arquitetura ou decoração de casas e empresas, identificando-se ameaças, oportunidades e tendências	Analisar o perfil do setor e ser desenvolvimento.		Revisão Bibliográfica para descrever o desenvolvimento setorial e os dados do setor em nível nacional e internacional. Desta forma possibilitar uma comparação com a pesquisa realizada.
b) Analisar os principais fatores de competitividade do comércio de RO nacionais no mercado americano	Quais os fatores a proporcionam vantagem competitiva para as rochas ornamentais <i>in natura</i> brasileiras; Quais os pontos fortes e os pontos fracos; Como adequar essas questões para um aprimoramento do setor nacional	<p>4. Em se tratando do grau de competitividade, o senhor(a) considera a empresa:</p> <p>5. Você concebe muita importância aos fatores: Fornecedores e Clientes de RO;</p> <p>6. Você é informado (tem conhecimento) da origem das RO quando estas são brasileiras?</p> <p>7. O fato de saber que o país de origem de uma rocha ornamental é o Brasil valoriza o produto?</p> <p>8. Você recebe publicidade (informações) de empresas fornecedoras (distribuidores / exportadoras) de rochas ornamentais de origem brasileira?</p> <p>9. Você percebe a reputação da empresa fornecedora de Rochas Ornamentais originárias do Brasil?</p> <p>10. Você percebe que a empresa fornecedora de rochas ornamentais TEM CONHECIMENTO acerca do desejo do</p>	<p>2. Como é sua percepção do cenário do mercado varejista americano no tocante à demanda por rochas ornamentais nacionais <i>in natura</i> destinadas à arquitetura ou decoração de casas e empresas, identificando-se ameaças, oportunidades e tendências;</p> <p>a. Sua empresa tem conhecimento do país de origem das rochas ornamentais no momento da aquisição por meio de depósitos nos EUA ou por meio da importação direta.</p> <p>b. Quais as principais qualidades das rochas ornamentais destinadas a arquitetura ou decoração de casas e empresas originárias do Brasil.</p> <p>c. Quais as principais restrições das rochas ornamentais brasileiras, que no seu entendimento representa uma ameaça ao mercado exportador brasileiro;</p>

		<p>cliente, quanto ao quesito rochas ornamentais?</p> <p>11. Os funcionários dessas fornecedoras de rochas ornamentais possuem qualificações específicas para o atendimento ao cliente?</p> <p>12. Você como cliente está satisfeito pelo atendimento recebido ao comprar no mercado local (ou importar) rochas ornamentais brasileiras?</p> <p>13. No que diz respeito aos fatores de competitividade apresentados abaixo, essa empresa utiliza/ pratica:</p>	<p>d. Quais as principais oportunidades desse mercado exportador brasileiro frente seus concorrentes no exterior;</p> <p>e. Como se destaca o comportamento da demanda do mercado americano em relação aos produtos brasileiros;</p> <p>f. Quais os principais concorrentes brasileiros no mercado americano e por tipos de produtos in natura ou artificiais.</p>
<p>c) Identificar o perfil dos compradores americanos, como tipo de comprador: final ou distribuidor; frequência e volume de compras</p>	<p>Qual o perfil dos compradores americanos</p> <p>Qual são os compradores organizacionais</p> <p>Identificar os atributos pelos compradores organizacionais do mercado americano</p>	<p>1. Qual o Estado em que exerce sua Atividade de Natureza Econômica no setor de rochas ornamentais?</p> <p>2. Qual a Natureza da Atividade Econômica da Empresa (ou Grupo Empresarial)?</p> <p>3. Qual a quantidade de empregados diretos em atividade na empresa ou no grupo?</p> <p>32. Qual o seu sexo?</p> <p>33. Qual das seguintes faixas melhor descreve a sua idade?</p> <p>34. Qual seu estado civil?</p> <p>35. Qual a posição hierárquica ocupada nessa empresa?</p> <p>36. Há quanto tempo atua na nessa empresa ou setor econômico?</p> <p>37. Qual a sua formação no Ensino Superior</p>	<p>1. Identificação pessoal e comercial; tempo de atuação;</p> <p>3. Qual o perfil dos compradores americanos no mercado interno e dos importadores americanos por cada setor:</p> <p>a) Tipo do comprador: final ou distribuidor;</p> <p>b) Frequência e volume de compras anuais e por qualidade de rochas ornamentais;</p> <p>7. Como é a proposta para a gestão mercadológica.</p> <p>8. Ficou alguma pergunta que julga relevante que porventura não tenha sido perguntada e que você gostaria de falar.</p>
<p>d) Confrontar a adequação das estratégias de marketing com a</p>	<p>Identificar as estratégias de marketing que melhor se adequam ao mercado americano de rochas</p>	<p>14. Como você avaliaria sua satisfação geral com a empresa fornecedora de rochas ornamentais (de origem brasileira)</p> <p>15. Considerando sua própria experiência sobre as rochas</p>	

orientação bibliográfica investigada	ornamentais	ornamentais e o que você leu ou ouviu, como você avaliaria a qualidade geral dos produtos, serviços e suporte oferecidos pela empresa fornecedora 16. Por favor avalie o custo total de investimento da empresa fornecedora incluindo o custo de aquisição de produtos bem como custos contínuos 17. Considerando a qualidade geral da empresa em relação a seus preços, como você avaliaria o valor dos produtos oferecidos?	
---	-------------	---	--

<p>e) Analisar o comportamento do mercado de RO frente ao mercado externo a partir dos quesitos: IMAGEM do produto; PROBABILIDADE DE COMPRA; VENDAS & SUPORTE A SERVIÇOS</p>	<p>Como o produto nacional é percebido no mercado americano em relação aos seus concorrentes internacionais.</p>	<p>18. A empresa fornecedora de rochas ornamentais parece se importar com a comunidade e a sociedade 19. Segundo sua opinião a empresa fornecedora de rochas ornamentais brasileiras (no mercado interno americano) é líder no setor de atuação? 20. A empresa fornecedora de rochas ornamentais é INOVADORA em relação a novos produtos (tipos específicos) e serviços relacionados a rochas ornamentais? 21. A empresa fornecedora de rochas ornamentais tem profissionais FORTEMENTE CAPACITADOS? 22. A empresa fornecedora de rochas ornamentais demonstra estar BEM FINANCEIRAMENTE? 23. Eu como cliente posso CONFIAR nessa empresa (em relação aos produtos ofertados)? 24. Essa empresa investe em PUBLICIDADE - Eu como cliente AGRADO DE SUAS PUBLICIDADES? 25. Comparado as outras empresas, essa empresa demonstra que faz sua parte para AJUDAR a comunidade e a sociedade local? 26. Qual a probabilidade de você CONTINUAR a comprar rochas ornamentais <i>in natura</i> desta empresa no próximo ano? 27. Se um outro cliente lhe solicitar uma recomendação de um fornecedor de rochas ornamentais, qual é a probabilidade de você RECOMENDAR essa empresa? 28. Todos os outros fatores permanecendo os mesmos, qual é a probabilidade de você AUMENTAR SUAS COMPRAS atuais de produtos e serviços dessa empresa?</p> <p>29. No geral, como você avaliaria a QUALIDADE das rochas ornamentais (de origem brasileira) adquiridas.</p> <p>30. No geral, como você avaliaria a QUALIDADE GERAL DOS PRODUTOS OU SERVIÇOS comprados incluindo disponibilidade, confiabilidade, variedade e segurança:</p> <p>31. No geral, como você avaliaria a qualidade geral do PRODUTO e do SUPORTE pós venda?</p>	<p>4. Quais os principais atributos ou características valorizadas pelos compradores no mercado americano no processo de decisão de compra.</p> <p>5. Como adequar as distintas estratégias de Marketing transacional e de relacionamento no dia a dia da empresa;</p> <p>6. Quais as principais estratégias: Qualidade do produto, qualidade do serviço e pós venda:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Contact personnel II. Style of performance III. Phusical resources IV. Style of consuming V. Customer contact development office VI. <p>c) Parceria nacional e ou internacional - <i>Quais as principais estratégias de parceria no mercado ou para o mercado americano;</i></p> <p>d) Para venda de produtos – estratégias de marketing transacional para comercialização nos EUA = preço; ponto de venda; promoção; produto)</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Pesquisa de Preço II. Pesquisa de Produto III. Pesquisa de Ponto de Venda IV. Pesquisa de Promoção
<p>f) Identificar as estratégias de prospecção de clientes mais adequadas ao perfil do mercado americano de rochas ornamentais in natura</p>	<p>Identificas as estratégias de prospecção previstas no referencial bibliográfico;</p> <p>Identificar as estratégias de</p>		<p>a) para prospecção de novos clientes ou mesmo para entrar em uma determinada região com produtos brasileiros - <i>Quais as principais estratégias de prospecção de novos clientes no mercado americano;</i></p>

	prospecção de clientes usadas pelas empresas americanas.		
g) Investigar as estratégias de fidelização de clientes mais adequadas ao perfil do mercado americano de rochas ornamentais in natura	<p>Identificas as estratégias de fidelização previstas no referencial bibliográfico;</p> <p>Identificar as estratégias de fidelização de clientes usadas pelas empresas americanas.</p>		b) para fidelização de clientes - <i>Quais as principais estratégias de fidelização de novos clientes no mercado americano;</i>

APÊNDICE F – Glossário de rochas ornamentais

ABSORÇÃO	É a propriedade pela qual certa quantidade de líquido é capaz de ocupar os espaços vazios das rochas sendo expressa pela relação entre o volume de água absorvida e pelo volume de poros intercomunicantes.
ACABAMENTO	Processo final de transformação durante o beneficiamento secundário de chapas de rochas ornamentais.
AMARELADO	Diz-se quando o material é de cor amarelo
ARDÓSIA	Rocha metamórfica de granulação fina, com orientação planar muito intensa frequentemente usada para telhados.
ARTE FUNERÁRIA	Campo de aplicação da rocha ornamental que inclui todas as obras de âmbito funerário como capelas, túmulos, pilares, santuários etc.
BASALTO	Rocha vulcânica composta principalmente de plagioclásio cálcico e clinopiroxênio, em uma massa fundamental vítrea ou afanítica. Correspondente extrusivo do gabro.
BENEFICIAMENTO PRIMÁRIO	Conjunto de processos industriais que visa desmembrar o bloco de rocha ornamental em chapas. O mesmo que serragem.
BENEFICIAMENTO SECUNDÁRIO	Conjunto de processos industriais que visa dar o acabamento final às chapas de rochas ornamentais.

BLOCO ESQUADREJADO	Bloco cortado em forma regular ou retangular.
BLOCO	Materiais rochosos obtidos do matacão ou do maciço, talhados em formato paralelepípedo, destinados à serraria e cantaria.
CANTARIA	Toda pedra aparelhada ou afeiçãoada, destinada a revestir edificações ou servir de elementos decorativos ou funcionais, com geometria e acabamento preestabelecido por um projeto.
CHAPA	Material rochoso de formato laminar, com espessura menor que 40 mm, de contorno não necessariamente regular, obtido através do desdobramento de blocos.
COMPOSIÇÃO MINERALÓGICA	Conjunto dos minerais constituintes de uma rocha.
CORTE	Processo de beneficiamento destinado a se obterem partes de uma chapa, com geometria definida, através do uso de ferramentas próprias.
DESCONTINUIDADES	Referem-se a quaisquer estruturas geológicas que interrompam ou possam interromper – quando submetidas a certas cargas – a continuidade física da rocha. Englobam juntas, falhas, fraturas, fissuras etc.; e planos de fraqueza em acamamentos, bandamentos, foliações, lineações e outros.
DUREZA	Resistência a deformações permanentes.

ESPESSURA	Largura, grossura.
ESQUADREJAR OS BLOCOS	Operação pela qual os blocos de rochas desmontadas são levados a adquirir forma regular e dimensões normalizadas.
ESTRUTURA	Refere-se aos aspectos morfológicos das rochas, tais como disposição em camadas, foliações, xistosidades, lineações, vesiculação e outras devidas a dobramentos, falhamentos e fraturamentos. A estrutura também pode ser utilizada para designar, de maneira genérica, tipos de textura.
EXPLORAÇÃO	Procedimentos utilizados para localizar e dimensionar uma ocorrência mineral com vista a determinar a sua economicidade. O mesmo que pesquisa.
EXTRAÇÃO	O mesmo que exploração
EXPLOTAÇÃO	Termo técnico utilizado para a retirada, extração ou obtenção de recursos naturais, geralmente não renováveis, para fins de aproveitamento econômico.
FEIRA	Exposição de mercadorias e serviços com o fim de negociação dos mesmos
FELDSPATO	Mineral composto por aluminossilicatos de sódio, potássio e cálcio em proporções variadas. Pode-se considerar dois subgrupos: o dos feldspatos potássicos, tais como o ortoclásio, microclínio, anortoclásio e sanidina, e o grupo dos plagioclásios, que representam a série de solução sólida entre albita e anortita.

FILTRO PRENSA	Máquina utilizada para a retirada da água da lama abrasiva com objetivo de um melhor acondicionamento dos resíduos das etapas de beneficiamento.
FIO DIAMANTADO	Insumo utilizado para os cortes primário e secundário na pedreira, bem como para o desdobramento de blocos. É composto por um cabo de aço, plastificado ou vulcanizado, contendo pérolas diamantadas espaçadas homogeneamente ao longo de sua extensão.
FISSURA	É uma rachadura, quebra ou fratura nas rochas. Uma descontinuidade do maciço rochoso.
FLAMEADO	Aspecto superficialmente rugoso das chapas de rochas ornamentais após processo de desagregação dos grãos por meio de choque térmico.
FORNO	Máquina utilizada para acelerar a cura da resina disposta sobre as chapas.
GEÓLOGO	Profissional que estuda a geologia.
GNAISSE	Rocha metamórfica de granulação média a grossa, bandada irregularmente.
GRANITO	Rocha magmática de granulação média a grossa, constituída por quartzo e feldspatos (feldspato potássico e plagioclásio) e, acessoriamente, por biotita, muscovita, anfibólios e raramente piroxênios.
IMPERMEABILIDADE	É a capacidade que a rocha apresenta em não absorver ou absorver pouca água, evitando assim, o aparecimento de manchas. Essa capacidade pode ser

	natural da rocha ou através de aplicação de película protetora que cobre a superfície do material.
JAZIDA	É toda massa individualizada de substância mineral ou fóssil, de valor econômico, aflorando à superfície ou existente no interior da terra.
LAVRA	Conjunto de operações que são realizadas visando a retirada de determinado bem mineral.
LEVIGADO	Semipolido, este tipo de acabamento dá um aspecto opaco às chapas de rochas ornamentais.
MACIÇO	Corpo rochoso contínuo, sem delimitação aparente.
MARMORARIA	Unidade industrial voltada para a preparação de peças sob medida e prontas para serem utilizadas na construção civil.
MÁRMORE	Rocha metamórfica constituída predominantemente de calcita e/ou dolomita recristalizados, de granulação fina a grossa, em geral com textura granoblástica.
METRO QUADRADO	É a unidade de medida de área. Simbolizado por m ²
MINA	Depósito de mineral em lavra.
MINERAÇÃO	Termo que abrange os processos, atividades e indústrias cujo objetivo é a extração de recursos minerais, a partir de depósitos ou massa minerais

MINERAIS DAS ROCHAS ÍGNEAS	<p>(1) minerais essenciais: minerais predominantes e determinantes para a classificação das rochas;</p> <p>(2) minerais acessórios: minerais que ocorrem nas rochas em quantidades inferiores a 5% e não influenciam na sua classificação.</p>
MINERAL	Elemento ou composto químico gerado por processos inorgânicos, de composição química definida, com estrutura cristalina interna ordenada, encontrado naturalmente na crosta terrestre.
MULTIDISCO	É uma máquina com vários discos utilizados para efetuar o corte de chapas.
MULTIFIO	Tipo de tear composto por fios diamantados utilizado para a serragem de blocos de rochas ornamentais transformando-o.
NATUREZA DAS ROCHAS	Refere-se a origem ou gênese da rocha.
PALLET / BUNDLE	São estruturas de madeira onde são colocadas os produtos acabados e que facilitam o manuseio dos mesmos.
PEDRA	Porção de rocha.
PEDREIRA	Mina de rocha ornamental ou agregados.
PEDREIRA A CÉU ABERTO	Local onde as atividades de extração acontecem exclusivamente em uma área aberta, sobre a superfície do terreno.

PERFIL	É o delineamento de um objeto visto de um dos seus lados.
PÉ CÚBICO	Medida de volume que equivalente a 0,02831 m ³ .
PESQUISA	Conjunto de trabalhos coordenados, necessários para a descoberta de uma jazida, sua avaliação e determinação da sua viabilidade econômica. Compreende os trabalhos de prospecção.
PETROGRAFIA	Área da Geologia que se ocupa da descrição macro e microscópica das rochas, considerando os seus conteúdos mineralógicos e as relações entre os grãos desses minerais.
PISO	Base de qualquer construção. Local onde se apoia o contrapiso. Andar. Pavimento.
PLACAS	Rochas de espessura menor que as outras dimensões, utilizadas em revestimentos. De tamanhos variados, normalmente obtidas do recorte das chapas.
PLANEJAMENTO DE LAVRA	Corresponde ao processo para se determinar o “melhor” projeto e sequenciamento da lavra, segundo uma estratégia previamente estabelecida.
POLIDO	Material com aspecto liso e brilhoso após processo de polimento
POLIMENTO	Processo que visa a obtenção de superfície espelhada através de desbaste por abrasivos de granulação sucessivamente menor. O mesmo que lustração.

POLITRIZ	Máquina utilizada para realizar o processo de polimento.
POLITRIZ DE CHAPAS	É o equipamento utilizado para fazer o levigamento e polimento das chapas de rochas ornamentais.
PONTE ROLANTE	Equipamento necessário para a movimentação de chapas pela serraria.
PROCESSAMENTO	É o conjunto de operações que sofre um bloco de rocha após a sua extração para obtenção de produtos acabados ou semiacabados.
PROCESSOS DE BENEFICIAMENTO	Toda atividade desenvolvida em unidades industriais ou inicialmente na própria mina, para obtenção de chapas a partir de blocos, ou esquadrejamento, seguido ou não de aparelhamento de suas superfícies, incluindo os insumos para sua obtenção.
PROCESSO DE EXTRAÇÃO	Toda atividade desenvolvida em uma mina para a obtenção de blocos e de chapas (no caso de ardósias e alguns quartzitos bandados).
POROSIDADE	Rocha vulcânica, pertencente ao grupo de pedras comerciais, caracterizada por alta resistência ao desgaste.
QUARTZITO	Rocha metamórfica de granulação média, composta essencialmente de quartzo, sendo resultante do metamorfismo sobre arenitos.

ROCHA	Agregado natural sólido de um ou mais minerais (inclusive vidro e matéria orgânica), que constitui parte essencial da crosta terrestre e é claramente individualizado. De acordo com a origem, pode ser sedimentar, magmática ou metamórfica.
ROCHA ORNAMENTAL	Rocha natural submetida a diferentes graus ou tipos de beneficiamento, com formatos e tamanhos específicos para atender a requisitos dimensionais exigidos para fins estruturais e arquitetônicos e que exerça função estética.
ROCHA PARA REVESTIMENTO	Rocha natural que, submetida a processos diversos de beneficiamento, é utilizada no acabamento de superfícies, especialmente pisos, paredes e fachadas, em obras de construção civil.
ROCHA ÍGNEA OU MAGMÁTICA	Rocha formada a partir da cristalização de líquidos magmáticos; plutônicas ou intrusivas, se formadas por cristalização lenta no interior da crosta ou do manto; vulcânicas, que podem ser extrusivas ou efusivas, se resultantes de cristalização rápida na superfície, de materiais expelidos por vulcões. Nos casos em que a cristalização acontece a pequenas profundidades da crosta a rocha é dita subvulcânica.
ROCHA SEDIMENTAR	Rocha formada por causa de processos de consolidação dos produtos resultantes da desagregação ou de decomposição de rochas preexistentes ou, ainda, de acumulação de restos orgânicos.
ROCHA METAMÓRFICA	Rocha formada por processos no interior da Terra, que provocam transformações mineralógicas e texturais nas rochas preexistentes, em função de mudanças nas condições de temperatura e pressão, em presença de fluidos quimicamente ativos.

ROCHA MACIÇA	Rocha com aspecto compacto, homogêneo e com ausência de minerais com orientação planar ou dispostos em leitos.
RESINA	Produto químico, geral - mente à base de epóxi ou fenol, utilizado em algumas etapas de processamento de rochas ornamentais.
SERRARIA	Unidade industrial que transforma blocos em chapas.
TALUDE	Também chamado de encosta natural é definido como superfície inclinada de maciços terrosos, rochosos ou mistos (solos e rochas) a partir de processos geológicos e geomorfológicos diversos. O termo talude artificial refere-se ao declive de aterros constituídos a partir de materiais de diferentes granulometrias e origens incluindo rejeitos industriais, urbanos ou mineração.
TEAR	Máquina utilizada para a serragem dos blocos de rochas ornamentais.
TEXTURA	Termo que se refere à organização íntima de uma rocha, indicando, em escala microscópica, a forma, o tamanho, a distribuição e as múltiplas relações entre os minerais constituintes.
TEXTURA GRANULAR	Textura de rochas onde a maioria dos minerais é aproximadamente equidimensional.

Fonte: Castro, Lima e Sandrini (2014).

Nota: Adaptado pelo autor.