

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCOS ANTONIO MATOS

ANÁLISE DO MODELO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO E LEALDADE
NA APRAS – ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DE SUPERMERCADOS – REGIONAL
MARINGÁ

CURITIBA

2011

MARCOS ANTONIO MATOS

ANÁLISE DO MODELO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO E LEALDADE
NA APRAS – ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DE SUPERMERCADOS – REGIONAL
MARINGÁ

Dissertação apresentada como parte das exigências para
obtenção de título de mestre ao curso de Mestrado em
Administração do setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR
– Universidade Federal do Paraná.

Orientação: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.

CURITIBA - PR

2011

TERMO DE APROVAÇÃO

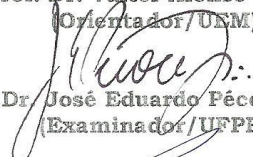
Marcos Antonio Matos

“Análise do Modelo de Marketing de Relacionamento e Lealdade na
APRAS - Associação Paranaense de Supermercados - Regional Maringá”

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Valter Afonso Vieira
(Orientador/USM)



Prof. Dr. José Eduardo Pécora Junior
(Examinador/UFPR)



Prof. Dr. Luciano Rossoni
(Examinador/UP)

26 de abril de 2011

Dedico este estudo à virgem Maria,
mãe de Jesus Cristo e nossa mãe.

AGRADECIMENTOS

A DEUS – Pelo dom da vida e por todos os benefícios materiais e espirituais recebidos.

AOS MEUS PAIS - Sr. Manoel Matos e Da. Ivani, pela vida, pelo apoio em todos os momentos difíceis e pelo constante incentivo nos estudos.

À MINHA FAMÍLIA – Minha querida esposa Nivaldete. Companheira, amiga e parceira de todas as horas e a nossos filhos, Rodrigo e Mateus por participarem da construção desta caminhada.

AO MEU ORIENTADOR - Prof. Valter A. Vieira, pela paciência, dedicação com que transmitiu conhecimentos e principalmente pelo altíssimo nível de profissionalismo. Minha gratidão sincera.

AOS PROFESSORES DA BANCA DE QUALIFICAÇÃO - Pela compreensão, análises e interpretações iniciais desta pesquisa apostando na sua melhora futura.

AOS DEMAIS PROFESSORES - Por todos os conhecimentos transmitidos, em especial ao Prof. Clovis Machado da Silva (*in memoriam*) por apresentar os vários e diversos vieses aos quais o pesquisador científico está sujeito.

À APRAS – REGIONAL MARINGÁ - Na pessoa de sua gerente Srta. Patrícia Ginu de Castro, pelo empenho irrestrito para que este trabalho pudesse ser concluído.

AO AMIGO - Prof. Edemilson Messias dos Santos da UNOPAR, pela paciência com que repassou os conhecimentos necessários sobre a parte estatística deste trabalho.

AOS COLEGAS DE TURMA - Pela presença marcante nos momentos de dificuldades e de alegrias.

RESUMO

O objetivo primordial deste trabalho é propor a criação de um modelo para análise da lealdade verdadeira e da lealdade espúria por parte dos associados da APRAS – Associação Paranaense de Supermercados. Os dados utilizados para a realização da pesquisa foram obtidos, primeiramente, através de cinco entrevistas qualitativas com ex-diretores da entidade a fim de fornecerem subsídios para a elaboração posterior de um levantamento tipo *survey* de corte transversal único, cuja aplicação se deu entre 20 de dezembro de 2010 e 25 de fevereiro de 2011. Para a avaliação do grau de confiabilidade da consistência da escala, foi utilizado o método de consistência interna, denominado *alpha* de *cronbach*. Para a validação das respectivas variáveis do *survey* foram utilizados os modelos estatísticos de média e desvio padrão, e para validação dos dados estatísticos entre as respectivas variáveis foram utilizadas as técnicas de correlação e regressão linear. A partir dos resultados da pesquisa, verificou-se que os sócios não reconhecem as técnicas de marketing apresentadas como forma relacional estabelecida pela associação, e cuja neutralidade das respostas obtidas demonstraram apatia e indiferença. Comprovadamente, as técnicas de marketing de relacionamento podem ser úteis para a construção e manutenção da lealdade verdadeira nos associados da APRAS, mas ainda não é o suficiente para provocar uma modificação na mentalidade comportamental dos associados.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, modelo teórico, qualidade, satisfação e lealdade.

ABSTRACT

The main objective of this paper is to propose the creation of a model to the analysis of the true loyalty and spurious loyalty from the part of Apras members - Paraná Association of Supermarkets. The data used for the research were obtained primarily through qualitative interviews with five former directors of the entity in order to provide subsidies for the subsequent preparation to a transversal survey in which the only application occurred between December 20, 2010 and February 25, 2011. For the evaluation of degree of confiability and consistency of the scale it was used the method called internal consistency Cronbach's alpha for Validation of the respective variables survey were used for statistical models and standard deviation and Validation of statistical data between the respective variables we have used correlation and linear regression. From the results of the survey, it was found that the partners do not recognize the marketing techniques presented as relational forms established by the association and whose neutrality of their answers showed apathy and indifference. Being the techniques proved, the relationship marketing can be useful for building and maintaining the loyalty of true Associates Apras, but it is not good enough to cause a behavioral change in the member's minds.

Key-words: Relationship marketing, theoretical model, quality, satisfaction and loyalty.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Idade	56
Quadro 2 - Tipo de estabelecimento	57
Quadro 3 - Grau de instrução.....	57
Quadro 4 - Tempo de filiação na entidade	58
Quadro 5 - Frequência de uso dos produtos e serviços oferecidos	58
Quadro 6 - Cargos e funções	58
Quadro 7 - Faturamento semanal	59
Quadro 8 - Sexo	59
Quadro 9 - Jantar de comemoração.....	60
Quadro 10 - Treinamentos in-company.....	60
Quadro 11 - Palestras motivacionais.....	60
Quadro 12 - Cursos de formação básica.....	60
Quadro 13 - Cursos de formação específica	60
Quadro 14 - Cursos de formação prática	61
Quadro 15 - Cursos para alta gestão	61
Quadro 16 – Revistas.....	61
Quadro 17 - Treinamento operacional.....	61
Quadro 18 - Palestra técnica.....	61
Quadro 19 – Seminários	61
Quadro 20 – Fórum	62
Quadro 21 - Work Shops.....	62
Quadro 22 – Feiras	62
Quadro 23 – Convenções.....	62
Quadro 24 - Outros (Cursos de: cartazista, açougueiro, padeiro, confeitoiro...).....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Metodologia SERVQUAL	31
Tabela 2 - Escala E-SERVQUAL	33
Tabela 3 - Itens da avaliação da escala de lealdade.....	53
Tabela 4 - Itens da avaliação da escala de lealdade espúria	54
Tabela 5- Satisfação global.....	64
Tabela 6 - Desconformidade	64
Tabela 7 - Distância do ideal.....	65
Tabela 8 - Avaliação afetiva	66
Tabela 9 - Lealdade	67
Tabela 10 - Qualidade percebida	69
Tabela 11 - Lealdade espúria.....	71
Tabela 12 - Satisfação global.....	73
Tabela 13 - Satisfação pelo serviço/produto	74
Tabela 14 - Satisfação pelos sócios.....	75
Tabela 15 - Satisfação participação na entidade.....	75
Tabela 16 - Satisfação produtos adquiridos	76
Tabela 17 - Satisfação relacionamento APRAS	76
Tabela 18 - Distância do ideal.....	77
Tabela 19 - Avaliação sobre associação	77
Tabela 20 - Satisfação produtos APRAS	78
Tabela 21 - Afetividade APRAS	78
Tabela 22 – Satisfação inserção	79
Tabela 23 - Satisfação por ser sócio	79
Tabela 24 - Lealdade à APRAS	79
Tabela 25 - Indicação da APRAS.....	80

Tabela 26 - Aquisição dos produtos	80
Tabela 27 - Uso dos produtos	81
Tabela 28 - Divulgação	81
Tabela 29 - Opção para aquisição de produtos.....	82
Tabela 30 - Defesa da associação	82
Tabela 31 - Localização	83
Tabela 32 - Benefícios da aquisição	83
Tabela 33 - Eficiência dos produtos	84
Tabela 34 - Opções de ajuste	84
Tabela 35 - Adaptação de preferências	84
Tabela 36 - Valor de produtos	85
Tabela 37 - Sigilo e proteção.....	85
Tabela 38 - Ambientes de atividades extra	86
Tabela 39 - Prazo de entrega.....	86
Tabela 40 - Pós venda	87
Tabela 41 - Contato diário	87
Tabela 42 - Atendimento APRAS	88
Tabela 43 - Resolução de problemas.....	88
Tabela 44 - Comportamento APRAS	89
Tabela 45 - Percepção de sociedade.....	89
Tabela 46 - Contato da APRAS.....	90
Tabela 47 - Administração da APRAS	90
Tabela 48 - Material de divulgação	91
Tabela 49 - Tempo para participação.....	91
Tabela 50 - Suporte da associação.....	92
Tabela 51 - Participações em reuniões	92
Tabela 52 - Prestígio da entidade	93

Tabela 53 – Procura pela entidade	93
Tabela 54 - Estrutura APRAS.....	94
Tabela 55 - Liderança	94
Tabela 56 - Diretoria para a associação.....	95
Tabela 57 - Matriz de correlação das variáveis	95
Tabela 58 - Matriz de regressão linear das variáveis	96
Tabela 59- Matriz de regressão linear: Lealdade espúria	98
Tabela 60 – Matriz Anova Lealdade	101
Tabela 61 – Anova Lealdade Espúria	102

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Paradigma da desconformidade	36
Ilustração 2 – Modelo ACSI.....	40
Ilustração 3 - Condições de lealdade	45
Ilustração 4 - Modelo teórico proposto	48
Ilustração 5 - Novo modelo de lealdade	97
Ilustração 6 – Novo modelo de Lealdade espúria	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APRAS	Associação Paranaense De Supermercados
CRM	Customer Relationship Marketing
DC	Definição Constitutiva
DO	Definição Operacional
FMI	Fundo Monetário Internacional
IPED	Instituto de Pesquisas e Estudos Sócio Econômicos
PIB	Produto Interno Bruto
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Apresentação do tema	19
1.2 Problema de Pesquisa	20
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo geral.....	20
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 Justificativa Prática.....	21
1.5 Justificativa Teórica.....	22
1.6 Estrutura da pesquisa.....	23
2 REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1 Contexto supermercadista.....	24
2.1.1 ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados.....	24
2.1.2 APRAS – Associação Paranaense de Supermercados.....	26
2.1.3 História da APRAS-PR	26
2.1.4 Primeira diretoria - APRAS-PR / 1971.....	26
2.1.5 Vantagens oferecidas para quem deseja associar-se	26
2.2 Marketing	27
2.3 Marketing de relacionamento	29
2.4 Qualidade percebida	31
2.5 Satisfação	34
2.5.1 Dimensões da satisfação	42
2.6 Lealdade	42
2.6.1 Dimensões da lealdade	44
2.7 Lealdade espúria.....	44
2.7.1 Tipologia da lealdade Espúria.....	45
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 Problema de pesquisa.....	47

3.2 Modelo teórico proposto	47
3.3 Hipóteses de pesquisa	48
3.4 Definições constitutivas e operacionais	50
3.5 Delimitação e design da pesquisa	54
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	56
4.1 Caracterização qualitativa da amostra.....	56
4.2 Caracterização quantitativa da amostra	56
4.2.1 Identificação do respondente e caracterização da organização	56
4.2.2 Caracterização dos produtos e serviços ofertados.....	60
4.3 Análise da confiabilidade da escala.....	63
4.4 Análise da média e desvio padrão.....	63
4.4.1 Satisfação global	63
4.4.2 Desconformidade.....	64
4.4.3 Distância do ideal.....	65
4.4.4 Avaliação afetiva.....	66
4.4.5 Lealdade.....	67
4.4.6 Qualidade percebida.....	68
4.4.7 Lealdade espúria	70
4.5 Análise da frequência das variáveis	73
4.5.1 Satisfação Global.....	73
4.5.2 Desconformidade.....	75
4.5.3 Distância do Ideal	76
4.5.4 Afetividade.....	78
4.6 Lealdade	79
4.7 Qualidade Percebida.....	83
4.8 Lealdade Espúria	89
4.9 Matriz de correlação das variáveis	95
4.10 Matriz de regressão linear (lealdade)	96

4.11 Matriz de regressão linear (lealdade espúria)	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
5.1 Caracterização dos dados da amostra	103
5.2 Conclusões	103
5.3 Limitações do estudo, implicações acadêmicas e gerenciais e sugestões para futuras pesquisas.....	105
5.3.1 Limitações do Estudo.....	105
5.3.2 Implicações Acadêmicas e Gerenciais.....	105
5.3.3 Sugestões para Futuras Pesquisas	106
REFERÊNCIAS.....	107
ANEXOS	112
Anexo 1.....	112
Anexo 2.....	116

1 INTRODUÇÃO

A parte introdutória deste trabalho está organizada de forma a apresentar o tema, a natureza do problema, o objetivo geral e os específicos e também a justificativa teórica e prática bem como a estrutura da pesquisa.

1.1 Apresentação do tema

Marketing de relacionamento é uma área do conhecimento que está diretamente ligada ao desempenho empresarial. Com o aumento da competitividade, os consumidores passaram a estabelecer padrões de exigência em qualidade e preços. Isto leva as empresas a procurarem ferramentas diferenciadas que auxiliem na sua performance, a fim de aumentar sua fatia de mercado e lucratividade através da relação de manutenção com seus clientes, buscando acima de tudo, um relacionamento saudável e duradouro.

À medida que a sociedade vai adentrando no novo milênio, tanto os cidadãos quanto as empresas ficam imaginando o que os espera. O motivo da preocupação não é apenas o fato de que mudanças existem, mas a velocidade com que elas ocorrem. Desta forma, o marketing de relacionamento configura-se como um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes, buscando o compartilhamento de seus benefícios para durar por tempo indeterminado.

Tratando-se de marketing de relacionamento, é necessário estar sempre atento ao fato de que é o cliente quem deverá determinar o rumo das ações, pois segundo Vargo e Lusch (2004) “[...] é tempo de mudança no marketing”. Assim, faz-se necessário analisar e conhecer este cliente para melhor atendê-lo. A cada novo ciclo de crescimento econômico, percebe-se claramente o aumento dos níveis de complexidade, forçando empresas e empresários a utilizarem inovações disruptivas e incrementais com uma frequência cada vez maior.

A inovação origina-se de pessoas e é através de seus saberes e por intermédio do conhecimento que possuem, que conseguem desenvolver, adaptar ou mesmo criar formas novas, ampliando, modificando e aperfeiçoando aquilo que já existe. (ANTONY e JOHNSON, 2008).

A compreensão do relacionamento associativo promovido pela Associação Paranaense de Supermercados – APRAS, para tratar exclusivamente com as empresas supermercadistas da região metropolitana de Maringá, se tornou uma ferramenta para solucionar de maneira inovadora e criativa os problemas específicos de mão de obra e de capacitação de pessoas na entidade em um primeiro momento e, posteriormente, tornando-a um centro de referência em treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Pode-se então afirmar que, nestas palavras, encontra-se a base de sustentação para toda atividade associativa o qual, aprendendo a compartilhar informações e tecnologia de forma organizada, apresenta um caminho que a maioria das organizações pode percorrer visando o benefício mútuo de crescimento. É através do marketing de relacionamento que as organizações podem projetar e lançar ações voltadas aos clientes, buscando sempre que estes se tornem cada vez mais próximos de seus produtos e/ou serviços, de forma a utilizá-los e recomendá-los a inúmeras pessoas. Isto porque, indiretamente e imperceptivelmente, reconhecem o valor e o esforço a eles disponibilizado por esta ou aquela empresa, e que a todo momento se preocupa com seu bem estar e atende prontamente suas solicitações.

Este estudo pretende analisar o modelo de marketing de relacionamento e lealdade na APRAS – regional Maringá e, através deste modelo, mensurar a possível existência de lealdade entre os associados. E também medir os antecedentes da lealdade verdadeira, satisfação e qualidade percebida, a fim de poder identificar as respectivas contribuições destes constructos para compreender melhor as técnicas que podem contribuir com as pesquisas de marketing de relacionamento no cenário associativo.

1.2 Problema de Pesquisa

Quais são os fatores que implicam na lealdade entre os associados e a APRAS - Associação Paranaense de Supermercados – Regional Maringá?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a proposta de um modelo teórico de lealdade nos associados da APRAS - Regional Maringá.

1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar o nível de satisfação do associado para com a entidade.
- Verificar as possíveis razões para evitar que o associado venha a desligar-se da associação no futuro.
- Analisar a relação de impacto da qualidade percebida sobre a lealdade.
- Analisar a relação de impacto da satisfação sobre a lealdade.
- Analisar a relação de impacto da qualidade percebida sobre a lealdade espúria.
- Analisar a relação de impacto da satisfação sobre a lealdade espúria.

1.4 Justificativa Prática

Anteriormente foi dito que a importância dos estudos sobre marketing de relacionamento e seus desdobramentos nas organizações é algo inegável. Uma vez que isso ocorra, o tema se firma como relevante também para a academia, assim, deve-se buscar cada vez mais desenvolvê-lo para dar melhores e mais valiosos subsídios para as organizações.

O setor associativo carece de estudos científicos de um modo geral e, em se tratando de marketing de relacionamento, mais especificamente estudos sobre lealdade, segundo Viana (2008, p.12) “com o passar dos anos, a literatura de marketing começou a abordar a operacionalização da lealdade de forma diferenciada. Passou-se a mensurá-la como atitude de compra” e, em se tratando de atitude, o escopo dos conceitos aumenta significativamente abrindo espaço para outros tipos de pesquisa.

Portanto, este trabalho pode contribuir significativamente com a melhor compreensão do marketing de relacionamento entre os associados e entidade, sendo que a associação tem como sua principal fonte de existência o associado, que ao mesmo tempo é proprietário e usuário da mesma. E é exatamente por este motivo que a verificação de seu grau de lealdade para com a entidade se torna relevante.

Os resultados advindos desta pesquisa, poderão ser utilizados pela associação em questão, para um entendimento melhor sobre a concepção mercadológica da qualidade dos serviços da satisfação e do grau de lealdade de seus sócios, buscando assim uma sintonia direcionada para a manutenção de um relacionamento que venha a ser duradouro e lucrativo.

1.5 Justificativa Teórica

Este trabalho visa levantar informações de como os associados da APRAS se relacionam com a entidade, mensurando a relação da qualidade percebida sobre a lealdade verdadeira e espúria e da satisfação sobre a lealdade verdadeira e espúria, inferindo muito além desta relação os níveis de relacionamento de cada associado que deu sua contribuição respondendo à pesquisa elaborada.

O tema “marketing de relacionamento” vem sendo objeto de várias pesquisas e já foi discutido por muitos autores. No entanto, cabe destacar que não há nenhuma outra pesquisa de cunho científico nesta área do conhecimento que tenha sido realizada no setor associativo, mais precisamente na APRAS - Regional Maringá, o que a torna relevante em função de sua contribuição para a teoria que trata do construto lealdade nesse campo organizacional. Inserida neste contexto, a lealdade é tratada como sendo um dos objetivos finais do marketing de relacionamento. Juntamente com o lucro para as organizações ela é fundamental e passa a ser definida neste trabalho como:

Um comprometimento profundo em recomprar ou favorecer um produto/serviço no futuro, causando repetição de marca ou compra do mesmo conjunto, não obstante influências situacionais e esforços de marketing tenham potencial para causar um comportamento de troca. (OLIVER, 1999, p. 34).

Ou ainda, segundo Vieira (2009) “no ventre da literatura de marketing, a lealdade tem sido citada como uma opção para o estabelecimento de uma vantagem competitiva”.

Do ponto de vista acadêmico, existe uma importância única nos estudos sobre lealdade, por ser uma das áreas do conhecimento cuja aplicabilidade prática das pesquisas dos conceitos e das teorias estudadas tendem quase sempre a serem colocadas a serviço do mercado gerando novos vieses e novas formas de

atuação. Isso contribui para que dentro da academia, novas pesquisas e novas teorias estejam sempre em pauta sobre este tema gerando desta forma um ciclo de aperfeiçoamento contínuo.

1.6 Estrutura da pesquisa

Após a parte introdutória, onde foram destacados o tema em estudo, o problema e os objetivos e as respectivas justificativas para a pesquisa, esta dissertação está subdividida em mais quatro partes:

Na segunda parte é desenvolvida a base teórico-empírica, contendo na revisão da literatura, os conceitos sobre marketing, marketing de relacionamento, qualidade percebida, satisfação, desdobramentos da satisfação, lealdade verdadeira e lealdade espúria.

A terceira parte mostra a metodologia utilizada para validar o modelo proposto, incluindo as hipóteses de pesquisa, o delineamento, a definição da população e a amostra da pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das variáveis bem como fontes de coleta, amostragem e tratamento dos dados.

Na quarta parte são apresentadas as análises dos dados obtidos pelos procedimentos estatísticos utilizados, as técnicas aplicadas para validação dos mesmos e os respectivos testes das hipóteses levantadas.

E, por fim, na quinta parte encerra-se com a apresentação dos resultados e as conclusões contendo o fechamento deste trabalho, incluindo algumas implicações gerenciais, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras e por último a bibliografia e os anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Contexto supermercadista

O setor supermercadista é tido como modelo a ser seguido pelos demais setores varejistas, devido ao seu sucesso em lidar com alto grau de complexidade em toda cadeia de suprimentos e também pela forma com que vem se destacando na economia nacional, sendo sua contribuição para o aumento do PIB - Produto Interno Bruto, crescente ano após ano.

De acordo com Elias e Junior (2008), é importante frisar que o setor supermercadista está em pleno desenvolvimento e seus números atestam esta verdade.

O setor de varejo de alimentos, representado pelas lojas de auto-serviço alimentar com um ou mais *check outs*, segundo a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS – faturou em 2006, R\$ 124 bilhões, gerando aproximadamente, 900.000 empregos diretos. (ELIAS e JUNIOR, 2008).

O setor supermercadista vem se desenvolvendo em um ritmo acima da média de crescimento da economia brasileira, e com isso fica claro que informações confiáveis são necessárias a cada novo ciclo de crescimento. Devido às fusões e aquisições que estão ocorrendo, é possível observar a concentração no setor, onde quatro ou cinco grandes redes pretendem dominar e ficar à frente deste mercado - cujo suporte financeiro advém de parceiros internacionais. (Revista Supermercado Moderno, n.04; p. 16; Abr/Mai – 2010).

2.1.1 ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

Fundada em 1968, completou 42 anos de existência no dia 11 de novembro de 2010, para continuar cumprindo sua missão primordial que é representar, defender, integrar, impulsionar e desenvolver o setor supermercadista no País com projeção e credibilidade.

- A) Possui uma ampla rede de relacionamentos com a sociedade, órgãos do governo e diversas instituições nacionais e internacionais, agindo de forma participativa com as 27 associações estaduais filiadas, favorecendo o

associado e os fornecedores com sua estrutura apoiada no tripé: conhecimento, informação e relacionamento. (Revista Anuário de Análises Super Hiper – Jan / 2011 ano 05 ; Pg. 255-260)

- B) CONHECIMENTO: Escola nacional de supermercados – Centro de referência tecnológica criado pela Fundação ABRAS, voltado para pesquisa, ensino preparação de materiais e preparação de multiplicadores para atuação nas filiais estaduais.
- C) MBA – ABRAS: Cursos de extensão com foco em Gestão Estratégica de Supermercados, Sucessão Empresarial, Marketing de Varejo e outros, criados após parceria inédita com a FGV – Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)
- D) INFORMAÇÃO: Portal ABRAS – O maior portal do setor supermercadista brasileiro, contendo informações, notícias, agendas, pesquisas, vídeos. Revista SUPER HIPER – A principal revista do setor no Brasil com tiragem de 36 mil exemplares, acompanha de perto o dia-a-dia do setor com notícias e reportagens que abrangem todo o universo do operacional à gestão da empresa.
- E) CENTRO DE PESQUISAS – Trata-se de um departamento especializado na produção, cálculo, consolidação, geração de dados, estudos, estatísticas e análises de tudo que acontece no setor. Realiza estudos independentes e em parceria com as principais empresas de pesquisa nacionais e internacionais a fim de fornecer parâmetros, índices e indicadores para servir de suporte aos tomadores de decisão do setor.
- F) RELACIONAMENTO: A ABRAS mantém um escritório em Brasília, dirigido por Alexandre Seabra Resende (grupo Seabra) com sua estrutura voltada ao relacionamento com os órgãos do governo em nível federal, mas com articulações nos 27 estados via associações estaduais. A entidade tem atualmente 8 (oito) comitês ativos: jurídico, sustentabilidade, redes de negócios, meios de pagamentos, perdas, inovação e tecnologia, farmacologia e logística. Para 2011 está prevista a criação do comitê de RH, além de eventos nacionais e internacionais como a viagem ao FMI em maio/2011 em Dallas nos EUA. (Revista Anuário de Análises Super Hiper – Jan / 2011 ano 05; Pg. 255-260).

2.1.2 APRAS – Associação Paranaense de Supermercados

Fundada em 05 de março de 1971 como associação civil sem fins lucrativos, a APRAS-PR tem sua sede administrativa em Curitiba-PR, sito a Av. Sen. Souza Naves, 535 – Bairro Cristo Rei, e é regida por estatuto próprio validado por seus associados e devidamente registrado.

2.1.3 História da APRAS-PR

Em agosto de 1970, no Clube Pinheiros de São Paulo, realizou-se a V Convenção Nacional de Supermercados. Esta foi presidida por Fernando Pacheco de Castro e estavam presentes aproximadamente 100 supermercadistas de todo Brasil. O presidente da convenção propôs a criação das Associações Estaduais, foi solicitado que o plenário se manifestasse e Ruy Senff levantou a mão e olhou para o plenário se identificando que era o único representante do Paraná. Logo após sua chegada em Curitiba, no dia 5 de março de 1971, foi criada a APRAS - Associação Paranaense de Supermercados, que teve seus fundadores posteriormente empossados em 2 de abril de 1971 como membros da 1ª diretoria.

A primeira sede foi na Rua André de Barros, 90/100 em Curitiba, Paraná, nas dependências de Rodolfo Senff S/A. Mais tarde foi transferida para a Federação do Comércio Varejista onde permaneceu até 1993, quando transferiu-se para sede própria na Av. Senador Souza Naves, 535, no bairro Cristo Rei.

(Fonte: http://www.APRAS.org.br/associe_se.php)

2.1.4 Primeira diretoria - APRAS-PR / 1971

Presidente: Ruy Senff

Vice-Presidente: Romildo Ernesto Conte

Administrativo: Rodolfo Senff Neto

2.1.5 Vantagens oferecidas para quem deseja associar-se

Associando-se à APRAS- PR a empresa terá as seguintes vantagens:

1. Recebimento bimestral da Revista Supermix;

2. Preços especiais para treinamentos práticos, seminários e materiais de apoio, cursos, palestras, etc;
3. Acesso ao tira-dúvidas on-line;
4. Informe de portarias, regulamentos, leis e fiscalização;
5. Suporte jurídico;
6. Recebimento diário do boletim informativo on-line (E-News) diariamente;
7. Acesso preferencial em feiras e congressos realizados pela entidade;
8. Convênio com instituições de ensino superior do Paraná (OPET, FAE, UNINTER), 10% desconto;
9. Reuniões periódicas para atualização de idéias e informações;
10. Convite para jantares festivos e eventos de confraternização;
11. Fortalecimento político e social da categoria.

(Fonte: http://www.APRAS.org.br/associe_se.php)

Todas as demais regionais, incluindo a de Maringá estão subordinadas ao estatuto da matriz, localizada em Curitiba, a matriz é que controla as operações setoriais de cada uma de suas regionais.

2.2 Marketing

Considerando a importância do marketing no âmbito organizacional, visto que desde a passagem da economia de produção para a de mercado, os aspectos do marketing têm sido fundamental no processo histórico. A própria palavra “marketing” foi adquirindo novos significados de acordo com a economia mundial. Há algumas décadas, muitos estudiosos pesquisavam sobre este tema, a fim de desenvolver métodos capazes de elevar o consumo sem se importar com outros fatores, por exemplo, o relacionamento com o cliente. Na atualidade, uma nova face tem caracterizado a área de marketing, à medida que tem objetivado crescentemente a elevação ao máximo de satisfação do consumidor ou da qualidade de vida. Passou-se de uma concepção de “conquistar clientes em quantidade” para “conquistar clientes em quantidade e principalmente qualidade”, proporcionando um “encantamento” do mesmo, ou seja, aqueles que permanecerão no relacionamento.

Uma definição conhecida de marketing é caracterizada por Kotler e Keller (2006, p. 04), onde “[...] o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”.

Para Bogmann (2000, p. 22), o marketing circunda quase todas as atividades humanas, desempenhando uma função considerável na integração das relações sociais e de troca. Isto porque houve uma modernização mundial, ligada aos fenômenos de globalização e um rápido desenvolvimento das comunicações e informatização das indústrias, abrindo espaço para um dinamismo nunca visto antes nos mercados. Assim, estamos inseridos em uma sociedade industrial de massa que se fundamenta na informação e na prestação de serviços.

Considerando que o mundo passa por transformações em praticamente todas as atividades humanas, novos mercados surgiram, as informações se multiplicaram, a globalização derrubou barreiras e o consumidor ficou muito mais próximo dos fornecedores. E este consumidor nos remete a uma realidade cada vez mais presente, ou seja, a necessidade de oferecermos produtos e serviços de qualidade superior com preços adequados, que atendam às suas necessidades, obtendo diferencial competitivo e criando condições de competitividade para que as organizações continuem existindo.

Pode-se salientar que as organizações e instituições estão se diferenciando pela busca da qualidade em seus processos, produtos e serviços. Isto é claramente mostrado pelo mercado, que busca serviços certificados e credenciados, como a ISO 9000, selo da fundação ABRINQ, ou ainda o selo verde. A partir desta idéia é possível pensar que, o sucesso das organizações seria muito maior se as mesmas oferecessem aos consumidores produtos e serviços que eles não pensam ou pensaram em adquirir, criando, ou melhor, induzindo à “necessidade” de aquisição, ou seja, além de observar as tendências de mercado de seu público alvo, devem estes profissionais antecipar as necessidades dos consumidores, superando suas expectativas, gerando maior vantagem competitiva, pode-se dizer que isso é aplicação de marketing.

Essa competitividade, “[...] pode ser o sucesso ou fracasso de qualquer empresa, dependendo da vantagem competitiva, ofertando o produto a um custo mais baixo ou oferecendo benefícios únicos ao comprador que justificam o preço” (PORTER, 1990, p. 1-3). Assim, é necessário criar uma vantagem, seja ela de custo e\ou diferenciação.

Ultimamente, estudiosos do campo de marketing tem direcionado suas pesquisas muito mais a qualidade do que a quantidade. Conhecer, encantar, servir e corresponder aos anseios dos clientes é fundamental para o sucesso do empreendimento, e isso exige todo um processo de relacionamento Filho *et al* (2007).

Logo, o marketing da atualidade deve corresponder à atenção total ao cliente, principalmente com o respeito a este, e não como é adotado por alguns na forma de um atendimento artificial. É possível perceber, no dia-a-dia, situações, por exemplo, de um atendimento forçado e que pretende apenas vender um produto e não suas vantagens. Ora, os clientes da atualidade não se contentam apenas com um produto e sim, com a qualidade no atendimento, desde seu primeiro contato até o fechamento do negócio. Outra real preocupação, que deveria estar na pauta de todas as organizações, é a constância em identificar as necessidades reais do cliente, direcionando o foco da empresa para essas necessidades, buscando explorar as oportunidades de negócios, originadas por essas necessidades.

Vale a pena observar o aumento do número de concorrentes, em quase todos os segmentos de negócios no campo de atuação do marketing, que passaram a introduzir diversos serviços, como os de atendimento ao cliente e comunicação com o consumidor - o SAC - (Sistema de Atendimento ao Consumidor) e CRM – (*Customer Relationship Marketing*) com a finalidade exclusiva de gerar uma maior percepção de valor para o cliente.

Na APRAS, estas mesmas prerrogativas, vem sendo implantadas desde muito tempo, devido à necessidade de mostrar para seus associados que eles são os maiores beneficiados com as ferramentas de marketing utilizadas pela associação.

2.3 Marketing de relacionamento

Desde a virada do milênio, vem se firmando com muita importância os conceitos de marketing de relacionamento, devido à imposição de novas estratégias para se conseguir uma relação mais próspera com os clientes e obter mais ganhos nos negócios, proporcionando uma possível eficiência no processo de lealdade.

O termo marketing de relacionamento foi introduzido na literatura em 1983 por Leonard Berry, mas a relação dos serviços de marketing representada pelas ações de compra-venda já existiam muito tempo antes deste fato, embora o relacionamento entre comprador e vendedor seja comercial, é um relacionamento e isso requer uma visão de longo prazo. (KOCKANNY *et al*, 2003 p. 14).

“Considera-se como escola de pensamento atual na área de marketing de relacionamento aquela que desenvolve pesquisas ligadas aos serviços, com ênfase na qualidade percebida como determinante da satisfação e fidelização do consumidor” Brito (2008) conseqüentemente como variável independente na relação com a lealdade.

Segundo a literatura (Morgan e Hunt, 1994) o marketing de relacionamento é formado por uma variedade de inter-relações conceituais, sendo que a confiança, o comprometimento, a satisfação, o valor percebido, o custo de troca e a qualidade percebida são dimensões que formam a base de uma variável maior que é a qualidade do relacionamento. Esta por sua vez no seu conjunto torna-se uma variável independente do construto lealdade

Está na perspectiva de entendimento do marketing de relacionamento que o cliente tende a se envolver no processo de criação de valor, (BRITO, 2008) e é exatamente isso que acontece na prestação de serviços da APRAS para com seus sócios. Portanto, ao conhecer os níveis de qualidade percebida e os indicadores de satisfação de seus associados, a entidade pode melhorar significativamente a oferta de produtos e serviços destinados aos mesmos.

O modelo proposto contempla essas dimensões para auxiliar na formulação das estratégias competitivas da associação porque pretende mostrar dentro do marketing de relacionamento que as relações entre a lealdade e seus antecedentes podem ser significativas. Este estudo faz uma análise das idéias que sejam capazes de promover a lealdade dentro do contexto de marketing de relacionamento, o qual será tratado segundo Morgan e Hunt (1994), que propõem o “marketing de relacionamento como o estabelecimento, desenvolvimento e a manutenção de relações de troca de sucesso”, entendendo-se por relações de troca um conjunto de estratégias utilizadas pela associação para tornar concreta a lealdade de seus associados.

Um assunto recorrente no meio associativo é que estas entidades estão seriamente preocupadas com a constante redução de seu quadro de sócios, e por

isso o desenvolvimento de uma pesquisa que permita melhor conhecer seu associado se torna relevante.

2.4 Qualidade percebida

Definir precisamente o real significado de serviços vem sendo uma difícil tarefa para os pesquisadores que atuam na área da qualidade, já que os consumidores se encaixam em padrões diversos onde há uma grande dificuldade em diferenciar e mostrar ao consumidor – o que é o serviço agregado em um produto.

A qualidade no setor de serviços é um diferencial competitivo e, através deste, diferencial é possível mensurar o poder de reação das empresas que realmente estão próximas aos seus clientes, e o que eles desejam e esperam de seus serviços, tanto atuais quanto futuros.

Com relação à mensuração de serviços, atualmente, o cliente tem o poder de controle na prestação dos serviços, pelo simples motivo de que ele participa do processo. Isso faz com que sua percepção aumente em relação à qualidade no atendimento e isso, por sua vez resulta na percepção das empresas em relação a estratégias de competitividade, atendimento e qualidade que se deve implantar.

Parasuraman, Zeithalm e Berry (1994) afirmam que a qualidade percebida é resultante da percepção dos clientes sobre as dimensões e dos atributos da metodologia SERVQUAL, abaixo relacionadas;

Tabela 1 - Metodologia SERVQUAL

- | | |
|----|---|
| 1- | Tangibilidade = Características concretas, como por ex. instalações, equipamentos, material de comunicação... |
| 2- | Confiabilidade = Cumprimento de prazos, tempo de execução correto... |
| 3- | Receptividade=Disponibilidade das pessoas de contribuírem com o serviço |
| 4- | Segurança = Competência empresarial, certeza de realização... |
| 5- | Empatia = Capacidade de colocar-se no lugar do outro... |

Fonte: Parasuraman, Zeithalm e Berry (1994).

A qualidade percebida pode ser considerada como sendo uma forma de avaliação de uma experiência recente de consumo, de acordo com Fornel *et al* (1996).

Em contrapartida, para alcançar o sucesso, as empresas vêem a necessidade de concorrerem entre si, especialmente as do mesmo ramo de negócio. Com isto em mente, pode-se aplicar diversas estratégias para que essa qualidade seja aumentada, e que seu retorno seja visto conforme a afirmação de Filho *et al* (2007):

A competitividade, resultante do tratamento dispensado pelos competidores à qualidade definida pelos clientes, tem sido considerada um dos instrumentos atuais para superar a concorrência global e, conseqüentemente, manter-se no mercado. O conhecimento da força e da magnitude dos relacionamentos da empresa com seus clientes são fundamentais à gestão e às decisões de investimentos (FILHO *et al*, 2007).

Por definição, é sabido que sempre há uma diferença entre a real importância de como a empresa quer ser percebida pelos serviços prestados aos seus clientes, e como eles são realmente percebidos quanto à sua qualidade. O atendimento, no caso dos serviços ao cliente é um tema importante para o completo sucesso e sobrevivência das empresas. Relacionado a isso, o cuidado em identificar pontos críticos no segmento supermercadista não pode mais se dissociar do impacto na agilidade decisória, que deve levar em consideração as pessoas na organização. Não se pode falar de pessoas sem mencionar o quanto elas podem ou não contribuir para o relacionamento com o cliente, visto que na sua quase totalidade, os mesmos serão objetos da avaliação do cliente/associado.

Segundo Grönroos (2003), a qualidade do atendimento ao cliente e a prestação de serviços “[...] têm que serem atendidas e, principalmente, percebidas sob pena de perda de relacionamentos atuais e futuros”.

Os clientes percebem os serviços prestados em termos de qualidade e o quão satisfeitos eles estejam com o conjunto total de suas experiências. Estes parâmetros de orientação para o cliente supracitado como - qualidade e satisfação – têm atraído a concentração de executivos e pesquisadores durante a última década. Hoje em dia, as empresas reconhecem que podem competir de modo mais eficaz, distinguindo-se pela qualidade dos serviços e pela maior satisfação de seus consumidores. Para Zeithaml (2003), a satisfação do cliente em relação a um produto ou serviço é influenciada de modo significativo pela avaliação que o consumidor faz de suas características.

A grande maioria dos serviços prestados ao cliente são experimentados em forma de produto, que ao mesmo tempo são consumidos no momento de sua

aquisição e proporcionam uma forma de agregação de valor procedente de sua criação.

Segundo Parasuraman e Zeithaml (1988), na análise final de mercado, a qualidade de um produto ou de um serviço depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões de preferência do cliente. Com isso, a qualidade é palavra sinônima de excelência absoluta.

A complexidade da avaliação da qualidade do serviço pelo cliente passa pelo conceito de qualidade de serviços de uma organização e sua percepção sobre o mesmo. Ainda assim, é muito complexa esta avaliação, pois dependerá do desempenho desse serviço *versus* a percepção do mesmo desempenho, por parte do cliente, comparando-o com seus padrões de avaliação.

Ao definirem “a qualidade como resultado da percepção dos clientes sobre as 11 dimensões e diversos atributos da escala E-SERVQUAL no segmento do comércio eletrônico”, Zeitham (2003), Parasuraman (2000) e ainda Malhotra (2001) apontam para a qualidade percebida de forma cognitiva como sendo mais acentuada que a emocional.

As dimensões da escala E-SERVQUAL e seus atributos adaptados para o estudo no comércio eletrônico, devidamente adaptada, será utilizada neste trabalho.

Tabela 2 - Escala E-SERVQUAL

1- Acesso	=	Agilidade, facilidade de acessar.
2- Segurança	=	Garantia de que tudo vai correr como deve certificação
3- Fácil Navegação	=	Interface prática
4- Eficiência	=	facilidade de utilização
5- Flexibilidade	=	Opções de busca
6- Customização	=	Adaptação às minhas preferências
7- Conhec.do preço	=	Simulação de tarifas e comparação de preços
8- Privacidade	=	Proteção de informações
9- Estética Visual	=	Beleza da interface
10- Confiança	=	Funcionamento correto
11- Receptividade	=	Canais de comunicação

Adaptado de Biegas (2009).

Ainda de acordo com Parasuraman (1988), “[...] para proporcionar serviços de qualidade, a organização precisa adequá-los às necessidades e desejos dos clientes específicos e criar valor”. Criar valor identificando como crucial os “momentos da verdade”, que são muitos no relacionamento entre as empresas e os clientes, em

diversos pontos do processo funcional dos serviços agregados ao produto. O gerenciamento e o monitoramento desse processo são ferramentas essenciais para a busca efetiva de índices cada vez mais elevados na satisfação dos clientes.

Com a globalização da economia e com a maior tecnologia aplicada à fabricação de produtos, pode-se afirmar que a qualidade funcional é importante para as empresas. A qualidade que todas as empresas devem procurar é aquela que trará maior probabilidade de ser percebida pelo cliente.

Uma estratégia de qualidade técnica é bem-sucedida se uma empresa tiver êxito em atingir uma solução técnica que o concorrente não consiga igualar. Hoje, este é um caso cada vez mais raro, existe uma grande quantidade de empresas que podem produzir mais ou menos a mesma qualidade técnica. Mesmo quando uma solução é alcançada pode não ser bem-sucedida, se a excelência na qualidade técnica for contrabalançada ou anulada por interações mal gerenciadas entre comprador e o vendedor, ou seja, por uma qualidade funcional insatisfatória no processo. (GRÖNROOS, 2003, p. 89).

Segundo Berry (1996), existem dois níveis de qualidade em serviços que podem gerar confiança no relacionamento com o cliente: nível desejado e o esperado. O nível desejado reflete o que o cliente imagina que o serviço possa ser e deva ser. Já o nível esperado ou adequado reflete o serviço mínimo que o cliente passa a aceitar. A diferença entre a qualidade esperada e a qualidade percebida de serviços é o pressuposto para uma maior ou menor competitividade no mercado. Quanto menor esta diferença, maior a probabilidade de sucesso das empresas..

Especificamente para os associados da APRAS, esta diferença entre a qualidade percebida e a esperada pode ser minimizada pela representação do marketing de divulgação dos benefícios promovidos pelos serviços oferecidos, a fim de formar uma consciência mais próxima da realidade no que tange à apreciação dos sócios para os serviços e/ou produtos que eles não utilizam.

2.5 Satisfação

Por muito tempo, a satisfação foi vista pelo viés das pesquisas em marketing de relacionamento como uma forma de se prever o comportamento futuro do cliente, (Andressen e Lindestad, 1998) e com o passar do tempo outras formas foram sendo incorporados na lista das possibilidades de pesquisa para verificação das intenções dos consumidores, tais como, a confiança, o comprometimento, qualidade e o valor,

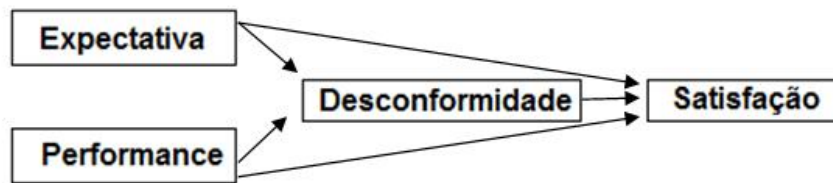
sendo possível a utilização de um modelo de desconformidade das expectativas desenvolvido por Oliver (1980) como uma das ferramentas mais utilizadas para validação do estudo sobre satisfação.

Para Batista (2005), o modelo da desconformidade das expectativas de Oliver (1980) postula que satisfação ou insatisfação é o resultado de uma comparação entre as expectativas anteriores à compra ou consumo e o desempenho percebido pelo consumidor. Ainda utilizando Oliver (1980) e Batista (2005), é apontado o desempenho como fator gerador de satisfação, quando o mesmo é superior às expectativas formadas anteriormente. Aparece também a desconformidade positiva, de onde advém a satisfação, mas se o resultado apresentado for menor que o esperado, surge então a desconformidade negativa e por consequência, a insatisfação.

As expectativas representam a experiência prévia do ato de consumo do cliente, com a oferta pelo fornecedor de um produto ou serviço de qualidade no futuro, e de acordo com Dahamer e Estrada (2002) “supõe-se que as expectativas tenham efeito positivo sobre a satisfação, porque o conhecimento do cliente está implícito na relação”.

Desta forma, é possível compreender que quando tratamos de satisfação do cliente, o foco está no que ele deseja, considerando toda a gama de esforços a serem realizados para que a satisfação dele seja atingida.

Ilustração 1 - Paradigma da desconformidade



Fonte: Adaptado de Oliver (1997).

Para Oliver (1999), satisfação é um estado temporal pós-uso proveniente de uma situação de consumo única ou de experiências repetidas, que demonstram como um produto ou serviço atingiu as expectativas do indivíduo que a consumiu. Por este motivo, a satisfação do cliente é um dos pontos mais importantes a serem estudados quando se fala em entender o processo que leva à lealdade do consumidor, e ao mesmo tempo, um dos mais difíceis de quantificar. Segundo Kotler (2000, p. 50), satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação à sua expectativa.

Para Lovelock e Wright (2002), a satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos, onde há uma enorme diferença entre a fidelidade de clientes meramente satisfeitos e a de clientes completamente satisfeitos – ou encantados. Afinal, Castro (2002) diz que o consumidor não adquire os produtos, mas os benefícios esperados.

Além disso, clientes satisfeitos disseminam uma boa imagem da empresa, divulgando informações positivas. É o que chamamos de comunicação boca a boca, um meio de divulgação muito barato e eficiente. De acordo com Lovelock e Wright (2002) a alta satisfação é como uma apólice de seguro contra algo que pode dar errado, o que fatalmente ocorrerá devido à variabilidade associada à produção dos serviços. Para os autores, clientes de longo prazo são mais condescendentes nessas situações porque uma experiência ruim ocasional será compensada por experiências prévias positivas. É claro que o relacionamento excelente por si só não garante a eficácia do processo, pois deve haver também a excelência dos produtos e serviços da empresa. Um deve complementar o outro.

No entanto, Peppers e Rogers (2000) afirmam que satisfação não traz fidelidade, necessariamente. Segundo eles, clientes satisfeitos mudam-se desde que

não haja custo nessa mudança. Quando o grau de insatisfação é maior do que o custo de mudança, o cliente muda, e recuperá-lo depois pode ser uma tarefa muito difícil.

Consumidores que descrevem a si mesmos como satisfeitos não são necessariamente leais. O elo entre as palavras do consumidor e suas ações pode ser uma relação de discordância. “Algumas empresas pensam estar obtendo uma indicação da satisfação de clientes por meio do registro de reclamações de clientes. Mas 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam; muitos simplesmente deixam de comprar” (KOTLER, 2000, p. 70).

Em função disso, medir a satisfação do consumidor é uma tarefa árdua, já que é o esforço em medir um estado da mente, quando o comportamento é o que realmente conta. Segundo Reichheld (2000), a única medida real de satisfação é a repetição de compra.

Payne e Holt (2001) acreditam que o valor de um produto ou serviço representa os benefícios percebidos que os consumidores acreditam que recebem ao adquiri-lo ou consumi-lo. Kotler (2000) segue a mesma linha de raciocínio ao afirmar que o nível de satisfação é o produto da diferença entre o desempenho percebido e as expectativas da pessoa em relação ao produto ou serviço consumido.

Sendo assim, Samara e Morsch (2005, p. 02) contextualizam que o propósito do marketing é satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores por meio da produção de produtos e serviços. Assim, conhecer as pessoas suas necessidades, seus desejos e seus hábitos de compra, torna-se fundamental para a eficaz administração mercadológica.

Sobre o comportamento do consumidor, tem-se o seguinte pensamento:

É o estudo de como os indivíduos tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em itens relacionados ao consumo. O comportamento do consumidor engloba o estudo de o que compram, por que compram, onde compram, com que frequência compram e com que frequência usam o que compram (SAMARA e MORSCH, 2005, p.03).

Pelos autores pesquisados a discussão sobre a natureza do estado psicológico de satisfação / insatisfação gira em torno de dois aspectos interligados: seu caráter unidimensional e sua dimensão cognitiva e/ou afetiva. Para Hunt (1977, p.02), "a satisfação não é o prazer retirado da experiência de consumo, mas sim a

avaliação resultante de que a experiência foi, no mínimo, tão boa como se supunha que fosse". Isto é, não é a emoção em si, mas envolve a avaliação de emoções. Esse ponto de vista é amplamente aceito, tanto que, como vimos anteriormente, "a satisfação é definida como uma avaliação, um julgamento, podendo, portanto, ser expressa em uma única dimensão, indo do extremo positivo ao extremo negativo" (GONÇALVES FILHO et al, 2003).

Compreender os clientes e o método de consumo harmoniza uma série de benefícios. Entre esses benefícios encontramos o auxílio aos gerentes em suas decisões, o fornecimento de uma base de conhecimento a partir da qual os pesquisadores de marketing podem analisar os consumidores, o apoio aos legisladores e controladores na criação de leis e regulamentos referentes à compra e venda de mercadorias e serviços, e o auxílio ao consumidor médio na tomada de melhores decisões de compra.

Assim, Mowen e Minor (2003, p. 04) escrevem que a importância de se compreender o consumidor é encontrada na definição de marketing como uma "atividade humana direcionada a satisfazer as necessidades e vontades por meio de processos de troca humanos". A partir desta definição, emergem duas atividades chave de marketing: A primeira é que os profissionais desta área tentam satisfazer as necessidades e vontades de seu mercado alvo. A segunda é que o marketing abrange o estudo do processo de troca por meio do qual duas partes transferem recursos entre si. No processo de troca, as empresas recebem de seus consumidores recursos monetários e outros recursos. Em contrapartida, os consumidores recebem produtos, serviços e outros recursos de valor. Para que esses profissionais criem uma troca bem sucedida, eles precisam compreender os fatores que influenciam as necessidades e vontades dos consumidores.

Na verdade, o princípio de soberania do consumidor é o ponto central no qual se baseia a área de marketing. Mowen e Minor (2003, p. 05) enfatiza que, de acordo com este conceito, o consumidor deve estar no centro dos esforços de todo este setor.

Mowen e Minor (2003, p. 06) explica que o conhecimento geral do comportamento do consumidor também tem um valor pessoal. É possível ajudar as pessoas a se tornar melhores consumidores por meio da identificação de fatores que influenciam suas próprias atividades de consumo. Além disso, é possível auxiliar os consumidores no processo de compra, informando-os a respeito de algumas

estratégias que as empresas utilizam para comercializar seus produtos. Conhecer os fatores que influenciam o consumo tem um valor intrínseco para muitas pessoas. Primeiramente, deve-se saber por que começam os rumores acerca do produto, porque mensagens publicitárias subliminares provavelmente não influenciam o ato da compra ou coisas desta natureza.

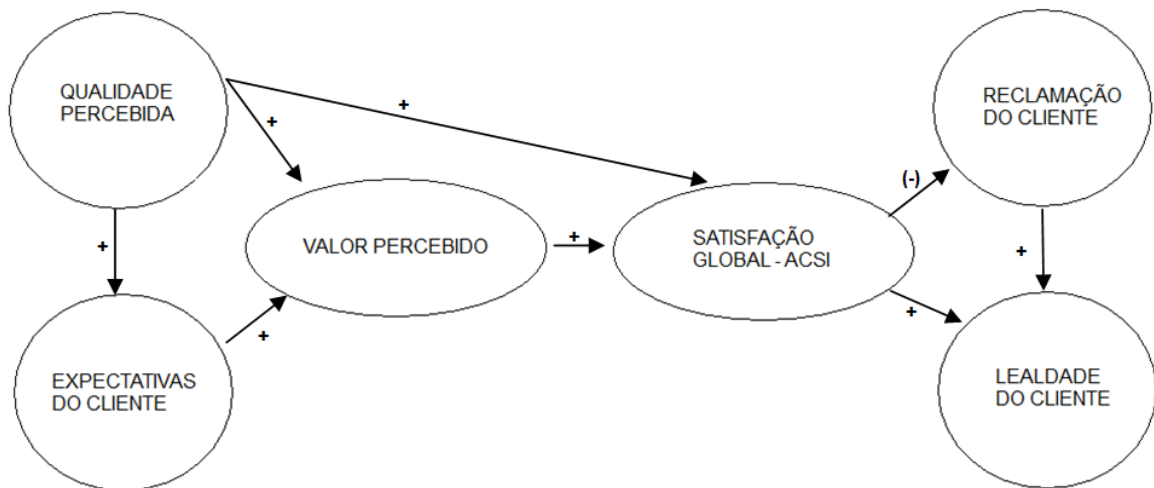
De acordo ainda com o autor Mowen e Minor (2003, p. 07) o estudo do comportamento do consumidor pode fornecer três tipos de informação: orientação, fatos e teorias. Primeiramente, ele ajuda a orientar os gerentes de maneira que considerem o impacto de suas atitudes sobre os consumidores. Além disso, fornece ainda fatos, tais como que opções que os consumidores utilizam para comprar um produto ou quais os valores enfatizados por culturas específicas.

A noção de que consumidores satisfeitos venham a se tornar consumidores leais, tem servido como base para o pensamento de marketing desde a formação deste conceito e muitos estudos têm demonstrado uma relação positiva entre satisfação e lealdade (PLESHKO e BAQER, 2008).

Uma metodologia muito utilizada para se mensurar satisfação é o ACSI – Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano, (MARCHETTI e PRADO, 2001; URDAN e RODRIGUES, 1998) sendo este modelo uma medida de desempenho que, além de medir lealdade, também incorpora outros aspectos considerados antecedentes da mesma, ou seja, qualidade percebida, expectativas, valor percebido, satisfação global e reclamações (FORNELL *et al*, 1996).

Ilustração 2 – Modelo ACSI

MODELO ACSI



Fonte: Fornell *et al* 1996

Segundo Moura (2005):

[...] no Brasil, os primeiros testes empíricos do modelo ACSI podem ser encontrados nos trabalhos de Urdan e Rodrigues (1998), Marchetti e Prado (2001), onde o primeiro trabalho consistiu na avaliação do ajustamento do modelo no caso de clientes da indústria automobilística. (MOURA, 2005).

Na era da competitividade acirrada, o marketing de relacionamento dá prioridade às ações de conquista e a manutenção de um grupo específico de consumidores, no qual os compradores identificam, selecionam para obter o maior e melhor valor para a satisfação de suas necessidades e desejos, e mais do que nunca, o entendimento do comportamento do consumidor e a antecipação de suas necessidades e de seus desejos tornaram-se fatores críticos de sucesso para as organizações.

As estratégias de marketing de uma empresa estão, obrigatoriamente, condicionadas ao profundo conhecimento do comportamento do consumidor por seus profissionais. Sobretudo, visto que a característica dinâmica do mercado em que a inovação e a diversificação de produtos é crescente, e se dá pela natureza evolucionária do ser humano, decorrendo principalmente da abundância de

informação, o consumidor atual se tornou mais exigente, mais criterioso e mais poderoso em sua forma de consumir produtos e serviços.

Neste contexto é importante enfatizar que as ferramentas da gestão mercadológica, como: pesquisa de marketing, segmentação de mercado, posicionamento de marca e composto mercadológico, devem trabalhar de maneira integrada e com base no comportamento do consumidor, incorporando ao planejamento de marketing mecanismos e procedimentos de coleta, monitoramento e análise de dados, bem como métodos de avaliação da resposta do consumidor.

A perspectiva do marketing se modificou por meio de um processo de mútua influência, em sincronismo com a evolução do consumidor. Ao mesmo tempo em que a evolução do ser humano e o amadurecimento do consumidor influíram na orientação da abordagem mercadológica, constantemente atualizando-a, as próprias atividades de marketing evoluíram e afetaram o desenvolvimento do consumidor e seu nível de conscientização. Elemento fundamental em todas as perspectivas atuais, a satisfação das necessidades e dos desejos do consumidor é a função primordial do marketing. Essa realização só é possível pela parceria e pelo relacionamento entre clientes e fornecedores.

Estudos mais recentes ressaltam, porém, a importância de aspectos afetivos tais como a emoção. Filho *et al* (2007) verificaram empiricamente que “experiências afetivas qualitativamente diferentes coexistem e estão relacionadas com o *continuum* comum e unidimensional da satisfação”. Seus resultados sugerem a existência de dois estados qualitativamente distintos de satisfação, um envolvendo surpresa (a experiência de consumo é uma surpresa agradável), e o outro um grau elevado de interesse (a experiência de consumo desperta o interesse do consumidor), sendo que, no primeiro caso, o grau de interesse é baixo, enquanto que, no segundo, a surpresa raramente ocorre. Assim, embora os dois estados compartilhem algumas características (a alta frequência da emoção alegria e a baixa incidência de emoções negativas), eles têm configurações diferentes, sugerindo a existência de “tipos” diferentes de satisfação.

Prado (2004), em seu trabalho com bancos mensura o nível de satisfação existente no relacionamento entre as partes utilizando as quatro dimensões da satisfação, sendo as três primeiras advindas dos estudos de (FORNEL, 1992; FORNEL *et al*, 1996), e a última inserida no contexto por Prado (2004), metodologia esta que devidamente adaptada será utilizada neste trabalho.

2.5.1 Dimensões da satisfação

- 1- Satisfação global = Baseia-se na experiência total de consumo do cliente ao longo de um período de tempo
- 2- Desconformidade = Baseia-se no grau de desempenho com as expectativas positivas ou negativas do cliente
- 3- Distância do Ideal= Baseia-se no ponto de vista ideal do cliente pela via da comparação dos resultados
- 4- Prazer no relacionamento (afetividade / emoções) = Baseia-se na importância dos sentimentos

Portanto, este estudo interpreta a satisfação do associado APRAS levando em consideração estas quatro dimensões como sendo a base para formação de consciência sobre a importância da satisfação no relacionamento com a associação, o que pode representar um traço marcante de indícios de lealdade futura conforme a literatura vigente.

2.6 Lealdade

Muitos autores defendem que as empresas que conquistarem a lealdade de seus consumidores terão uma melhora substancial na sua rentabilidade (ENGEL *et al*, 2000). Para Leal (2005), o custo de manutenção de um cliente leal é muito menor do que o custo de aquisição de um novo cliente, defendendo que a elevação da lucratividade está baseada na diminuição dos custos operacionais, na ampliação do lucro básico, no aumento da receita por cliente, e através das referências feitas pela divulgação boca a boca positiva.

Pelo enfoque comportamental, Perin *et al* (2004, p. 34), definem lealdade como:

[...] um profundo compromisso de um consumidor comprar um produto ou serviço de um determinado fornecedor, ocasionando a recompra da mesma marca ou grupo de produtos da mesma marca, apesar de influências situacionais e esforços de marketing que poderiam causar mudanças de comportamento por parte do consumidor. (PERIN *et al*, 2004).

Já para Santos e Fernandes (2005), a lealdade é um construto múltiplo, definido na literatura como: a) atitude positiva por parte do consumidor em relação ao fornecedor; b) manifestação de sua intenção de continuar a comprar o produto; e c) repetição de compra.

A lealdade também foi definida como o compromisso do cliente com uma marca, loja ou fornecedor, com base em uma forte atitude favorável, manifestada na compra consistente (SETH et al, 2001). Brei e Rossi (2002) defendem, que a lealdade ocorre quando o consumidor faz uma avaliação consciente de que uma marca satisfaz suas necessidades de uma forma tão mais efetiva que outras marcas, e que ele compra a mesma marca repetidamente.

Santos e Fernandes (2005) acreditam que a lealdade do consumidor é definida como a intenção comportamental de manter um relacionamento duradouro com o fornecedor de serviços. Relatando que a lealdade do consumidor incorpora duas dimensões, a primeira seria recomendar o fornecedor de serviço a outro consumidor e segunda a intenção de repetir a compra.

Para Oliver (1997), satisfação é um estado temporal pós-uso, proveniente de uma situação de consumo única ou de experiências repetidas que demonstram como um produto ou serviço atingiu as expectativas do indivíduo que o consumiu. Este conceito demonstra como a relação entre satisfação e lealdade não é tão simples e direta. A investigação destas posições tem gerado situações conflitantes.

Alguns autores (OLIVER, 1997; GARBARINO e JOHNSON, 1999) acreditam que a satisfação tenha relação direta com a lealdade dos consumidores, sendo um forte determinante da mesma, seguindo a linha dos pesquisadores que defendem uma relação estreita entre a satisfação e a lealdade, alguns estudos realizados por Seth e Newman (2001) e Mowen e Minor (2003) afirmam que a lealdade é o resultado da satisfação dos valores do consumidor através da compra. Oliver (1999) destaca que a satisfação é um passo necessário para a conquista da lealdade, onde o cliente precisa sentir-se constantemente satisfeito para ser leal a uma empresa ou marca.

Dependendo de como se conceitua a lealdade, tem-se então sua forma de mensuração, neste trabalho optou-se por uma forma multifuncional, contendo itens combinados de atitude e comportamento adaptada da proposta de (ZEITHAML, BERRY e PARASURAMAN, 1996), cujo foco da obtenção da lealdade se dá pela

probabilidade de intenção futura de novos negócios mensurados em suas cinco dimensões.

A seguir destacam-se as dimensões e seus respectivos indicadores.

2.6.1 Dimensões da lealdade

- 1- Indicação = Eu indico para meus amigos
- 2- Recompra = Sempre que necessitar, farei uso dos produtos e serviços.
- 3- Recomendação = Eu tenho falado aos demais sobre os resultados positivos dos produtos e serviços oferecidos
- 4- Volume de Compra = Eu procuro ter um volume de atividades ou negócios
- 5- Preferência = Eu considero como sendo minha primeira opção sempre que tenho que adquirir um produto ou serviço

A busca constante da lealdade de seus associados e/ou clientes deve ser a meta de toda associação ou organização que queira continuar a existir, nenhuma entidade pode se dar ao luxo de permitir que seus clientes ou sócios não percebam o quanto sua participação constante nas atividades e decisões é importante.

2.7 Lealdade espúria

O processo de retenção de clientes se dá por diferentes formas, como por exemplo: longevidade do relacionamento, volume de aquisição, quantidade de produtos, na realidade o que se busca é a repetição de compra (REICHHELD, 2002), porém as fases da lealdade vão muito além da decisão e do processo de aquisição (compra) por parte do cliente existem considerações múltiplas que merecem atenção ao se fazer uma análise desta questão.

Desta forma, clientes que apresentam lealdade espúria podem estar propensos a substituir o fornecedor em face de melhores alternativas, enquanto clientes que apresentam lealdade latente podem estar enfrentando barreiras de acesso ao produto ou serviço (Wonhrat, 2006).

O conceito de lealdade é composto por dois aspectos: comportamental e atitudinal. A lealdade comportamental refere-se a recompra e é baseada em componentes cognitivos. Já a lealdade atitudinal corresponde a sentimentos e

emoções (SETH e NEWMAN, 2001). As definições encontradas na literatura procuram unir estes dois aspectos em um único conceito.

Quanto ao processo de decisão do cliente baseado na intenção ou no comportamento de recompra, alguns autores afirmam que nem sempre se pode considerar os componentes atitudinais e comportamentais com a mesma intensidade (DICK e BASU, 1994) sendo que na perspectiva comportamental onde está a compra propriamente dita, o foco está nos resultados do processo de escolha e na perspectiva atitudinal onde esta a predisposição em desenvolver o comportamento de compra o foco está nos fatores que afetam o processo segundo (BIEGAS, 2009). O quadro a seguir representa a combinação desses dois fatores:

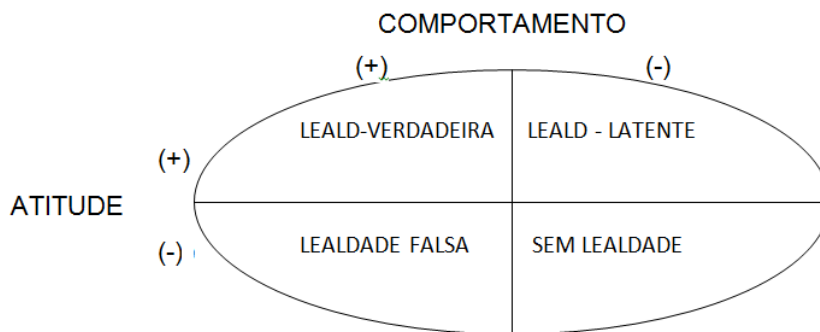


Ilustração 3 - Condições de lealdade

Fonte: Dick e Basu, p.101, 1994.

Conforme Dick e Basu (1994, p. 101-102) esses aspectos da lealdade podem ser descritos como sendo uma “Tipologia da Lealdade”, conforme abaixo.

2.7.1 Tipologia da lealdade Espúria

- 1- Lealdade verdadeira – Determinada pela atitude forte e assinalada com o comportamento de recompra
- 2- Lealdade Latente - Tem da atitude forte porém com baixo índice de recompra
- 3- Lealdade Falsa (espúria) - Existe o comportamento de compra mas não se tem atitude em função de outros fatores, no caso da APRAS pode ser devido a ausência de opções de troca ou substituição.
- 4- Sem lealdade - A pior das situações, onde não existe atitude e o comportamento de compra é esporádica.

Para Validação da propositura do modelo foram utilizados somente as duas tipologias que mais se destacaram nas entrevistas, ou seja, a tipologia sem lealdade e a outra de lealdade latente, visto que os itens de composição das escalas deste trabalho trazem os itens de lealdade espúria categorizados dentro destas duas tipologias conforme questionário no anexo 01.

3 METODOLOGIA

A metodologia empregada nesta dissertação está dividida em três partes. A primeira parte contém o problema de pesquisa e a forma gráfica do modelo elaborado pelo autor, na segunda parte estão as hipóteses de pesquisa e as definições operacionais e constitutivas de cada uma das variáveis utilizadas e na terceira parte, a delimitação e o design da pesquisa.

3.1 Problema de pesquisa

Assim, o problema central a ser pesquisado por este estudo é:

“Quais são os fatores que implicam na lealdade entre os associados e a APRAS - Associação Paranaense de Supermercados – Regional Maringá ?”

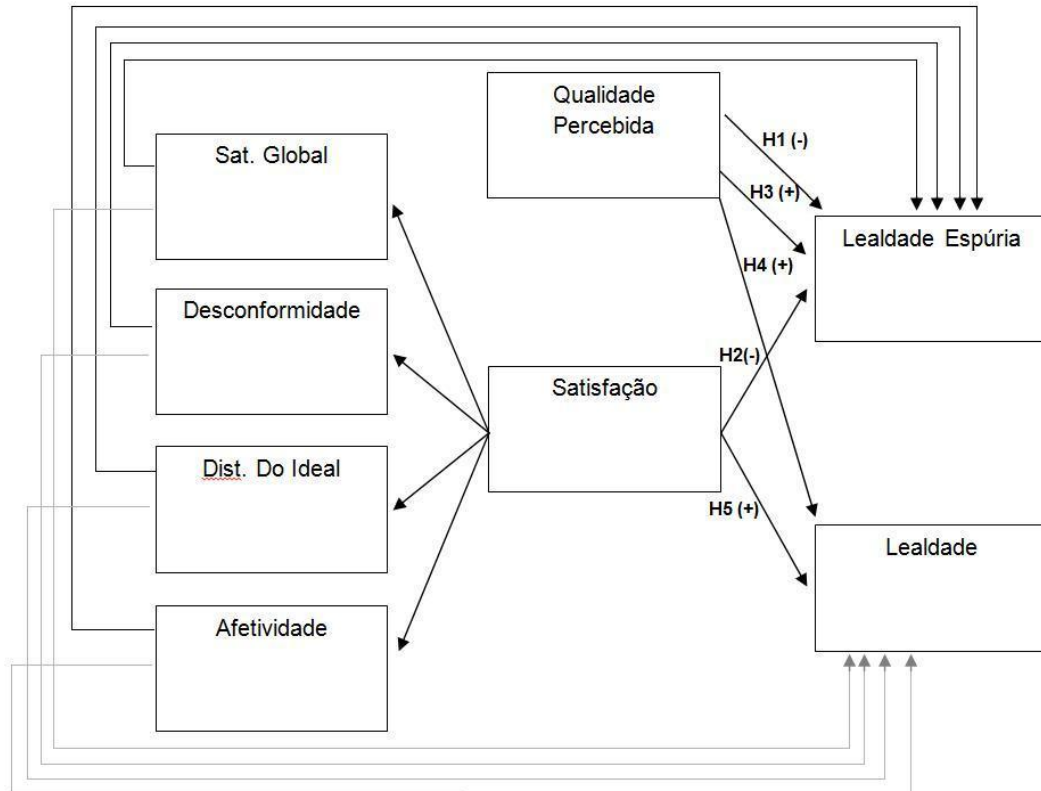
3.2 Modelo teórico proposto

Uma forma de se olhar a propositura de hipóteses para solucionar uma questão nos é oferecida por Richardson (1999) onde o mesmo afirma que as hipóteses são na verdade uma tentativa de solução proposta para um determinado problema de pesquisa.

A busca pelo significado conceitual na literatura sobre satisfação permitiu a construção adaptada por similaridade do modelo ACSI original, proposto por Fornell et al (1996) em outro modelo que, durante o desenvolvimento deste trabalho, será testado empiricamente com fim específico de verificar os níveis de relacionamento entre associados e entidade. A ilustração 04 representa o modelo adaptado juntamente com as variáveis que fazem parte deste trabalho, bem como as hipóteses de pesquisa e suas relações.

MODELO TEÓRICO PROPOSTO

Ilustração 4 - Modelo teórico proposto



Fonte: Adaptado pelo autor

Neste modelo temos os dois tipos de lealdade: a verdadeira e a espúria apresentadas como variáveis dependentes à qualidade percebida, que se apresenta como variável independente e a variável satisfação que se tornou interveniente devido, mensuração de seus itens de composição que passam a ser considerados independentes, ainda segundo Malhotra (2001), as variáveis dependentes são aquelas que medem o efeito das variáveis independentes sobre uma unidade de teste.

3.3 Hipóteses de pesquisa

Quando insatisfeito, o cliente tem as opções de sair do fornecedor, (indo para o concorrente) ou verbalizar reclamações na tentativa de uma solução (DAHAMER e

ESTRADA, 2002), é possível, a partir desta afirmativa, inferir que, se o associado não consegue perceber a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, não conseguindo estar e/ou permanecer satisfeito com a relação, ele venha a desligar-se da entidade. Devido a este fato têm-se então as duas primeiras hipóteses.

H1 – Quanto menor a qualidade percebida, maior a possibilidade do associado de desligar-se da entidade.

H2 - Quanto menor a satisfação do associado para com a associação, maior a possibilidade de desligamento.

De acordo com Biegas (2009), a qualidade dos produtos e serviços pode ser percebida pela diferença entre a expectativa e a percepção do cliente. A qualidade percebida dos serviços pode ser considerada pelos consumidores como a avaliação da performance atual da empresa, sendo que este tipo de desempenho geralmente influencia de maneira positiva a permanência do consumidor em relação ao fornecedor. Tomando-se por base esta afirmativa temos outra hipótese.

H3 - Quanto maior a percepção da qualidade nos produtos e serviços oferecidos pela associação, menor será possibilidade de desligamento.

Segundo Batista (2005):

[...] uma das bases para melhor compreensão e operacionalização da qualidade percebida é o estudo sobre o paradigma da desconformidade. A partir dele, a qualidade percebida no setor de serviços é definida como uma mensuração de quão bem o nível de serviço entregue se equipara às expectativas do cliente (BATISTA, 2005).

Vieira *et al* (2009) afirmam que “em termos de relação teórica, existe uma suposição de associação entre a qualidade e a probabilidade de o consumidor manter-se fiel à empresa”, já Boulding *et al* (1993) nos diz que a qualidade está associada com intenção de compra e se, para Oliver (1999 p.34) “lealdade é um comprometimento em comprar novamente o produto”. Vieira (2005) afirma que:

[...] pode-se supor que estes constructos estejam direta e positivamente relacionados, uma vez que a percepção da qualidade dos produtos que a

empresa oferece afeta a intenção de aquisição por parte do cliente e que lealdade é uma intenção futura (VIEIRA, 2005).

Nos trabalhos sobre qualidade eletrônica, Donthu (2001), Warrington (2002), Gummerus *et al*, (2004) comprovam tal associação de forma significativa e positiva, citados por Vieira (2005).

H4 - Quanto maior a percepção da qualidade nos produtos e serviços oferecidos, maior a lealdade para com a entidade.

Comprovadamente, há uma relação positiva entre satisfação e lealdade e que tem sido apresentada em vários estudos sobre comportamento do consumidor (PRADO, 2004), além de outros (URDAN e ZUNIGA, 2001; ANDERSON e SRINIVASAN, 2003) que indicam a satisfação como antecedente da lealdade, cuja relação linear positiva pode ser comprovada, por consequência temos mais uma hipótese:

H5 – Quanto maior a satisfação do associado, maior será a lealdade do mesmo para com a associação.

Finalizando, temos uma relação de “mão dupla”, ou seja, permanecerá na associação, sendo leal a ela, aquele sócio que compreender a importância de seu comportamento e de sua atitude para com a entidade, e aqueles que não conseguem perceber isso, automaticamente se desligarão. Existe nesta afirmativa um tipo de lealdade por parte daqueles associados que estão sinergicamente ligados com a entidade, mas ao mesmo tempo, também existe lealdade falsa (espúria) por parte de outros que não se manifestam e permanecendo na inércia não contribuem para a entidade.

3. 4 Definições constitutivas e operacionais

Richardson (1999, p. 65) enfatiza que a definição constitutiva (DC) é geral e ampla e que a definição operacional (DO) é de caráter restrito.

DC - QUALIDADE PERCEBIDA: Segundo Parasuraman e Zeithaml (1988), na análise final de mercado, a qualidade de um produto ou de um serviço depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões de preferência do cliente. Com isso, a qualidade é palavra sinônima de excelência absoluta. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) refinaram após uma revisão o modelo SERVQUAL e reduziram para cinco as dimensões determinantes da qualidade do serviço. São elas: confiabilidade, garantia, tangibilidade, prontidão e empatia, sendo desenvolvido na sequência um *score* de 22 itens referentes aos atributos de qualidade dos serviços a fim de mensurar qualquer constructo.

DO: A qualidade percebida foi mensurada através da adaptação dos indicadores da escala proposta por Parasuraman e Grewal (2000) e adaptada por Batista (2005), onde apresentam 10 dimensões e 13 itens para validar o *score* de qualidade percebida, por uma *escala likert* de 5 pontos onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”. Os itens utilizados podem ser observados no questionário do anexo 01.

Tabela 3 - Itens da avaliação da escala de qualidade percebida

Nr.	Dimensões	Itens
1	ACESSO	A localização da APRAS é de fácil acesso
2	ACESSO	Eu acredito que será bom para mim adquirir produtos e serviços da APRAS
3	SEGURANÇA	Os produtos e serviços oferecidos pela APRAS são eficientes
4	EFICIENCIA	A entidade me dá opções de ajustes para necessidades específicas
5	FLEXIBILIDADE	Sempre que necessito a entidade adapta-se às minhas preferências
6	CUSTOMIZAÇÃO	Eu consigo saber exatamente quanto custa antecipadamente cada produto
7	CONH.PREÇO	A entidade garante sigilo e proteção para minhas informações e transações pessoais
8	PRIVACIDADE	Acho agradável o ambiente onde se realizam os cursos e palestras
9	ESTÉTICA	A entidade entrega seus produtos e serviços dentro do prazo combinado
10	CONFIANÇA	Quando eu tenho alguma reclamação a entidade possui meios ou mecanismos para me ouvir
11	RECEPTIVIDADE	Considero fácil o contado no dia-a-dia com a APRAS
12	RECEPTIVIDADE	As pessoas que trabalham na APRAS são sempre educadas e atenciosas
13	RECEPTIVIDADE	Eles (as pessoas) são rápidas e hábeis na resolução de problemas e dúvidas

DC - SATISFAÇÃO: Segundo Prado (2004, p.35), a satisfação é considerada como o resultado de uma experiência de consumo, “tomando por referência a comparação entre padrões pré-definidos e a percepção do desempenho dos

produtos ou serviços consumidos”. A abordagem, baseada em equações estruturais, permite uma avaliação mais precisa da satisfação do consumidor. Este método foi usado no Brasil nos estudos de Marchechi e Prado (2004) e Prado (2004) em seus estudos sobre relacionamento de clientes com bancos, onde foi adicionado um quarto indicador denominado resposta afetiva para melhor mensurar o quesito sentimento do clientes em se manter no relacionamento.

DO: As dimensões da satisfação foram mensuradas através da proposta de Prado (2004), adaptada de Fornell (1992) e Fornell et al (1996), sendo elas: a) satisfação global; b) desconformidade; c) distância do ideal; d) avaliação afetiva; todas mensuradas por uma escala *likert* de 05 pontos, utilizando 3 itens para avaliação em cada uma. Os itens utilizados assim como os indicadores de resposta das respectivas escalas podem ser observados no questionário em anexo 1.

Tabela 6 - Itens da avaliação da escala de satisfação

Dimensão	Itens
Satisfação Global	Como você avalia sua satisfação em relacionar-se com a APRAS
Satisfação Global	Considerando os produtos e serviços que a APRAS oferece
Satisfação Global	Como você se sente por ser sócio da APRAS
Desconformidade	Como você avalia sua participação na entidade
Desconformidade	Considerando os produtos e serviços que VOCÊ adquire
Desconformidade	Como você avalia seu relacionamento com a APRAS
Distância Do Ideal	A que distância você acha que está o seu relacionamento com a entidade
Distância Do Ideal	Como você avalia a associação
Distância Do Ideal	Considerando os produtos e serviços que a APRAS oferece
Afetividade	Você gosta de ser associado da APRAS
Afetividade	Você sente que faz "parte da família" quando esta na APRAS
Afetividade	Você esta feliz por ser sócio da APRAS

DC - LEALDADE: Oliver (1999) conceitua lealdade como “profundo compromisso para recomprar a marca preferida consistentemente no futuro, apesar das influências situacionais”. Segundo Jacoby e Kyner (1997), a lealdade pode ser definida em sua forma atitudinal como o comprometimento do cliente com o fornecedor, sustentado por uma atitude favorável significativa ou na sua forma

comportamental onde fique claro a repetição constante de compras, onde Reichheld (2002) vê a lealdade como propulsora de lucratividade e participação de mercado.

DO: A lealdade foi mensurada pela adaptação do modelo proposto por Zeithaml, Berry e Parasuramam (1996), composta de cinco dimensões (indicação, recompra, volume, preferência e recomendação), e sete itens através de uma escala *likert* de 5 pontos, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Os itens utilizados podem ser observados no questionário no anexo 1.

Tabela 3 - Itens da avaliação da escala de lealdade

Nr.	DIMENSÕES	ITENS
1	INDICAÇÃO	Eu indico a APRAS para meus amigos
2	RECOMPRA	Eu tenho adquirido constantemente produtos e serviços da APRAS
2	RECOMPRA	Sempre que necessitar farei uso dos produtos e serviços da APRAS
3	RECOMENDAÇÃO	Eu tenho falado aos demais sobre os resultados positivos dos produtos e serviços oferecidos pela APRAS
4	VOLUME DE COMPRA	Eu procuro ter um volume de atividades com a APRAS
5	PREFERÊNCIA	Eu considero a APRAS como sendo minha primeira opção sempre que tenho que adquirir um produto ou serviço na mesma linha por ela oferecidos
5	PREFERÊNCIA	Eu defenderia a APRAS se ouvisse alguém falar mal dela

DC - LEALDADE ESPÚRIA: De acordo com MCKENNA (1999), as empresas têm investido na comunicação com os seus clientes, preferindo o diálogo ao monólogo, o feedbacks à consumidores insatisfeitos.

O gerenciamento das reclamações por parte da organização envolve interações e procedimentos de ação em um momento crítico, isto é, o momento em que o cliente queixoso está prestes a romper com o relacionamento (SANTOS, 2001). Os estudos de (ZEITHALM e BITNER, 2000) sobre gerenciamento de reclamações serviram de base para a construção desta variável.

DO - A lealdade espúria foi mensurada por uma escala intervalar de cinco pontos contendo *scores* entre 1 totalmente falso e 5 totalmente verdadeiro e com todos os seus itens gerados a partir das entrevistas realizadas na etapa qualitativa deste trabalho. Procurou-se Validar nos itens selecionados os conceitos de lealdade comportamental e atitudinal, e cuja construção obedeceram a uma ordem proposital

excetuando-se os itens 05 e 09 (cuja Validação dos resultados invertidos foram alterados para proporcionar o mesmo efeito das demais)

Tabela 4 - Itens da avaliação da escala de lealdade espúria

Nr.	DIMENSÕES	ITENS*
3	S/LEALDADE	Esse pessoal da APRAS são insuportáveis e pouco profissionais
3	S/LEALDADE	Percebo que realmente não existe vantagem em continuar como sócio
3	S/LEALDADE	Só aparecem (telefone, correio ou e-mail) para cobrar a mensalidade
3	S/ LEALDADE	Eu não sei quem "manda" na regional da APRAS todo ano muda o pessoal de apoio
1	LEA- LATENTE	O material impresso é muito bom (revistas: Fly, Folders, revista super hiper e super mix) *
1	LEA- LATENTE	Gostaria de participar mais, porém não tenho tempo
3	S / LEALDADE	A associação não oferece mais o suporte que desejamos no dia-a-dia
3	S/ LEALDADE	Realmente eu não participo das reuniões, também não envio meus funcionários
1	LEA -LATENTE	As centrais de compras estão prestando um serviço muito melhor para nós associados *
1	LEA -LATENTE	Parece que a entidade perdeu um pouco do "prestígio" que sempre teve no passado
1	LEA -LATENTE	Conheço pessoas do ramo que não são sócios, porque a regional não os procurou
1	LEA -LATENTE	A estrutura da APRAS é muito boa, mas não estamos utilizando-a adequadamente
2	LEA -LATENTE	Falta uma presença marcante que seja um elo entre a entidade e seus sócios
3	S/ LEALDADE	Não existe associado que queira por livre e espontânea vontade concorrer ao próx. Mandato
1	LEA -LATENTE	A dificuldade em conseguir diretores está ligada à falta de prestígio momentâneo

* Itens de mensuração reversa.

3.5 Delimitação e design da pesquisa

O trabalho de pesquisa desenvolvido nesta dissertação foi construído em duas etapas. A primeira foi realizada através da coleta de informações "in loco" diretamente com a APRAS – regional Maringá, com a gerente geral, Srta. Patrícia G. de Castro e nas outras quatro entrevistas gravadas com ex-diretores da entidade, conforme anexo 2. Segundo Malhotra (2001), o tamanho da amostra na fase qualitativa pode ser pequeno visto que o principal objetivo é compreender melhor o fenômeno em estudo e fornecer subsídios para etapas futuras.

A segunda parte foi realizada junto a uma porcentagem amostral dos sócios da entidade que aceitaram previamente participar da pesquisa, pelo simples fato de que havia um agendamento por telefone ou e-mail anteriormente a data da entrevista.

A primeira parte foi exclusivamente qualitativa, visando à busca de conhecimentos mais aprofundados sobre a entidade e seus sócios para se definir e Validar os indicadores da pesquisa quantitativa.

A segunda etapa por sua vez foi totalmente quantitativa e direcionada aos sócios da entidade. Esta etapa foi construída a partir dos dados gerados na primeira fase que forneceram toda base de informações para se testar as hipóteses construídas no modelo. Devido a exclusividade de participação dos associados não houve necessidade de realização de um pré-teste para validar o questionário elaborado, partindo-se diretamente para as entrevistas.

Na segunda etapa realizou-se a aplicação de 220 questionários entre os sócios, destes 22 questionários foram descartados por estarem incompletos, resultando em uma amostra de 198 questionários válidos. O tamanho da amostra representa quase 10% da população, fato este que garante que os resultados encontrados através dos processos estatísticos possam ser generalizados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização qualitativa da amostra

Para a caracterização da pesquisa, foram realizadas entrevistas com elementos julgados importantes na somatória do conteúdo. Estas entrevistas estão descritas no anexo A desta dissertação.

4.2 Caracterização quantitativa da amostra

A coleta de dados foi realizada no período de 20 de dezembro de 2010 a 25 de fevereiro de 2011, junto aos associados da APRAS regional Maringá situada no Noroeste do Paraná. Houve um total de 220 (duzentos e vinte) questionários aplicados e foram considerados válidos somente 198 (cento e noventa e oito), sendo que os 22 (vinte e dois) descartados continham incoerências em algumas respostas.

Nos quadros que se seguem, apresenta-se as respectivas análises sobre as respostas referentes aos dados coletados.

4.2.1 Identificação do respondente e caracterização da organização

O quadro 01 apresenta a idade dos respondentes dentro das respectivas faixas etárias, há uma concentração evidente na faixa considerada de meia idade entre 35 e 44 anos.

Idade	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
(+) de 65 anos	1	0,5	0,5
De 55 a 64 anos	20	10,1	10,6
De 45 a 54 anos	64	32,3	42,9
De 35 a 44 anos	79	39,9	82,8
De 25 a 34 anos	34	17,2	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 1 - Idade

No quadro 02 estão descritos os dados referentes ao tipo de estabelecimento dos respondentes da pesquisa cuja classificação se deu pelo número de *check-outs*, sendo que mais da metade são considerados mini e pequenos mercados.

Tipo de estabelecimento	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Mini-Mercado (até 3 caixas)	64	32,3	32,3
Mercado pequeno (de 4 a 7 caixas)	51	25,8	58,1
Mercado Maior (de 8 a 15 caixas)	21	10,6	68,7
Supermercado (de 16 a 25 caixas)	18	9,1	77,8
Atacadista	4	2,0	79,8
Distribuidor	5	2,5	82,3
Outros – Ind., Mercenarias...	35	17,7	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 2 - Tipo de estabelecimento

Este outro quadro 03 descreve o nível de instrução do respondente, claramente percebe-se que o setor é composto em mais de 50% por pessoas que chegaram a ingressar na universidade.

Grau de instrução	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Primeiro grau incompleto	1	0,5	0,5
Primeiro grau completo	24	12,1	12,6
Segundo grau incompleto	19	9,6	22,2
Segundo grau completo	42	21,2	43,4
Terceiro grau incompleto	42	21,2	64,6
Terceiro grau completo	63	31,8	96,5
Especialista	7	3,5	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 3 - Grau de instrução

No quadro 04, a análise representa a quantidade de tempo em que a empresa respondente está filiada à associação, para nossa surpresa a concentração ficou entre 3 e 6 anos de filiação, esperávamos que fosse menor esse índice.

Tempo de filiação na entidade	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
(-) de 6 meses	3	1,5	1,5
De 6 meses a 1 ano	11	5,6	7,1
De 1 a 2 anos	28	14,1	21,2
De 3 a 4 anos	46	23,2	44,4

De 5 a 6 anos	69	34,8	79,3
De 7 a 8 anos	17	8,6	87,9
De 9 a 10 anos	10	5,1	92,9
(+) de 10 anos	14	7,1	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 4 - Tempo de filiação na entidade

Neste quadro 05, a análise procurou descobrir qual a frequência de utilização dos produtos e serviços oferecidos pela associação em termos de tempo de utilização, deixando claro que uma vez a cada bimestre o associado está ativo.

Frequência de uso	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Quinzenal	2	1,0	1,0
Mensal	50	25,3	26,3
Bimestral	27	13,6	39,9
Trimestral	34	17,2	57,1
Semestral	50	25,3	82,3
Anual	35	17,7	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 5 - Frequência de uso dos produtos e serviços oferecidos

A análise do quadro 06 apresenta os cargos ou funções dos respondentes da pesquisa, cuja resposta pode ser entendida pela comparação com o quadro 02 sendo empresas pequenas era de se esperar que o proprietário estivesse à frente.

Cargos e funções	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Gerente Geral	42	21,2	21,2
Sub Gerente	5	2,5	23,7
Encarregado Geral	2	1,0	24,7
Encarregado do Setor	3	1,5	26,3
Supervisor Geral	2	1,0	27,3
Chefe de Departamento	2	1,0	28,3
Assistente de Gerente	1	,5	28,8
Administrador Geral	14	7,1	35,9
Proprietário	123	62,1	98,0
Outros	4	2,0	100,0

Quadro 6 - Cargos e funções

O quadro 07 mostra a análise a dos valores semanais de faturamento por faixas de valores das organizações que participaram da pesquisa, esta informação pode ser considerada aproximada devido à necessidade de auto-afirmação do respondente da pesquisa.

Faturamento semanal	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Menos de R\$ 10.000,00	28	14,1	14,1
Entre R\$ 10.000,00 0 R\$ 25.000,00	52	26,3	40,4
Entre R\$ 25.000,00 – R\$ 50.000,00	35	17,7	58,1
Acima de R\$ 50.000,00	83	41,9	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 7 - Faturamento semanal

Neste quadro 08 temos representado o número e os Percentuais da quantidade de respondentes homens e mulheres que participaram da pesquisa, conclui-se que o setor é realmente administrado por homens.

Sexo	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Masculino	170	85,9	85,9
Feminino	28	14,1	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 8 - Sexo

A análise dos dados referentes à identificação dos respondentes e de caracterização das empresas que participaram desta pesquisa inicia-se pela idade dos respondentes, cuja concentração está na faixa entre 35 e 44 anos com (N=79) sendo estes 39,9%. São eles homens (N=170), isto é 85,9% em sua maioria absoluta e proprietários (N=123) = 62,1% de um estabelecimento pequeno, considerado neste trabalho para efeito de enquadramento como sendo aquele que possui até 3 *check-outs* (N=64) = 32,3% da amostra, utilizam mensal e semestralmente os produtos e serviços da entidade (N=50) = 25,3% nos dois casos e estão filiados em sua maioria (N=115) = 58,0% a mais de 3 anos e menos de 6 anos na associação possuem nível médio de instrução (N=84) = 42,4% sendo que para que esta consideração seja válida, incluiu-se os respondentes que não concluíram o ensino superior e faturam em seus estabelecimentos mais de R\$ 50.000,00 por semana (N=83) = 41,9% do total dos respondentes da pesquisa.

4.2.2 Caracterização dos produtos e serviços ofertados

A partir dos quadros a seguir, serão descritos os produtos e serviços que a entidade oferece aos seus sócios, e as respostas dos entrevistados representadas em termos de utilização e/ou consumo para cada produto ou serviço.

Jantar de comemoração	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Não	65	32,8	32,8
Sim	133	67,2	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 9 - Jantar de comemoração

Treinamentos in-company	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Não	196	99,0	99,0
Sim	2	1,0	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 10 - Treinamentos in-company

Palestras motivacionais	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Não	181	91,4	91,4
Sim	17	8,6	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 11 - Palestras motivacionais

Cursos de formação básica	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Não	177	89,4	89,4
Sim	21	10,6	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 12 - Cursos de formação básica

Cursos de formação específica	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Não	195	98,5	98,5
Sim	3	1,5	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 13 - Cursos de formação específica

Cursos de formação prática	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
----------------------------	------------	------------	-----------------------

Não	186	93,9	93,9
Sim	12	6,1	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 14 - Cursos de formação prática

Cursos para alta gestão	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Não	196	99,0	99,0
Sim	2	1,0	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 15 - Cursos para alta gestão

Revistas	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Não	6	3,0	3,0
Sim	192	97,0	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 16 – Revistas

Treinamento operacional	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Não	193	97,5	97,5
Sim	5	2,5	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 17 - Treinamento operacional

Palestra técnica	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Não	171	86,4	86,4
Sim	27	13,6	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 18 - Palestra técnica

Seminários	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Não	179	90,4	90,4
Sim	19	9,6	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 19 – Seminários

Fórum	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Não	188	94,9	94,9
Sim	10	5,1	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 20 – Fórum

Work Shops	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Não	193	97,5	97,5
Sim	5	2,5	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 21 - Work Shops

Feiras	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Não	96	48,5	48,5
Sim	102	51,5	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 22 – Feiras

Convenções	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Não	191	96,5	96,5
Sim	7	3,5	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 23 – Convenções

Outros	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Não	184	92,9	92,9
Sim	14	7,1	100,0
Total	198	100,0	

Quadro 24 - Outros (Cursos de: cartazista, açougueiro, padeiro, confeitiro...)

A análise dos dados referentes aos produtos e serviços ofertados pela entidade apresenta de forma clara que apenas as revistas (N=192) = 97% tem significância para o associado, porém os elevados índices de resposta de utilização deste produto podem ser explicados pelo sistema de mailing que a entidade mantém atualizado, e cujo envio para os mesmos é compulsório.

Os jantares de confraternização organizados merecem destaque (N= 133) 67,2%, juntamente com a participação em feiras (N= 102) = 51,5%, eventos estes onde os momentos de convivência são reforçados. Na análise e interpretação dos demais dados expostos, nota-se que os sócios não fazem uso dos recursos instrucionais que a entidade oferece, visto que somente os cursos de formação básica (N=21) = 10,6% e as palestras técnicas (N= 27) = 13,6% são explorados com

mais regularidade deixando implícita uma condição de sub-aproveitamento da capacidade da associação.

Analisando os dados obtidos com critérios mais rígidos, chega-se a conclusão de que existe por parte da quase totalidade dos associados somente preocupação com a capacitação do pessoal operacional e com a convivência promovida em encontros festivos.

4.3 Análise da confiabilidade da escala

Para avaliar a confiabilidade da escala utilizada, foi adotado o método de consistência interna, o *alpha de cronbach*, como sendo um dos procedimentos adequados para esta finalidade. Malhotra (2001, p. 264) define *alpha de Cronbach* como “uma medida da confiabilidade da consistência interna que é a medida de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades”.

As estimativas *alphas* foram:

$\alpha = 0,785$ para a escala de satisfação global com 3 itens;

$\alpha = 0,732$ para a escala de desconformidade com 3 itens;

$\alpha = 0,683$ para a escala distância do ideal com 3 itens;

$\alpha = 0,928$ para a escala afetividade com 3 itens;

$\alpha = 0,831$ para a escala lealdade com 7 itens;

$\alpha = 0,869$ para a escala qualidade percebida com 13 itens;

$\alpha = 0,71$ para a escala lealdade espúria com 15 itens;

Todos os resultados apresentados estão acima do recomendado pela literatura, sendo o ideal que as estimativas *alpha de Cronbach* sejam superiores a 0,6, indicando que o instrumento de pesquisa aplicado é válido e confiável.

4.4 Análise da média e desvio padrão

4.4.1 Satisfação global

Sat_Rel_APRAS Sat_prod Sat_Sent_Soc Média Geral

Média	3,550	3,860	3,510	3,363
Desvio Padrão	1,054	0,935	0,996	0,833

Tabela 5- Satisfação global

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Sat_Rel_APRAS = Como você avalia sua satisfação em relacionar-se com a APRAS.

Sat_prod = Considerando os produtos e serviços que a APRAS oferece como você está.

Sat_Sent_Soc = Como você se sente por ser sócio da APRAS.

Considerações:

Nas respostas do item satisfação global, a média de avaliação da satisfação no relacionamento com a APRAS gerada em uma escala Likert de 5 pontos obteve o resultado de 3,55, entre indiferente e parcialmente satisfeito com um desvio padrão nas respostas de 1,054.

Quando indagado sobre os produtos e serviços oferecidos pela APRAS, o associado deixou evidenciado um resultado de 3,86, caracterizando-se parcialmente satisfeito e com desvio padrão de 0,935.

Finalmente, quando quantificado o sentimento sobre a satisfação, a média foi de 3,51 com desvio padrão de 0,996, entre indiferente e parcialmente satisfeito.

A média geral do construto satisfação global foi de 3,363 com desvio padrão de 0,833, novamente o resultado está entre indiferente e parcialmente satisfeito.

4.4.2 Desconformidade

	Sat_Part	Sat_Prod_Adq	Sat_relac_APRAS	Média Geral
Média	3,110	3,900	3,400	3,471
Desvio Padrão	1,101	0,822	1,041	0,803

Tabela 6 - Desconformidade

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

SAT_Partic = Como você avalia sua participação na APRAS.

Sat_Prod_adq= Considerando os produtos e serviços que você adquire.

Sat_relac_APRAS = Como você avalia seu relacionamento com a APRAS.

Considerações:

Analisando as respostas referentes ao item desconformidade, a média de 3,11 obtida na primeira escala, onde se está verificando o nível de expectativa em relação a participação do associado na associação, numa escala likert de 5 pontos e tendo como desvio padrão 1,101, apresenta-se na escala entre indiferente e dentro das expectativas.

Quando esta mesma análise é realizada sobre a ótica dos produtos e serviços que o associado adquire, a média ficou em 3,90 e o desvio padrão em 0,822, praticamente dentro das expectativas. Por último, quando a análise se dá sobre o relacionamento a média foi de 3,40 tendo como desvio padrão 1,041, ou seja, entre indiferente e dentro das expectativas.

Sendo assim, a média geral de 3,471, com desvio padrão de 0,803 que indiretamente indica que o associado está indiferente, mas em direção a dentro das expectativas

4.4.3 Distância do ideal

	Sat_Dist_Relac	Sat_Aval_APRAS	Sat_Prod_Oferec	Média Geral
Média	2,920	3,870	3,900	3,565
Desvio Padrão	1,126	0,776	0,847	0,726

Tabela 7 - Distância do ideal

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Sat_Dist_Relac = A que distância você acha que está seu relacionamento com a APRAS.

Sat_Aval_APRAS = Como você avalia a associação.

Sat_Prod_Oferec = Considerando os produtos e serviços que a APRAS oferece.

Considerações:

Analisando as respostas referentes ao item distância do ideal, a média de 2,92 obtida na primeira escala onde se está verificando a que distância do ideal está o relacionamento do associado com a associação, mensurada numa escala likert de 5 pontos, assim como as demais e tendo como desvio padrão 1,126 apresenta-se na escala classificada como fora do ideal.

Quando esta mesma análise é realizada sobre a ótica da avaliação que o sócio faz da entidade, a média ficou em 3,87 e o desvio padrão em 0,776, ou seja, indiferente mas quase dentro do ideal e, por último, quando a análise se dá sobre os produtos e serviços que a entidade oferece, a média foi de 3,90 e tendo como desvio padrão 0,847, se classifica como indiferente mas com pontuação muito próxima de dentro do ideal.

Sendo assim, a média geral de 3,565 significa certa apatia por parte do sócio que se considera indiferente em relação ao seu ideal de participação na associação, com desvio padrão de 0,726.

4.4.4 Avaliação afetiva

	Sat_Assoc_APRAS	Sat_Fam_APRAS	Sat_Feliz_Soc	Média Geral
Média	3,350	3,020	3,240	3,202
Desvio Padrão	1,129	1,186	1,140	1,076

Tabela 8 - Avaliação afetiva

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Sat_Assoc_APRAS = Você gosta de ser associado da APRAS

Sat_Fam_APRAS = Você sente que faz parte da “família” APRAS.

Sat_Feliz_Soc = Você está feliz por ser sócio da APRAS.

Considerações:

Analisando as respostas referentes ao item avaliação afetiva, a média de 3,35 obtida na primeira escala onde se está verificando se o associado gosta da associação, mensurada numa escala *likert* de 5 pontos e tendo como desvio padrão 1,129, apresenta classificação como indiferente.

Quando esta mesma análise é realizada sobre a ótica do sentimento de pertencer à família APRAS, a média ficou em 3,020 e o desvio padrão em 1,186, ou seja, indiferente. Por último, quando a análise se volta para o nível de felicidade do associado para com a associação, a média foi de 3,24, tendo como desvio padrão 1,140 isto é, entre indiferente mas pendendo para concordância.

Sendo assim, a média geral de 3,202 com desvio de 1,076 significa que o sócio se considera indiferente em relação aos sentimentos que deve ter para com a associação.

4.4.5 Lealdade

	Lea_indic	Lea_vol	Lea_AdServ	Lea_usarei	Lea_div_pos	Lea_1opc	Lea_defend	Média Geral
Média	3,590	3,150	2,910	3,470	3,460	2,940	3,730	3,324
Desvio Padrão	1,080	1,031	1,041	1,065	1,102	1,334	1,040	0,777

Tabela 9 - Lealdade

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Lea_indic = Eu indico a APRAS para meus amigos

Lea_vol = Eu procuro ter um volume de atividades com a APRAS

Lea_AdServ = Eu tenho adquirido constantemente produtos e serviços da APRAS

Lea_usarei = Sempre que necessitar farei uso dos produtos e serviços da APRAS

Lea_div_pos = Eu tenho falado aos demais sobre os resultados positivos dos produtos e serviços oferecidos pela APRAS

Lea_1opc = Eu considero a APRAS como sendo minha primeira opção sempre que tenho que adquirir um produto ou serviço na mesma linha por ela oferecidos

Lea_defend = Eu defenderia a APRAS se ouvisse alguém falar mal dela

Considerações:

Analisando as respostas referentes ao item lealdade, a média de 3,59 obtida na primeira escala onde está se verificando se o associado indica a associação para seus amigos, mensurada numa escala likert de 5 pontos assim como todas as

demais, e tendo como desvio padrão 1,080, apresenta classificação como indiferente.

Quando esta mesma análise é realizada sobre a ótica do volume de atividades desenvolvidas com a entidade, a média ficou em 3,15 e o desvio padrão em 1,031, ou seja indiferente. E quando a análise se volta para a aquisição dos produtos e serviços que o associado obtém da associação, a média foi de 2,91 tendo como desvio padrão 1,41 isto é, entre discordando parcialmente e muito próximo de indiferente.

Ao analisarmos a intenção de utilização constante dos produtos e serviços oferecidos pela entidade, a média foi de 3,47, e o desvio de 1,065 posicionada entre indiferente e uma parcial concordância.

Na sequência, a análise se volta para a divulgação dos benefícios que a entidade oferece e a média fica em 3,46 com desvio de 1,102, permanecendo indiferente, mas com tendência a concordância parcial.

Quando a análise recai sobre as opções de primazia em produtos e serviços, a média ficou em 2,94 e o desvio em 1,334 demonstrando estar entre discordância parcial e indiferença.

E por último, quando questionado sobre sua posição de defender a associação quando ouvir alguém falar mal da mesma, a média 3,73 e o desvio em 1,040, demonstrando que a indiferença do atual quadro de sócios está evidenciada no contexto da lealdade.

Sendo assim, a média geral de 3,324 com desvio de 0,777 significa que o sócio se considera indiferente em relação a lealdade para com a associação, ou seja, a associação não pode contar com o mesmo para nenhum tipo de trabalho.

4.4.6 Qualidade percebida

1 QUALIDADE PERCEBIDA						
	QP_Localiz	QP_Prod_Serv	QP_efic_Prod	QP_Opc_ajust	QP_Adapt_exig	QP_sei_prec
Média	3,14	3,79	3,96	3,19	2,96	3,86
Desvio Padrão	1,216	0,899	0,851	1,013	1,174	1,047

2 QUALIDADE PERCEBIDA

	QP_Sig_Prot	QP_Amb_Pal	QP_Praz	QP_Pos_Vend
Média	4,020	3,420	4,100	3,530
Desvio Padrão	0,858	1,091	0,91	1,147

3 QUALIDADE PERCEBIDA				
	QP_Contato	QP_Educacao	QP_Res_Prob	Média Geral
Média	3,50	3,78	3,75	3,613
Desvio Padrão	1,075	1,038	0,949	0,640

Tabela 10 - Qualidade percebida

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

QP_Localiz = A localização da APRAS é de fácil acesso

QP_Prod_Serv= Eu acredito que será bom para mim adquirir produtos e serviços da associação

QP_efic_Prod= Os produtos e serviços oferecidos pela APRAS são eficientes

QP_Opc_ajust= A entidade me dá opções de ajustes para necessidades específicas

QP_Adapt_exig= Sempre que necessito a entidade adapta-se às minhas preferências

QP_sei_prec= Eu consigo saber exatamente quanto custa antecipadamente cada produto

QP_Sig_Prot= A entidade garante sigilo e proteção para minhas informações e transações pessoais

QP_Amb_Pal= Acho agradável o ambiente onde se realizam os cursos e palestras

QP_Praz= A entidade entrega seus produtos e serviços dentro do prazo combinado

QP_Pos_Vend= Quando eu tenho alguma reclamação a entidade possui meios ou mecanismos para me ouvir

QP_Contato= Considero fácil o contato no dia-a-dia com a APRAS

QP_Educação= As pessoas que trabalham na APRAS são sempre educadas e atenciosas

QP_Res_Prob= Elas (as pessoas) são rápidas e hábeis na resolução de problemas e dúvidas

Considerações:

Ao analisarmos os índices de média da variável localização em 3,14, percebe-se que os sócios são indiferentes quanto a este quesito. Quando questionados se é bom para eles (sócios) comprarem os produtos e serviços que a APRAS oferece, a média 3,79 chega muito perto de uma concordância parcial. No quesito que avalia a eficiência dos produtos e serviços, a média sobe mais ainda chegando a 3,96. Aqui percebe-se claramente a tendência de concordância com a questão.

Por outro lado, quando questionado sobre as opções de ajuste, a média de 3,19 deixa claro uma indiferença com forte tendência para discordância. A média 2,96 fica pior ainda quando o foco da entrevista vai para as preferências do associado, mas quando o assunto passa para a tomada de ciência antecipada do preço dos produtos e serviços cobrados, a média volta a subir para 3,86 com forte propensão a concordância de todos.

No quesito sigilo de informações deu 4,02, concordância completa de todos os sócios, mas quando o assunto é ambiente para cursos, palestras e treinamento, a média 3,42 volta a cair, subindo novamente para 4,10 quando se trata de cumprimento dos prazos previamente determinados gerando concordância de todos os respondentes.

Ao ser analisado o quesito reclamações e mecanismos de escuta novamente, a média cai para 3,53 entre indiferente e concordo parcialmente. Na questão de facilidade de contato, também ficou em 3,50, isto é indiferente, mas quanto o assunto se volta para as pessoas, a média volta a subir. Ao ser questionado sobre a educação e atenção dos funcionários, a média foi de 3,78, muito próxima de uma concordância e, finalmente, quando perguntado se estes colaboradores são hábeis e eficientes para resolver os problemas, novamente aparece um índice médio de 3,75 que se posiciona mais próximo de uma concordância do que de uma indiferença.

Para finalizar, a média geral de 3,613 com desvio padrão baixo de 0,640 reflete bem a indiferença dos sócios quanto a qualidade percebida dos produtos e serviços oferecidos pela entidade.

4.4.7 Lealdade espúria

LEALDADE ESPÚRIA

	LeaE_Pess_Insup	LeaE_Vant_Soc	LeaE_Cobr_mens	LeaE_Mandante	LeaE_Qual_Mat
Média	1,980	2,050	2,120	2,380	1,77
Desvio Padrão	1,030	1,014	1,018	1,177	0,943

LEALDADE ESPÚRIA

	LeaE_Part_Temp	LeaE_Sup_Dia	LeaE_Npar_Nfunc	LeaE_Cent_Comp	LeaE_Falt_Prest
Média	3,480	2,670	3,430	3,200	3,360
Desvio Padrão	1,281	1,139	1,100	1,016	1,075

LEALDADE ESPÚRIA

	LeaE_Sup_Nproc	LeaE_Estr_Inut	LeaEAus_Lid	LeaE_Eleic_Pmand	LeaE_Diret_Prest	Média Geral
Média	2,820	3,660	3,070	3,250	3,140	2,989
Desvio Padrão	1,119	1,105	1,292	1,151	1,218	0,547

Tabela 11 - Lealdade espúria

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

LeaE_Pess_Insup= Esse pessoal da APRAS são insuportáveis e pouco profissionais.

LeaE_Vant_Soc= Percebo que realmente não existe vantagem em continuar como sócio.

LeaE_Cobr_mens= Só aparecem (telefone, correio ou e-mail) para cobrar a mensalidade.

LeaE_Mandante= Eu não sei quem manda na regional da APRAS todo ano muda o pessoal de apoio.

LeaE_Qual_Mat= O material impresso é de boa qualidade (revistas, fly, folder).

LeaE_Part_Temp=Gostaria de participar mais porém não tenho tempo.

LeaE_Sup_Dia= A associação não oferece mais o suporte que desejamos no dia-a-dia.

LeaE_Npar_Nfunc= Realmente eu não participo das reuniões, também não envio meus funcionários.

LeaE_Cent_Comp= As centrais de compras estão prestando um serviço muito melhor para nós associados.

LeaE_Falt_Prest= Parece que a entidade perdeu um pouco do prestígio que sempre teve no passado.

LeaE_Sup_Nproc= Conheço pessoas do ramo que não são sócios porque a regional não os procurou.

LeaE_Estr_Inut= A estrutura da APRAS é muito boa mas não estamos utilizando-a adequadamente.

LeaE_Aus_Lid= Falta uma presença marcante (líder) que faça a ligação entre a entidade e seus sócios.

LeaE_Eleic_Pmand= Não existe associado que queira por livre e espontânea vontade concorrer ao próximo mandato.

LeaE_Diret_Prest= A dificuldade em conseguir diretores está ligada a falta de prestígio momentâneo.

Considerações:

Ao analisarmos o índice de média da variável profissionalismo dos funcionários da APRAS em 1,98, percebe-se que os sócios acham completamente falsa esta informação. Quando questionados se não mais existe vantagem para eles (sócios) continuarem como sócios da APRAS, a média 2,05 inversamente analisada permite a caracterização da questão como falsa. No quesito que avalia a presença da entidade somente para cobrança das mensalidades, a média fica em 2,12 novamente para uma questão inversamente analisada, percebe-se claramente uma falsidade em relação a questão.

Por outro lado, quando questionado sobre a diretoria da APRAS, a média de 2,38 analisada inversamente deixa claro uma indiferença com forte tendência para falsidade, e quando o assunto tratado é a qualidade do material impresso, então a média cai para 1,77, deixando muito claro que o sócio tem como verdadeira esta afirmação, mensurada inversamente.

Quando o assunto passa para uma maior participação dos sócios na entidade, a média volta a cair para 3,48, com forte propensão uma afirmativa parcialmente verdadeira, mas ainda assim, dentro do índice de indiferença. De todas as questões, esta que trata dos concorrentes diretos falando das redes de compra e do seu trabalho para os sócios da APRAS, a média 2,67 analisada inversamente nos aponta para uma aceitação verdadeira deste quesito.

Na questão que trata da falta de prestígio que existia no passado e que hoje não existe mais, a média ficou em 3,36, mostrando uma indiferença por parte dos sócios para esta afirmativa, mas quando o assunto é sobre as centrais de compra, a média 3,20 volta a subir, deixando claro que a análise inversa da questão mostra que a mesma é falsa.

A média vai voltar a subir para 3,66 na análise da subutilização das estruturas, só que desta vez pela análise inversa é verdadeira e existe uma consciência declarada por parte dos sócios quanto a esse quesito. Quando se trata da ausência de um líder, a média fica em 3,07, caracterizando uma total indiferença por parte dos sócios, e sobre a questão das eleições para o próximo mandato, também fica clara a indiferença dos mesmos, mas evidenciada pela falta de conhecimento para responder a questão do que por ela em si onde a média foi de 3,25 dentro da classificação de indiferença.

Para finalizar, a média do quesito dificuldade em conseguir diretores ficou em 3,14 que novamente aponta para uma indiferença do quadro de sócios, com tudo isso exposto temos uma média geral do constructo Lealdade Espúria em 2,989, com desvio padrão de 0,547, que nos aponta para uma situação que quando, analisada inversamente leva a um conjunto falso de afirmativas, porém muito próximo da indiferença.

4.5 Análise da frequência das variáveis

4.5.1 Satisfação Global

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Muito Insatisfeito	5	2,5	2,5
Parcialmente Insatisfeito	32	16,2	18,7
Indiferente	48	24,2	42,9
Parcialmente Satisfeito	75	37,9	80,8
Muito Satisfeito	38	19,2	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 12 - Satisfação global

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Sat_Rel_APRAS = Como você avalia sua satisfação em relacionar-se com a APRAS.

Nas respostas da variável “Como você avalia sua satisfação em relacionar-se com a entidade”, (19,2%) dos associados disseram que estão muito satisfeitos no seu relacionamento com a APRAS. Esse valor, somado aos (37,9%) que estão parcialmente satisfeitos é de longe muito superior aos (16,2%) que se declararam parcialmente insatisfeitos, somados aos (2,5%) muito insatisfeito. Portanto, é possível argumentar que o associado está de certa forma, satisfeito com seu relacionamento com a entidade.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Muito Insatisfeito	3	1,5	1,5
Parcialmente Insatisfeito	13	6,6	8,1
Indiferente	45	22,7	30,8
Parcialmente Satisfeito	85	42,9	73,7
Muito Satisfeito	52	26,3	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 13 - Satisfação pelo serviço/produto

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Sat_Prod = Considerando dos produtos e serviços que a APRAS oferece

Nesta análise constata-se que os níveis de satisfação são elevados, visto que (26,3%) estão muito satisfeitos e (42,9%) parcialmente satisfeitos com os serviços e produtos que a APRAS oferece, sendo que estes números representam quase (70%) dos índices de resposta e somente (8,1%) estão insatisfeitos. Pode-se considerar que os produtos e serviços oferecidos são reconhecidos e proporcionam satisfação aos usuários.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Muito Insatisfeito	8	4,0	4,0
Parcialmente Insatisfeito	14	7,1	11,1
Indiferente	80	40,4	51,5
Parcialmente Satisfeito	61	30,8	82,3
Muito Satisfeito	35	17,7	100,0

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Muito Insatisfeito	8	4,0	4,0
Parcialmente Insatisfeito	14	7,1	11,1
Indiferente	80	40,4	51,5
Parcialmente Satisfeito	61	30,8	82,3
Muito Satisfeito	35	17,7	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 14 - Satisfação pelos sócios

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Sat_Sent_Soc = Como você se sente por ser sócio da APRAS

É importante levar em consideração neste quadro que mais da metade dos associados (51,5%) consideram-se indiferentes ou insatisfeitos com a entidade, o que torna difícil avaliar o sentimento de pertencer a entidade. Haja visto que (48,5%) classificaram-se como satisfeitos, aparentemente temos então uma situação de equilíbrio de forças quando este Percentual é comparado com os indiferentes, que somam (40,4 %) na análise.

4.5.2 Desconformidade

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Muito abaixo das expectativas	15	7,6	7,6
Fora das Expectativas	53	26,8	34,3
Indiferente	38	19,2	53,5
Dentro das Expectativas	80	40,4	93,9
Muito Acima das Expectativas	12	6,1	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 15 - Satisfação participação na entidade

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Sat_Particip = Como você avalia sua participação na entidade

Embora o número de sócios que considerem a entidade fora das expectativas seja elevado (N=53), a maioria (N=80) informou que a entidade está dentro das expectativas, ou seja, respondendo aos anseios e desejos dos associados.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Muito abaixo das expectativas	3	1,5	1,5
Fora das Expectativas	8	4,0	5,6
Indiferente	35	17,7	23,2
Dentro das Expectativas	111	56,1	79,3
Muito Acima das Expectativas	41	20,7	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 16 - Satisfação produtos adquiridos

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Sat_Prod_Adq = Considerando os produtos e serviços que você adquire

Nesta análise, fica evidente que a grande maioria dos entrevistados (N=152) considera os produtos e serviços que a entidade dentro e/ou muito acima das expectativas.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Muito abaixo das expectativas	14	7,1	7,1
Fora das Expectativas	17	8,6	15,7
Indiferente	66	33,3	49,0
Dentro das Expectativas	77	38,9	87,9
Muito Acima das Expectativas	24	12,1	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 17 - Satisfação relacionamento APRAS

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Sat_Relac_APRAS = Como você avalia seu relacionamento com a APRAS

Quando questionados sobre as expectativas do relacionamento, (33,3%) dos respondentes se omitiram, preferindo responder indiferente no instrumento de avaliação, mas mesmo assim este número é inferior aos (38,9%) que disseram estar dentro de suas expectativas o relacionamento com a entidade.

4.5.3 Distância do Ideal

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
--	------------	------------	-----------------------

Muito longe do ideal	24	12,1	12,1
Fora do ideal	54	27,3	39,4
Indiferente	40	20,2	59,6
Dentro do Ideal	73	36,9	96,5
Muito próximo do ideal	7	3,5	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 18 - Distância do ideal

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Sat_Dist_Relac = A que distância você acha que está o seu relacionamento com a entidade.

Nota-se que (N=54) responderam que o relacionamento com a APRAS está fora do ideal, (N=40) se omitiram dizendo ser indiferente a esta questão, mas o índice maior foi de (N=73) respondentes que acreditam que seu relacionamento com a entidade está dentro do ideal.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Muito longe do ideal	1	,5	,5
Fora do ideal	11	5,6	6,1
Indiferente	35	17,7	23,7
Dentro do Ideal	117	59,1	82,8
Muito próximo do ideal	34	17,2	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 19 - Avaliação sobre associação

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Sat_Aval_APRAS = Como você avalia a associação.

No quesito avaliação da entidade, a maioria dos respondentes (N=117) disseram que ela esta dentro do ideal.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Muito longe do ideal	3	1,5	1,5
Fora do ideal	8	4,0	5,6
Indiferente	39	19,7	25,3
Dentro do Ideal	103	52,0	77,3

Muito próximo do ideal	45	22,7	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 20 - Satisfação produtos APRAS

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Sat_Prod_Oferec = Considerando os produtos e serviços que a APRAS oferece.

Quando correlacionado com a distância do ideal, os produtos e serviços da APRAS foram avaliados como dentro do ideal por (N=103) associados, esta resposta é elevada e corresponde a (52%) dos entrevistados.

4.5.4 Afetividade

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	20	10,1	10,1
Discordo parcialmente	15	7,6	17,7
Indiferente	66	33,3	51,0
Concordo parcialmente	69	34,8	85,9
Concordo totalmente	28	14,1	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 21 - Afetividade APRAS

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Sat_Assoc_APRAS = Você gosta de ser associado da APRAS

Uma análise de sentimento não é simples de se mensurar, mas (N=69) dos entrevistados disseram concordar parcialmente quando questionados sobre gostar da entidade, sendo que (N=66) preferiram se omitir dando uma resposta indiferente.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	32	16,2	16,2
Discordo parcialmente	22	11,1	27,3
Indiferente	74	37,4	64,6
Concordo parcialmente	51	25,8	90,4
Concordo totalmente	19	9,6	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 22 – Satisfação inserção

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Sat_Fam_APRAS = Você sente que faz parte da família quando está na APRAS

Mais uma análise complicada de se aferir, visto que quando questionado sobre fazer parte da “família” APRAS, (N=74) preferiram permanecer indiferentes e (N= 54) deles discordaram total ou parcialmente desta questão, deixando claro que o sentimento de “família” praticamente não existe.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	22	11,1	11,1
Discordo parcialmente	13	6,6	17,7
Indiferente	90	45,5	63,1
Concordo parcialmente	42	21,2	84,3
Concordo totalmente	31	15,7	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 23 - Satisfação por ser sócio

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Sat_Feliz_Soc = Você está feliz por ser sócio da APRAS

Apenas (N=42) concordaram parcialmente ao afirmarem que estão felizes por serem sócios, enquanto a grande maioria (N=90) preferiu responder ser/estar indiferente a esta questão.

4.6 Lealdade

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	5	2,5	2,5
Discordo parcialmente	35	17,7	20,2
Indiferente	37	18,7	38,9
Concordo parcialmente	80	40,4	79,3
Concordo totalmente	41	20,7	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 24 - Lealdade à APRAS

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Lea_Indic = Eu indico a APRAS para meus amigos

No quesito indicação, somente (20,7%) dos sócios responderam que indicam, (40,4%) deles disseram que indicam parcialmente, isto é, depende das circunstâncias e (20,2%) afirmaram não indicar em hipótese alguma.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	13	6,6	6,6
Discordo parcialmente	40	20,2	26,8
Indiferente	62	31,3	58,1
Concordo parcialmente	70	35,4	93,4
Concordo totalmente	13	6,6	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 25 - Indicação da APRAS

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Lea_Vol = Eu procuro ter volume de atividades com a APRAS.

Com relação ao volume de negócios entre associados e a APRAS, (N= 83) deles disseram concordar total ou parcialmente em manter as negociações.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	15	7,6	7,6
Discordo parcialmente	61	30,8	38,4
Indiferente	58	29,3	67,7
Concordo parcialmente	54	27,3	94,9
Concordo totalmente	10	5,1	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 26 - Aquisição dos produtos

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Lea_AdServ = Eu tenho adquirido constantemente produtos e serviços da APRAS.

Quando questionados sobre a aquisição constante de produtos e serviços, a maioria (N= 76) discordou total ou parcialmente. Justifica-se esta resposta porque os produtos e serviços são disponibilizados com algum intervalo de tempo.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	8	4,0	4,0
Discordo parcialmente	27	13,6	17,7
Indiferente	62	31,3	49,0
Concordo parcialmente	65	32,8	81,8
Concordo totalmente	36	18,2	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 27 - Uso dos produtos

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Lea_Usarei – Sempre que necessitar farei uso dos produtos e serviços da APRAS.

Com relação à questão de necessidade de aquisição dos produtos e serviços da entidade, (N=65) dos sócios disseram que concordam parcialmente com este quesito.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	11	5,6	5,6
Discordo parcialmente	25	12,6	18,2
Indiferente	60	30,3	48,5
Concordo parcialmente	65	32,8	81,3
Concordo totalmente	37	18,7	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 28 - Divulgação

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Lea_Div_Pos = Eu tenho falado aos demais sobre os resultados positivos dos produtos e serviços oferecidos pela APRAS.

Ao analisarmos as respostas sobre a divulgação positiva dos produtos e serviços que a entidade oferece, (N=65) respondentes disseram concordar

parcialmente no que inferimos ou fazem de vez em quando, e (N=37) afirmaram concordar totalmente no que inferimos, fazem sempre.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	32	16,2	16,2
Discordo parcialmente	49	24,7	40,9
Indiferente	51	25,8	66,7
Concordo parcialmente	30	15,2	81,8
Concordo totalmente	36	18,2	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 29 - Opção para aquisição de produtos

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Lea_1opç= Eu considero a APRAS como sendo minha primeira opção sempre que tenho que adquirir um produto ou serviço na mesma linha oferecidos por ela.

Nesta análise, as respostas foram equilibradas. (N=51) disseram ser indiferentes, (N= 49) discordaram parcialmente e (N= 30) concordaram parcialmente.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	4	2,0	2,0
Discordo parcialmente	18	9,1	11,1
Indiferente	63	31,8	42,9
Concordo parcialmente	56	28,3	71,2
Concordo totalmente	57	28,8	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 30 - Defesa da associação

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Lea_devend = Eu defenderia a APRAS se ouvisse alguém falar mal dela.

Quando perguntado se o sócio defenderia a APRAS se ouvisse alguém falar mal dela, a grande maioria (N= 113) concordou total ou parcialmente com a questão, sendo que somente (N=22) afirmaram discordar total ou parcialmente.

4.7 Qualidade Percebida

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	19	9,6	9,6
Discordo parcialmente	52	26,3	35,9
Indiferente	35	17,7	53,5
Concordo parcialmente	67	33,8	87,4
Concordo totalmente	25	12,6	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 31 - Localização

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Qp_ Localiz = A localização da APRAS é de fácil acesso.

Esta análise mostra que houve uma divergência quanto a localização da APRAS. (N=52) discordaram parcialmente da localização, enquanto (N= 67) concordaram parcialmente que a localização é de fácil acesso, ao se levar em conta os indiferentes (N=35) análise fica ainda mais complicada.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	1	,5	,5
Discordo parcialmente	16	8,1	8,6
Indiferente	51	25,8	34,3
Concordo parcialmente	86	43,4	77,8
Concordo totalmente	44	22,2	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 32 - Benefícios da aquisição

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Qp_Prod_Serv = Eu acredito que será bom para eu adquirir produtos e serviços da APRAS.

Nesta análise, a maioria (N=86) concorda parcialmente com a afirmativa.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	1	,5	,5

Discordo parcialmente	11	5,6	6,1
Indiferente	36	18,2	24,2
Concordo parcialmente	96	48,5	72,7
Concordo totalmente	54	27,3	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 33 - Eficiência dos produtos

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Qp_Efic_Prod = Os produtos e serviços oferecidos pela APRAS são eficientes.

Novamente a maioria, (N= 96) concorda parcialmente com a afirmativa.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	13	6,6	6,6
Discordo parcialmente	30	15,2	21,7
Indiferente	79	39,9	61,6
Concordo parcialmente	59	29,8	91,4
Concordo totalmente	17	8,6	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 34 - Opções de ajuste

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Qp_Opc_Ajust = A entidade me dá opções de ajuste para necessidades específicas

Aqui se tem uma situação delicada, pois a maioria (N=79) afirma estar indiferente por não conhecer ou ainda porque nunca necessitou utilizar de opções de ajustes para necessidades específicas .

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	31	15,7	15,7
Discordo parcialmente	26	13,1	28,8
Indiferente	82	41,4	70,2
Concordo parcialmente	38	19,2	89,4
Concordo totalmente	21	10,6	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 35 - Adaptação de preferências

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Qp_Adapt_Exig = Sempre que necessito a entidade adapta-se às minhas preferências.

Novamente, os indiferentes (N= 82) foram maioria, talvez porque nunca houve necessidade de alguma condição especial.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	8	4,0	4,0
Discordo parcialmente	14	7,1	11,1
Indiferente	34	17,2	28,3
Concordo parcialmente	84	42,4	70,7
Concordo totalmente	58	29,3	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 36 - Valor de produtos

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Qp_Sei_Preç = Eu consigo saber exatamente quanto custa antecipadamente cada produto.

Esta análise é óbvia, em que a grande maioria (N= 142) concordou total ou parcialmente com a afirmativa, até mesmo devido ao fato de que os serviços prestados têm seu custo divulgado anteriormente à sua realização (cursos e palestras).

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo parcialmente	3	1,5	1,5
Indiferente	62	31,3	32,8
Concordo parcialmente	62	31,3	64,1
Concordo totalmente	71	35,9	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 37 - Sigilo e proteção

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Qp_Sig_Prot = A entidade garante sigilo e proteção para minhas informações e transações pessoais.

Em se tratando de sigilo e proteção de informações, os sócios responderam em sua maioria (N= 71) que concordam com a postura da entidade neste quesito.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	3	1,5	1,5
Discordo parcialmente	48	24,2	25,8
Indiferente	45	22,7	48,5
Concordo parcialmente	66	33,3	81,8
Concordo totalmente	36	18,2	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 38 - Ambientes de atividades extra

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Qp_ Amb_Pal = Acho agradável o ambiente onde se realizam os cursos e palestras.

A maioria dos sócios (N=66) reconheceu e concordou com o esforço realizado pela a associação em climatizar o ambiente e colocar cadeiras estofadas para utilização dos cursos e palestras.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	2	1,0	1,0
Discordo parcialmente	13	6,6	7,6
Indiferente	22	11,1	18,7
Concordo parcialmente	88	44,4	63,1
Concordo totalmente	73	36,9	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 39 - Prazo de entrega

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Qp_ Localiz = A entidade entrega seus produtos e serviços dentro do prazo combinado.

Nesta afirmativa, a totalidade dos respondentes (N=161) concordou total ou parcialmente com a afirmação proposta.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	9	4,5	4,5
Discordo parcialmente	30	15,2	19,7
Indiferente	55	27,8	47,5
Concordo parcialmente	56	28,3	75,8
Concordo totalmente	48	24,2	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 40 - Pós venda

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Qp_ Pos_Vend = Quando eu tenho alguma reclamação a entidade possui meios ou mecanismos para me ouvir.

Para esta análise de pós-vendas, quando o associado tem alguma reclamação, a maioria (N= 104) concorda total ou parcialmente que a entidade consegue ouvi-los, como não foi questionado sobre as formas de resolução, fica subentendido que isso também ocorra.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	4	2,0	2,0
Discordo parcialmente	31	15,7	17,7
Indiferente	71	35,9	53,5
Concordo parcialmente	46	23,2	76,8
Concordo totalmente	46	23,2	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 41 - Contato diário

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Qp_ Contato = Considero fácil o contato no dia-a-dia com a APRAS.

O quadro apresentado questiona se o sócio considera fácil o contato no dia-a-dia com a APRAS, e a maioria (N= 71) preferiu permanecer indiferente a esta questão, embora somente (N=4) sócios discordaram totalmente.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	5	2,5	2,5
Discordo parcialmente	15	7,6	10,1
Indiferente	58	29,3	39,4
Concordo parcialmente	61	30,8	70,2
Concordo totalmente	59	29,8	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 42 - Atendimento APRAS

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Qp_ Educação = As pessoas que trabalham na APRAS são sempre educadas e atenciosas.

Quando inquirido sobre o comportamento dos colaboradores da entidade, a maioria dos respondentes (N= 120) concordou total ou parcialmente que eles são pessoas educadas e atenciosas.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Discordo totalmente	4	2,0	2,0
Discordo parcialmente	11	5,6	7,6
Indiferente	63	31,8	39,4
Concordo parcialmente	73	36,9	76,3
Concordo totalmente	47	23,7	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 43 - Resolução de problemas

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Qp_ Res_Prod. = Elas (as pessoas) são rápidas e hábeis na resolução de problemas e dúvidas.

Ao ser questionado sobre a rapidez e habilidade dos colaboradores da APRAS na resolução de problemas, os associados em sua maioria (36,9%) responderam que concordam parcialmente com esta afirmação.

4.8 Lealdade Espúria

Todas as afirmativas que estão assinaladas com o sinal “ * ” foram construídas como itens com score de pontuação invertido.

Nos quadros que seguem abaixo, temos as análises das afirmativas originadas pelas entrevistas com ex-diretores e ex-gerentes da APRAS - regional Maringá, na etapa qualitativa preparatória deste trabalho.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Totalmente falso	85	42,9	42,9
moderadamente falso	51	25,8	68,7
Indiferente	43	21,7	90,4
moderadamente verdadeiro	18	9,1	99,5
Totalmente verdadeiro	1	,5	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 44 - Comportamento APRAS

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

LeaE_Pess_Insup = Esse pessoal da APRAS são insuportáveis e pouco profissionais.

Ao questionarmos os sócios se os colaboradores da entidade são pessoas de relacionamento difícil e imaturos profissionalmente, a grande maioria (N= 85) respondeu que esta afirmativa é totalmente falsa.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Totalmente falso	70	35,4	35,4
moderadamente falso	74	37,4	72,7
Indiferente	31	15,7	88,4
moderadamente verdadeiro	21	10,6	99,0
Totalmente verdadeiro	2	1,0	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 45 - Percepção de sociedade

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

LeaE_Vant_Soc = Percebo que realmente não existe vantagem em continuar como sócio.

Quando o questionamento se voltou para a percepção da negação das vantagens em continuar como sócio, novamente a maioria (N= 70) disse ser totalmente falso.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Totalmente falso	71	35,9	35,9
moderadamente falso	53	26,8	62,6
Indiferente	55	27,8	90,4
moderadamente verdadeiro	18	9,1	99,5
Totalmente verdadeiro	1	,5	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 46 - Contato da APRAS

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

LeaE_Cobr_Mens = Só aparecem (telefone, correio ou e-mail) para cobrar a mensalidade.

Um assunto delicado é a questão da cobrança. Ao indagarmos o associado sobre os contatos que a entidade faz para pressionar o recebimento da mensalidade, a grande maioria (N=71) disse ser totalmente falsa nossa afirmação.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Totalmente falso	59	29,8	29,8
moderadamente falso	53	26,8	56,6
Indiferente	42	21,2	77,8
moderadamente verdadeiro	39	19,7	97,5
Totalmente verdadeiro	5	2,5	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 47 - Administração da APRAS

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

LeaE_Mandant = Eu não sei quem manda na regional da APRAS, todo ano muda o pessoal de apoio.

Para esta questão, a maioria dos respondentes (N= 112) respondeu ser falsa nossa afirmação.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Totalmente falso	96	48,5	48,5
moderadamente falso	67	33,8	82,3
Indiferente	25	-	94,9
moderadamente verdadeiro	5	2,5	97,5
Totalmente verdadeiro	5	2,5	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 48 - Material de divulgação

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

LeaE_Qual_Mat* = O material impresso é de boa qualidade: revistas, *fly*, *folders*.

Neste quadro que questiona se o material impresso é de boa qualidade, a resposta dos sócios é totalmente verdadeira em (N= 96) dos casos comprova o que já se esperava: os sócios valorizam a revista Super Mix e Super Hiper mais do que os impressos da regional.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Totalmente falso	19	9,6	9,6
(+ ou -) falso	31	15,7	25,3
Indiferente	33	16,7	41,9
(+ ou) verdadeiro	66	33,3	75,3
Totalmente verdadeiro	49	24,7	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 49 - Tempo para participação

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

LeaE_Part_Temp = Gostaria de participar mais porém não tenho tempo.

Quando questionado sobre sua participação na entidade, a maioria (N=66) afirma ser mais ou menos verdade o fato de não participar mais por não possuir tempo disponível.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Totalmente falso	36	18,2	18,2
Indiferente	47	23,7	70,7
moderadamente verdadeiro	52	26,3	97,0
Totalmente verdadeiro	6	3,0	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 50 - Suporte da associação

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

LeaE_Sup_Dia = A associação não oferece mais o suporte que desejamos no dia-a-dia.

A análise deste quadro mostra a realidade do sócio quando (N = 52) dizem ser verdadeira a afirmação que fizemos dizendo que a entidade não oferece mais o suporte que os sócios necessitam.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Totalmente falso	9	4,5	4,5
moderadamente falso	40	20,2	24,7
Indiferente	34	17,2	41,9
moderadamente verdadeiro	87	43,9	85,9
Totalmente verdadeiro	28	14,1	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 51 - Participações em reuniões

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

LeaE_Npar_Nfunc = Realmente eu não participo da reuniões e também não envio meus funcionários.

No quadro abaixo, a maioria (N= 87) disse ser mais ou menos verdade o questionamento feito de que não tem participado das reuniões e também não tem enviado ninguém para participar.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Totalmente falso	10	5,1	5,1

moderadamente falso	37	18,7	23,7
Indiferente	47	23,7	47,5
moderadamente verdadeiro	80	40,4	87,9
Totalmente verdadeiro	24	12,1	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 52 - Prestígio da entidade

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

LeaE_Falt_Prest = Parece que a entidade perdeu um pouco do prestígio que sempre teve no passado.

Quando indagado sobre a falta de prestígio da entidade na atualidade, a maioria (N= 80) afirmou ser mais ou menos verdade que isto esteja ocorrendo.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Totalmente falso	25	12,6	12,6
moderadamente falso	53	26,8	39,4
Indiferente	68	34,3	73,7
moderadamente verdadeiro	36	18,2	91,9
Totalmente verdadeiro	16	8,1	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 53 – Procura pela entidade

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

LeaE_Sup_Nproc = Conheço pessoas do ramo que não são sócios, porque a regional não os procurou.

Ao perguntarmos para os associados se ele conheciam pessoas que não pertenciam a entidade por falta de convite, a maioria (N=68) optou por permanecer indiferente, talvez por não conhecer ou mesmo por omissão de resposta.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Totalmente falso	6	3,0	3,0
moderadamente falso	27	13,6	16,7
Indiferente	49	24,7	41,4
moderadamente verdadeiro	63	31,8	73,2
Totalmente verdadeiro	53	26,8	100,0

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Totalmente falso	6	3,0	3,0
moderadamente falso	27	13,6	16,7
Indiferente	49	24,7	41,4
moderadamente verdadeiro	63	31,8	73,2
Totalmente verdadeiro	53	26,8	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 54 - Estrutura APRAS

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

LeaE_Estr_Inut = A estrutura da APRAS é muito boa, mas não estamos utilizando-a adequadamente.

Quando se analisa a estrutura da entidade, a grande maioria (N= 116) afirma ser verdadeira a questão da utilização inadequada.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Totalmente falso	33	16,7	16,7
moderadamente falso	33	16,7	33,3
Indiferente	45	22,7	56,1
moderadamente verdadeiro	61	30,8	86,9
Totalmente verdadeiro	26	13,1	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 55 - Liderança

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

LeaE_Aus_Lid = Falta uma presença marcante (líder) que faça a ligação entre a entidade e seus sócios.

Sobre a presença de um líder diferenciado para promover a aproximação dos sócios para com a associação, a grande maioria (N= 66) afirmou ser falsa esta colocação.

	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Totalmente falso	25	12,6	12,6
moderadamente falso	32	16,2	28,8
Indiferente	58	29,3	58,1

moderadamente verdadeiro	56	28,3	86,4
Totalmente verdadeiro	27	13,6	100,0
Total	198	100,0	

Tabela 56 - Diretoria para a associação

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

LeaE_Diret_Prest = A dificuldade em conseguir diretores está ligada à falta de prestígio momentâneo.

A análise das respostas dos sócios para esta questão apresenta um empate técnico. (N=58) posicionaram-se como indiferentes e (N=56) disseram ser mais ou menos verdade que a entidade tem tido dificuldades para conseguir montar as chapas para participarem dos pleitos.

4.9 Matriz de correlação das variáveis

Foi realizada a matriz de correlação entre as variáveis, e os resultados foram apresentados na tabela 57, matriz de correlação das variáveis.

Variável	Correlação						
	1	2	3	4	5	6	7
1 - Satisfação	1						
2 - Desconformidade	0,611	1					
3 - Distância_Ideal	0,628	0,690	1				
4 - Afetiva	0,510	0,586	0,511	1			
5 - Lealdade	0,509	0,586	0,561	0,695	1		
6 - Qualidade Percebida	0,482	0,507	0,441	0,621	0,534	1	
7 - Lealdade Espúria	-0,306	-0,352	-0,336	-0,479	0,497	0,600	1

Tabela 57 - Matriz de correlação das variáveis

Fonte: Pesquisa (2011)

Nota: N=198

Fica evidenciado pela tabela 57, que apenas a variável Lealdade Espúria tem relação negativa, enquanto as outras variáveis todas crescem a Lealdade espúria comprovadamente segue o caminho inverso.

4.10 Matriz de regressão linear (lealdade)

Foi verificada através da análise de regressão linear entre as variáveis independentes, e os resultados foram apresentados na tabela 58, tendo como variável dependente a Lealdade.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficiente padronizados	t	Sig.
	B	Erro	Beta – β		
	0,667	0,250		2,667	0,008
Satisfação	0,059	0,063	0,064	0,949	0,344
Desconformidade	0,142	0,072	0,146	1,979	0,049
Distância_Ideal	0,143	0,078	0,134	1,843	0,067
Afetiva	0,321	0,050	0,445	6,444	0,000
Qualidade	0,113	0,078	0,094	1,458	0,146

FONTE: PESQUISA (2011)

Nota: N = 198

Variável dependente: Lealdade

Tabela 58 - Matriz de regressão linear das variáveis

Na análise de regressão linear das variáveis deste estudo, tendo como variável dependente a Lealdade dos associados da APRAS, as variáveis independentes apresentaram os seguintes resultados de regressão:

- 1. Satisfação** ($\beta = 0,064$; $p < 0,344$), a satisfação dos clientes da APRAS mostrou, através da análise de regressão linear, não ter relação positiva em permanecer como sócio desta associação.
- 2. Desconformidade** ($\beta = 0,146$; $p < 0,049$), estes indicadores comprovam que a desconformidade tem relação significativa com a lealdade dos sócios da APRAS.
- 3. Distância_Ideal** ($\beta = 0,134$; $p < 0,067$), fica evidenciado através da regressão linear que a distância do ideal não tem grande relação significativa com a lealdade em participar da APRAS.
- 4. Afetividade** ($\beta = 0,445$; $p < 0,000$), estes indicadores comprovam que a afetividade possui relação muito significativa em participar da Associação.
- 5. Qualidade** ($\beta = 0,094$; $p < 0,146$), a qualidade não é percebida como fator que leva a lealdade dos clientes da APRAS.

Uma análise para se verificar quanto a variância do construto pode ser explicada foi realizada, obtendo-se um valor ajustado de $R^2 = 54,1\%$ de consistência,

implicando em um grau de segurança e de confiabilidade de respostas altamente válido.

Conclui-se a partir da análise destas variáveis que fica comprovado que desconformidade e a afetividade têm forte influência na permanência como associado da APRAS, demonstrando ainda que satisfação, qualidade percebida e distância do ideal não têm grande contribuição para a permanência do sócio na entidade.

Novo modelo de lealdade:

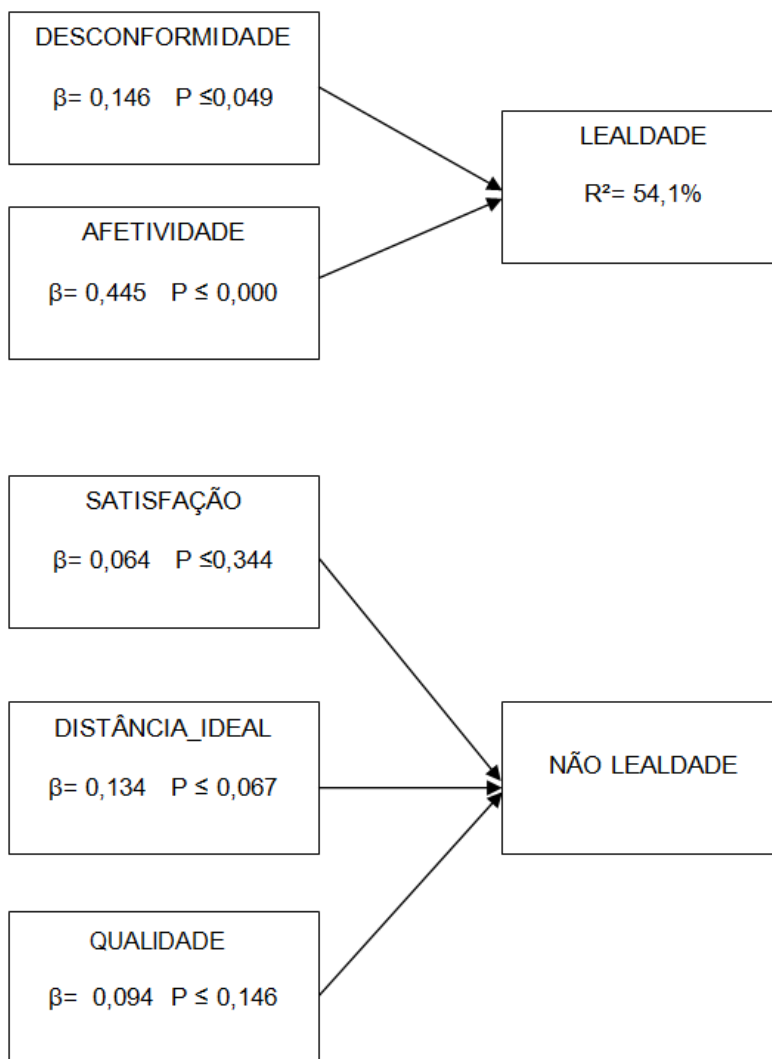


Ilustração 5 - Novo modelo de lealdade

Fonte: O autor – Pesquisa (2011)

4.11 Matriz de regressão linear (lealdade espúria)

Foi verificada através da análise de regressão linear entre as variáveis independentes e os resultados, e foram apresentados na tabela 59, tendo como variável dependente a Lealdade_Espúria.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro	Beta		
	4,568	0,187		24,362	0,000
Satisfação	0,042	0,046	0,070	0,903	0,368
Desconformidade	-0,030	0,053	-0,048	0,556	0,579
Distância_ideal	-0,022	0,058	-0,032	0,378	0,706
Afetiva	-0,026	0,040	-0,056	0,640	0,523
Qualidade	-0,368	0,058	-0,475	6,395	0,000

FONTE: PESQUISA (2011)

NOTA: N=198

Variável dependente: LEALDADE_ESPURIA

Tabela 59- Matriz de regressão linear: Lealdade espúria

Na análise de regressão linear das variáveis deste estudo, tendo como variável dependente a Lealdade Espúria dos associados da APRAS. As variáveis independentes apresentaram os seguintes resultados de regressão, já considerando os dois itens invertidos (Qualidade do material impresso e serviços prestados pelas centrais de compra).

1. Satisfação ($\beta = 0,070$; $p < 0,368$), a satisfação dos clientes da APRAS mostrou, através da análise de regressão linear, não ter relação positiva em permanecer como sócio desta entidade.

2. Desconformidade ($\beta = -0,048$; $p < 0,579$), estes indicadores comprovam que a desconformidade não tem relação significativa com a lealdade espúria dos sócios da APRAS.

3. Distância_Ideal ($\beta = -0,032$; $p < 0,706$), fica evidenciado, através da regressão linear que a distância do ideal, não tem relação significativa com a lealdade.

4. Afetividade ($\beta = -0,056$; $p < 0,523$), estes indicadores comprovam que a afetividade NÃO possui relação muito significativa em participar da Associação.

5. Qualidade ($\beta = -0,475$; $p < 0,000$), a qualidade percebida é significativa como fator que leva a lealdade dos clientes da APRAS, quando submetida a variável dependente Lealdade espúria.

Uma análise para se verificar quanto a variância do construto pode ser explicada foi realizada, obtendo-se um valor ajustado de $R^2 = 40,9\%$ de consistência, o que indica claramente um grau de segurança muito fraco de pouca credibilidade.

Conclui-se a partir da análise destas variáveis, que fica comprovado que somente a qualidade tem forte influência na permanência como associado da APRAS, tendo como variável dependente a Lealdade_Espúria, demonstrando ainda que satisfação, desconformidade, distância do ideal e afetividade não são de grande contribuição para a permanência do sócio na entidade, quando submetido a análise de regressão linear, tendo como variável dependente a Lealdade_Espúria.

Novo modelo de lealdade espúria:

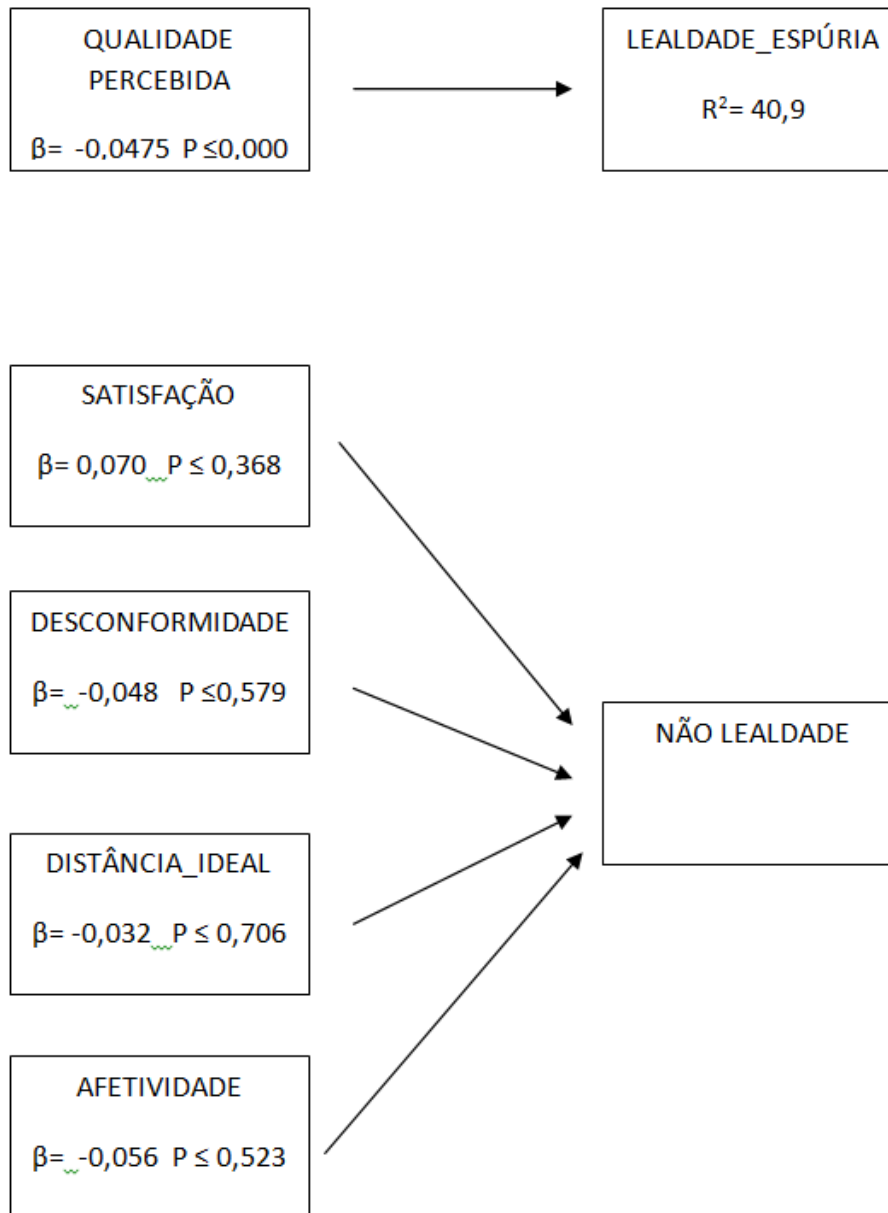


Ilustração 6 – Modelo de Lealdade espúria

Fonte: O autor – Pesquisa (2011)

Matriz anova oneway lealdade:

	Soma dos quadrados	DF	Média quadrática	F	Sig.
	51,749	26,000	1,990	4,004	0,000
Satisfação	84,996	171,000	0,497		
	136,745	197,000			
	54,735	26,000	2,105	4,973	0,000
Desconformidade	72,381	171,000	0,423		
	127,116	197,000			
	47,633	26,000	1,832	5,560	0,000
Distância ideal	56,347	171,000	0,330		
	103,980	197,000			
	131,391	26,000	5,053	8,911	0,000
Afetiva	96,973	171,000	0,567		
	228,364	197,000			
	30,984	26,000	1,192	4,093	0,000
Qualidade	49,785	171,000	0,291		
	80,769	197,000			

Variável: Lealdade

Fonte: Pesq. (2011)

Tabela 60 – Matriz Anova Lealdade

Quando submetido à análise da anova oneway, visando verificar a igualdade ou não entre as variáveis relacionadas à variável Lealdade, observou-se que as variâncias foram menores que 0,05, portanto são consideradas diferentes todas tiveram valor-p do teste = 000.

Matriz anova oneway lealdade espúria:

	Soma dos quadrados	df	Média quadrática	F	Sig.
Satisfação	37,526	34,000	1,104	1,813	0,008
	99,219	163,000	0,609		
	136,745	197,000			
Desconformidade	32,930	34,000	0,969	1,676	0,018
	94,186	163,000	0,578		
	127,116	197,000			
Distância Ideal	24,300	34,000	0,715	1,462	0,062
	79,679	163,000	0,489		
	103,980	197,000			
Afetiva	86,466	34,000	2,543	2,921	0,000
	141,898	163,000	0,871		
	228,364	197,000			
Qualidade	41,969	34,000	1,234	5,186	0,000
	38,799	163,000	0,238		
	80,769	197,000			

Variável: Lealdade Espúria

Fonte: Pesquisa (2011)

Tabela 61 – Matriz Anova Lealdade Espúria

Quando submetido à análise *anova oneway*, visando verificar a igualdade ou não entre as variáveis relacionadas à variável Lealdade Espúria, observou-se que as variações das variáveis: satisfação valor-p = 0,008, desconformidade valor-p = 0,018, afetividade valor-p = 0,000 e qualidade percebida valor-p = 0,000, foram menor que 0,05, portanto são consideradas diferentes. Apenas a variável distância ideal teve valor-p = 0,062, mostrando que pode ser considerada quando relacionada à variável Lealdade Espúria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta os dados de caracterização da amostra, conclusões obtidas através da realização dos respectivos testes deste estudo, implicações acadêmicas e gerenciais as limitações que o mesmo não conseguiu contemplar e finaliza com as sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Caracterização dos dados da amostra

O número dos entrevistados foi (N=198), quantidade considerada suficiente para que houvesse representatividade e relevância estatística, visto que esta amostra refere-se a quase 10% (dez) da população que compõem a regional espalhados em 41 cidades. Dos 198 associados que fizeram parte desta pesquisa, 28 são mulheres e representaram 14,1%, e isso mostra uma peculiaridade do setor, onde os homens ainda são maioria absoluta. Sobre faixa etária dos respondentes, a maior frequência de resposta se deu na faixa entre 35 a 44 anos de idade com um total de 39,89% respondentes.

Quanto ao tipo de estabelecimento, fica claro que a grande maioria, 32% deles, são pequenos mercados com até três caixas (*check outs*). Ao observarmos o nível de escolaridade dos respondentes, a concentração se deu na faixa que contempla o nível superior completo, 31% respondentes possuem diploma universitário e utilizam mensal ou semestralmente os produtos e serviços da associação, outra consideração importante é o fato de que 62% dos respondentes da pesquisa são eles mesmos proprietários do estabelecimento.

5.2 Conclusões

Conclui-se através dos testes realizados pela matriz de correlação que apenas a variável Lealdade Espúria tem relação negativa, enquanto as outras variáveis crescem, esta segue o caminho inverso.

Ficando evidenciado através da análise de regressão linear das variáveis independentes: qualidade percebida, satisfação global, desconformidade, distância do ideal e afetividade, que quando submetidas a variável dependente Lealdade, comprovam que a desconformidade e a afetividade possuem forte influência na

permanência do quadro associativo da APRAS, demonstrando ainda que, satisfação, qualidade percebida e distância do ideal não têm grande significância para a permanência do sócio na entidade.

Quando submetido à variável dependente Lealdade Espúria, conclui-se que somente a qualidade têm forte influência na permanência como associado da APRAS, demonstrando ainda que, satisfação, desconformidade, distância do ideal e afetividade não têm grande contribuição para a permanência do sócio neste segmento associativo, quando submetido à análise de regressão linear desta variável dependente.

Quanto ao problema de pesquisa do presente estudo descrito no início deste trabalho como sendo: “Quais são os fatores que implicam na lealdade entre os associados e a APRAS - Associação Paranaense de Supermercados – Regional Maringá”

A partir dos dados analisados e conclusivos deste trabalho, tem-se uma resposta, ou seja, os fatores que implicam diretamente na lealdade são a afetividade a desconformidade visto que estas variáveis foram validadas no primeiro modelo, incluso ainda a qualidade percebida quando esta for analisada pela ótica do segundo modelo.

Com relação às hipóteses de pesquisa pode-se afirmar que, para cada hipótese devidamente testada e aferida uma resposta foi obtida, sendo assim:

H1 – Quanto menor a qualidade percebida, maior a possibilidade do associado de desligar-se da entidade. Esta hipótese foi confirmada pela modelo de Lealdade_Espúria com $\beta = 0,0495$; $p < 0,000$.

H2 - Quanto menor a satisfação do associado para com a associação, maior a possibilidade de desligamento. Esta hipótese foi refutada, nos dois modelos Lealdade e Lealdade_Espúria.

H3 - Quanto maior a percepção da qualidade nos produtos e serviços oferecidos pela associação, maior será a Lealdade em pertencer a ela. Esta hipótese foi confirmada pelo modelo de Lealdade-Espúria com $\beta = 0,0495$; $p < 0,000$.

H4 - Quanto maior a percepção da qualidade nos produtos e serviços oferecidos, maior a lealdade para com a entidade. Esta hipótese foi refutada quando relacionada à variável dependente Lealdade com $\beta = 0,094$; $p < 0,146$.

H5 – Quanto maior a satisfação do associado, maior será a lealdade do mesmo para com a associação. Esta hipótese foi refutada em ambos os modelos.

5.3 Limitações do estudo, implicações acadêmicas e gerenciais e sugestões para futuras pesquisas

5.3.1 Limitações do Estudo

Esta pesquisa possui algumas limitações, pois os dados foram coletados em apenas uma regional e a entidade possui sete regionais no estado do Paraná, motivo este pelo qual não se deve generalizar os resultados para outras associações ou outras regiões.

A coleta de dados foi efetuada primeiramente através de entrevistas com ex-diretores da APRAS que serviram como suporte posterior na elaboração do questionário para ser aplicado aos sócios, podendo haver questões não aplicáveis à realidade da entidade.

Finalmente, o método de aplicação do questionário que se deu através de entrevistas pessoais é um método limitado, devido à possibilidade de o respondente em algumas questões ser influenciado pelo entrevistador, mesmo quando este tenha recebido treinamento para que tal fato não acontecesse.

Outra limitação importante foi a falta de tempo para mensuração de outras relações, como exemplo cita-se o estudo de Prado (2004) que demonstra que a qualidade percebida é antecedente da satisfação que neste trabalho não foi aferida.

A falta de tempo também inviabilizou a construção e demonstração de outras análises estatísticas importantes, por exemplo, a análise fatorial confirmatória necessária para aferir a validade convergente e discriminante dos construtos do modelo estrutural para testar ou confirmar o relacionamento entre variáveis.

5.3.2 Implicações Acadêmicas e Gerenciais

As implicações gerenciais deste estudo podem servir de base para os diretores organizacionais conhecerem alguns fatores que levam os associados (clientes) a lealdade, e assim elaborarem estratégias, direcionando seus esforços para atraí-los e/ou torná-los leais.

Com relação às implicações acadêmicas, todos os estudos sobre Marketing de relacionamento são importantes para academia, principalmente quando esta

vislumbra o dia em que os valores científicos estejam na primeira pauta das organizações, por isso a busca por formas diferentes de validar conhecimento sempre será importante. Afinal, a academia vive em função desta busca incansável, muitas vezes sem o devido reconhecimento, mas muito necessária para o desenvolvimento do saber científico.

5.3.3 Sugestões para Futuras Pesquisas

Esta pesquisa com associados da APRAS- Regional Maringá teve como objetivo central a construção e análise de um modelo teórico de lealdade para a entidade, fato este que ficou devidamente comprovado através da verificação das variáveis apresentadas que apesar de importantes não obtiveram sua relevância comprovada quando testadas através da análise de regressão linear, tais como: a satisfação, a distância do ideal e a qualidade percebida quando submetida a variável de pendente Lealdade. Tratando-se de lealdade _espúria, a satisfação e a distância do ideal também não foram relevantes.

Como sugestão para pesquisas futuras, a aplicação deste método em outras regionais da APRAS, no Estado do Paraná ou mesmo no restante do país através da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), ou ainda uma replicação do mesmo em outras associações que não sejam de supermercadistas.

Por fim, novos estudos com enfoque em marketing de relacionamento que poderão ser realizados, levando em consideração outros construtos e relações que neste trabalho não foram inclusos e podem contribuir para que o setor associativo amplie seus conhecimentos sobre as expectativas de seu quadro de associados.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, R. E.; SRINIVASAN, S. S. **E-satisfaction and e-loyalty: a contingency framework.** *Psychology and Marketing*, Hoboken, NJ, v.20 n.2 p. 123-138, feb. 2003.
- ANDREASSEN, T. W., LINDESTAD, B. **Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customer with varying degrees of services expertise.** *International Journal of Service Industry Management*, v.9, n.1, p.7-23, 1998.
- ANTONY, S. D., JOHNSON, M. W. & Outros. **The Innovator's guide to growth - Putting disruptive innovation.** Harvard Business Press, EUA, 2008.
- BATISTA, P. P. **Lealdade do consumidor e os seus antecedentes: Um estudo aplicado ao setor varejista na Internet.** Tese de Doutorado: USP - São Paulo – 2005.
- BERRY, L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BIEGAS, S. **A qualidade do relacionamento e a lealdade no comércio eletrônico:** Dissertação de mestrado UFPR – Curitiba, 2009.
- BOGMANN, I. M.. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2000.
- BOULDING, W. *et al.* **A dynamic process model of service quality: From expectations to behavioral intentions.** *Journal of Marketing Research*, v.30, p. 7-27 feb.1993.
- BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. **Confiança, Valor Percebido e Lealdade em trocas relacionais de serviço: um estudo com usuários de Internet Banking no Brasil.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, Salvador, 2002. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.
- BRITO C.: **Relationship Marketing: From this origins to the current streams of research.** FEP Working Papers. Research Work in Progress. N. 268.March 2008
- CASTRO, C. J. B. **Avaliação das condições para a adoção do marketing de relacionamento em uma concessionária de veículos.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- DAHAMER, L.V., ESTRADA, R. J. S. **A relação existente entre o grau de satisfação dos clientes e dos consumidores de uma indústria alimentícia do Rio Grande do Sul.** ENEGEP- Curitiba, 2002.

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.

DONTHU, N: **Does your site measure up?** Marketing Management, v. 10, n.4, p. 29-33, Nov/Dec, 2001.

ELIAS. D.A.N.; JUNIOR A.S.C. **Segmentação, localização e área de influência de loja no varejo.** XXXII – ENANPAD – 6 -10/Set, 2008.

ENGEL, J. F., BLACKWELL R. D., MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor.** Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000

ENGEL, J. F., BLACKWELL R. D., MINIARD, P. W. **Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática.** Curitiba, RAC, 2000.

FORNELL, C . A.: **National customer satisfaction Barometer : The Swedish Experience.** Journal of Marketing, v. 56 p. 6-21, January, 1992.

FORNEL, C.; JOHNSON, M.D.; ANDERSON, E.W; CHA, J; BRYANT, B. **The American Customer Satisfacion Index. Nature, purpose, and findings.** Journal of Marketing. v.60, n.4, p.7, oct, 1996.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. **The different roles of satisfaction, trust, and commitment in consumer relationships.** Journal of Marketing, Chicago, v. 63, n. 2, p. 70-87, Apr. 1999.

GONÇALVES FILHO, C.; GUERRA, R. S.; MOURA, A.; **Mensuração de satisfação, qualidade, lealdade, valor e expectativa em instituições de ensino superior: Um estudo do modelo ACSI através de equações estruturais.** ENANPAD, 27. Anais eletrônicos, Atibaia, Set. 2003 CDROM.

GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 481, 2003.

GUMMERUS, J.; LILJANDER, V.; PURA, M.; VAN-RIEL, A. **Customer loyalty to content-based web sites: The case of an on-line health-care service.** Journal of Service Marketing, v. 18, n. 3, p. 175-186, 2004.

HUNT, H. Keith. **Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction.** Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.1977.

JACOBY, J.; KYNER, D., B.; **Brand Loyalty Vs. Repeat Purchasing Behavior.** Journal of Marketing v. 10 p 1-9, feb, 1997.

KOCKANNY, Marjorie M., MARCHETTI, Renato Z., PRADO, Paulo H.M. **Proposição e teste de um modelo de avaliação de programas de fidelidade no setor de aviação comercial** In: encontro Nacional da ANPAD, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia, 2003.

KOTLER, P.. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEAL, W. M. **A Prática do marketing de relacionamento na conquista da lealdade do cliente: um estudo no setor farmacêutico**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, Anais Eletrônicos, Brasília: ANPAD, 2000

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 3° Ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. **Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor**, RAE, São Paulo: v.41, n.4, p. 56-67, out/dez, 2001.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MORGAN, Robert M. e HUNT, Shelby D. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. Journal of Marketing, v. 58, p. 20-38, Jul., 1994.

MOURA, A.C. **Válidação do modelo de satisfação ACSI modificado no setor de telefonia móvel**. XXIX Enanpad, 2005.

MOWEN, J.; MINOR, M.. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

OLIVER, R. L. **Satisfaction : a behavioral perspective on the consumer**. New York : McGraw-Hill, 1997.

OLIVER, R. L. **Theoretical bases of consumer satisfaction research: review, critique, and future directions**. In: LAMB JR., C. W.; DUNNE, P. M. **Theoretical developments in marketing**. Chicago, IL : American Marketing Association, p. 206-210, 1980.

OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio, 1999.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML. V.; BERRY, L. **Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research**, Journal of Marketing. v.58, n.1 ; p.111, Jan, 1994.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. **SERVIQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. Journal of Retailing: 12-40, 1988.

PARASURAMAN, A.; GREWAL, D.; **The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda.** Journal of the academy of Marketing Science, Baltimore, v.28, n.1, p.168-174, Winter, 2000.

PAYNE, A.; HOLT, S. **Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing.** British Journal of Management, v. 12, p. 159-182, 2001.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **O gerente um a um.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PERIN, M. G., SAMPAIO, C. H., BREI, V. A., PORTO, C. A. **As Relações entre Confiança, Valor e Lealdade: um Estudo Intersectorial.** In: 28º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um de desempenho superior.** 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRADO, P. H. M. **Integração da Qualidade Percebida, Resposta Afetiva e Satisfação no processo de compra, consumo de serviços.** ENANPAD, 2002.

PRADO, P. H. M. **A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente: Um estudo em bancos de varejo.** Tese de doutorado – FGV. São Paulo, 2004.

REICHHELD, F. F. **A Estratégia da Lealdade: a força invisível que mantém clientes,** Rio de Janeiro, 2000.

REICHHELD, F. F. **Princípios da lealdade: Como líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos,** Rio de Janeiro, 2002.

RICHARDSON, R. J.: **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo, Atlas, 1999.

SAMARA, B. S.; MORSCH, M. A.: **Comportamento do Consumidor. Conceitos e casos.** São Paulo: Ed. Pearson, 2005.

SANTOS, C.P. **Construção e tese de um modelo teórico sobre o impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas de serviços relacionais.** In: Encontro Nacional da ANPAD, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas, 2001.

SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. H. **A recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento: Seu Impacto na Confiança e Lealdade dos Clientes.** In: 29º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

SETH, J.; MITAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 2001.

URDAN, A.; RODRIGUES, A. **O modelo do índice de satisfação norte-americano: Um exame inicial no Brasil com equações estruturais**. Anais ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.

URDAN, A. T.; ZUNIGA, M.,K.,H: **Satisfação com assistência técnica e lealdade ao fabricante no ramo automobilístico**. ERA, v.41 p.31-41, jul/set, 2001.

VARGO, S. L; LUSCH, R. F. **Evolving a new dominant logic for marketing**. Journal of Marketing, v. 68, n.1, p. 1-17, 2004.

VIANA, Marco A. F.; **Líder Diamante – O sétimo sentido**. São Paulo: Saraiva, 2008.

VIEIRA, V. A. **Uma análise dos antecedentes da lealdade eletrônica no ambiente de varejo virtual: Proposta e teste de um modelo teórico**. Dissertação de Mestrado, UFRS, Porto Alegre, 2005.

VIEIRA, V.A.; MATOS, C. A.; SLOGO, L. A. **Avaliação das relações entre qualidade de serviço do site, satisfação, valor percebido, lealdade e boca a boca por meio de um modelo teórico**. R.adm. São Paulo, v.44, n.2, p. 131-146 abr/mai/jun, 2009.

WARRINGTON, P. T. **Customer evaluations Of e-shopping: The effects of quality value perceptions and e-shopping satisfaction on e-shopping loyalty**. PhD (Thesis) Graduate College, University of Arizona, 2002.

ZEITHAML, V. A. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, p. 536, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **The Behavioral Consequences of Service Quality**. Journal of Marketing, v. 60, p.31-46, abr, 1996.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Services Marketing: integrating customer across the firm**. New York: McGraw-Hill. Jan. 2000.

_____ < <http://www.APRAS.org.br/histórico>>, acesso em 10/09/2010.

_____ <http://www.APRAS.org.br/associe_se.php>, acesso em 10/04/2011.

ANEXOS

Anexo 1

Questionários aplicados

RAZAO SOCIAL - CNPJ. E ENDEREÇO - Favor responder no verso						
Prezado(a) Senhor(a) Esta é uma Pesquisa Científica para a obtenção do título de Mestre pela UFPR, e visa avaliar o grau de LEALDADE dos associados APRAS (Associação Paranaense de Supermercados) para com a entidade. Garantimos sigilo das informações coletadas e asseguramos que esta pesquisa será utilizada única e exclusivamente como forma de fornecer dados para pesquisa em desenvolvimento e para elaboração do resultado da dissertação de mestrado. Agradeço imensamente sua participação e colaboração! Marcos Antonio Matos						
DADOS GERAIS DA PESQUISA						
Instruções: ENTREVISTADOR: entregue o CARTÃO DE RESPOSTAS NR. 01 PARA O ENTREVISTADO						
INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO						
Não existem respostas certas ou erradas. As respostas devem ser dadas preenchendo a 0 de acordo com o cartão de respostas nr. 01, favor preencher somente uma resposta por pergunta.						
1-QUESTIONÁRIO ESPECÍFICO - CONSTRUCTO -SATISFAÇÃO					VER CARTÃO RESPOSTAS NR. 01	
					Muito Insatisfeito	
					Parcialment e Insatisfeito	
					Indiferente	
					Parcialmente satisfeito	
					Muito satisfeito	
DIMENSÃO -SATISFAÇÃO GLOBAL						
		1	2	3	4	5
I.1	Como você avalia sua satifação em relacionar-se com a APRAS	0	0	0	0	0
I.2	Considerando os produtos e serviços que a APRAS oferece	0	0	0	0	0
I.3	Como você se sente por ser sócio da APRAS	0	0	0	0	0
DIMENSÃO - DESCONFORMIDADE						
					Muito abaixo das expectativas	
					Fora das Expectativas	
					Indiferente	
					Dentro das Expectativas	
					Muito acima das Expectativas	
		1	2	3	4	5
I.4	Como você avalia sua participação na entidade	0	0	0	0	0
I.5	Considerando os produtos e serviços que VOCÊ adquire	0	0	0	0	0
I.6	Como você avalia seu relacionamento com a APRAS	0	0	0	0	0
DIMENSÃO - DISTÂNCIA DO IDEAL						
					Muito longe do ideal	
					Fora do ideal	
					Indiferente	
					Dentro do ideal	
					Muito próx. do ideal	
		1	2	3	4	5
I.7	A que distância você acha que está o seu relacionamento com a entidade	0	0	0	0	0
I.8	Como você avalia a associação	0	0	0	0	0
I.9	Considrando os produtos e serviços que a APRAS oferece	0	0	0	0	0
DIMENSÃO - AVALIAÇÃO AFETIVA						
					Discordo Totalmente	
					Discordo parcialment e	
					Indiferente	
					Concordo parcialmente	
					Concordo totalmente	
		1	2	3	4	5
I.10	Você gosta de ser associado da APRAS	0	0	0	0	0
I.11	Você sente que faz "parte da família" quando esta na APRAS	0	0	0	0	0
I.12	Você esta feliz por ser sócio da APRAS	0	0	0	0	0

Instruções: ENTREVISTADOR: entregue o CARTÃO DE RESPOSTAS NR. 02 PARA O ENTREVISTADO						
INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO						
2-QUESTIONARIO ESPECÍFICO - CONSTRUCTO - LEALDADE		VER CARTÃO RESPOSTAS NR. 02				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
II.1	Eu indico a APRAS para meus amigos (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
II.2	Eu procuro ter um volume de atividades com a APRAS (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
II.3	Eu tenho adquirido constantemente produtos e serviços da APRAS (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
II.4	Sempre que necessitar farei uso dos produtos e serviços da APRAS (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
II.5	Eu tenho falado aos demais sobre os resultados positivos dos produtos e serviços oferecidos pela APRAS (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
II.6	Eu considero a APRAS como sendo minha primeira opção sempre que tenho que adquirir um produto ou serviço na mesma linha por ela oferecidos (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
II.7	Eu defenderia a APRAS se houvesse alguém falar mal dela (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instruções: ENTREVISTADOR: entregue o CARTÃO DE RESPOSTAS NR. 03 PARA O ENTREVISTADO						
INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO						
Não existem respostas certas ou erradas. As respostas devem ser dadas preenchendo a <input type="radio"/> de acordo com o cartão de respostas nr. 03, favor preencher somente uma resposta por pergunta.						
3- QUESTIONÁRIO ESPECÍFICO -CONSTRUCTO- QUALIDADE PERCEBIDA		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
III.1	A localização da APRAS é de fácil acesso (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
III.2	Eu acredito que será bom para mim adquirir produtos e serviços da APRAS (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
III.3	Os produtos e serviços oferecidos pela APRAS são eficientes (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
III.4	A entidade me dá opções de ajustes para necessidades específicas (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
III.5	Sempre que necessito a entidade adapta-se às minhas preferências (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
III.6	EU consigo saber exatamente quanto custa antecipadamente cada produto (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
III.7	A entidade garante sigilo e proteção para minhas informações e transações pessoais (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
III.8	Acho agradável o ambiente onde se realizam os cursos e palestras (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
III.9	A entidade entrega seus produtos e serviços dentro do prazo combinado (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
III.10	Quando eu tenho alguma reclamação a entidade possui meios ou mecanismos para me ouvir (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
III.11	Considero fácil o contado no dia-a-dia com a APRAS (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
III.12	As pessoas que trabalham na APRAS são sempre educadas e atenciosas (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
III.13	Eles (as pessoas) são rápidas e hábeis na resolução de problemas e dúvidas (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Instruções: ENTREVISTADOR: entregue o CARTÃO DE RESPOSTAS NR. 04 PARA O ENTREVISTADO						
INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO						
Não existem respostas certas ou erradas. As respostas devem ser dadas preenchendo a O de acordo com o cartão de respostas nr. 04, favor preencher somente uma resposta por pergunta.						
4-QUESTIONÁRIO ESPECÍFICO - LEALDADE ESPÚRIA (tendência para desligamento)		VER CARTAO RESPOSTAS NR. 04				
		Totalmente Falso	(+ou-) Falso	Indiferente	(+ou-) verdadeiro	totalmente verdadeiro
		1	2	3	4	5
IV.1	Esse pessoal da APRAS são insuportáveis e pouco profissionais(3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV.2	Percebo que realmente não existe vantagem em continuar como sócio (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV.3	Só aparecem (telefone, correio ou e-mail) para cobrar a mensalidade (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV.4	Eu não sei quem "manda" na regional da APRAS todo ano muda o pessoal de apoio (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV.5	O material impresso é muito bom (revistas: Fly, Folders, revista super hiper e super mix) * (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV.6	Gostaria de participar mais, porém não tenho tempo (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV.7	A associação não oferece mais o suporte que desejamos no dia-a-dia (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV.8	Realmente eu não participo das reuniões, também não envio meus funcionários (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV.9	As centrais de compras estão prestando um serviço muito melhor para nós associados*(3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV.10	Parece que a entidade perdeu um pouco do "prestigio" que sempre teve no passado (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV.11	Conheço pessoas do ramo que não são sócios, porque a regional não os procurou (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV.12	A estrutura da APRAS é muito boa, mas não estamos utilizando-a adequadamente (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV.13	Falta uma presença marcante (líder) que seja um elo de ligação entre a entidade e seus sócios (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV.14	Não existe associado que queira por livre e espontânea vontade concorrer ao próx. Mandato (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV.15	A dificuldade em conseguir diretores está ligada à falta de prestígio momentâneo (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Itens de mensuração inversa						

QUESTIONARIO DE CARACTERIZAÇÃO DO ASSOCIADO APRAS E DO RESPONDENTE DA PESQUISA			
Qual a Sua Idade?		Tipo de estabelecimento	
1- <input type="radio"/> (+) de 65 anos		1- <input type="radio"/> Mini-Mercado (até 03 caixas)	
2- <input type="radio"/> De 55 a 64		2- <input type="radio"/> Mercado Pequeno (de 04 a 7)	
3- <input type="radio"/> De 45 a 54 anos		3- <input type="radio"/> Mercado Grande (de 8 a 15)	
4- <input type="radio"/> De 35 a 44 anos		4- <input type="radio"/> Supermercado (de 16 a 25)	
5- <input type="radio"/> De 25 a 34 anos		5- <input type="radio"/> Hipermercado (acima de 25)	
6- <input type="radio"/> (-) de 24 anos		6- <input type="radio"/> Atacadista	
		7- <input type="radio"/> Distribuidor	
		8- <input type="radio"/> Outros. (Fornec. Ind. Merc.)	
Qual seu grau de instrução?		Faturamento semanal aprox. da loja.	
1- <input type="radio"/> Primeiro Grau - incompleto 2- <input type="radio"/> Primeiro Grau - completo		<input type="radio"/> 1-Menos de R\$ 10.000,00	
3- <input type="radio"/> Segundo Grau - Incompleto 4- <input type="radio"/> Segundo Grau - completo		<input type="radio"/> 2-Entre R\$ 10.000,0 – R\$ 25.000,00	
5- <input type="radio"/> terceiro Grau - Incompleto 6- <input type="radio"/> Terceiro Grau - completo		<input type="radio"/> 3-Entre R\$ 25.000,00 – R\$ 50.000,0	
7- <input type="radio"/> Especialista 8- <input type="radio"/> Mestre		<input type="radio"/> 4-Acima de R\$ 50.000,00	
Há quanto tempo o estabelecimento onde trabalha é associado da APRAS?		Assinale entre os produtos que APRAS oferece aqueles que sua	
1- <input type="radio"/> (-) de 06 meses 2- <input type="radio"/> De 06 meses a 1 ano		Empresa adquiriu ou participou nos últimos 06 meses:	
3- <input type="radio"/> De 01 ano a 02 anos 4- <input type="radio"/> De 03 a 04 anos		<input type="radio"/> 1-Jantares de Comemoraç	<input type="radio"/> 10-Revistas
5- <input type="radio"/> De 05 a 06 anos 6- <input type="radio"/> De 07 a 08 anos		<input type="radio"/> 2-Treinamentos In Comp	<input type="radio"/> 11-Treinamento OP
7- <input type="radio"/> de 09 a 10 anos 8- <input type="radio"/> (+) de 11 anos		<input type="radio"/> 3-Palestras Motivacionais	<input type="radio"/> 12-Palestra Tecnica
Frequência de uso dos produtos e serviços que a APRAS oferece		<input type="radio"/> 4-Cursos de Form. Básica	<input type="radio"/> 13-Seminários
1- <input type="radio"/> Semanal 5- <input type="radio"/> Trimestral		<input type="radio"/> 5-Cursos de Form. Especif	<input type="radio"/> 14-Foruns
2- <input type="radio"/> Quinzenal 6- <input type="radio"/> Semestral		<input type="radio"/> 6-Cursos de Form. Prática	<input type="radio"/> 15-WorkShops
3- <input type="radio"/> Mensal 7- <input type="radio"/> Anual		<input type="radio"/> 7-Cursos para Alta Gestão	<input type="radio"/> 16-Feiras
4- <input type="radio"/> Bimestral 8- <input type="radio"/> Nunca utilizou		<input type="radio"/> 8-Assessoria Jurídica	<input type="radio"/> 17-Convenções
Qual das opções abaixo melhor descreve seu cargo ou função?		<input type="radio"/> 9-APRAS - Mulher Resp. Sc	<input type="radio"/> 18-Outros.....(Cartazes)
1- <input type="radio"/> Gerente Geral 2- <input type="radio"/> Sub Gerente		Número de Check-outs por loja	
3- <input type="radio"/> Encarregado (a) Geral 4- <input type="radio"/> Encarregado (a) Setor		<input type="radio"/> 1-MENOS DE 03 Check-outs	
5- <input type="radio"/> Supervisor (a) Geral 6- <input type="radio"/> Chefe de Departamento		<input type="radio"/> 2-De 04 a 07 Check-outs	
7- <input type="radio"/> Assistente de Gerência 8- <input type="radio"/> Administrador (a) Geral		<input type="radio"/> 3-De 08 a 15 Check-outs	
9- <input type="radio"/> Arrendatário (a) 10- <input type="radio"/> Proprietário (a)		<input type="radio"/> 4-De 16 a 25 Check-outs	
11- <input type="radio"/> outro		<input type="radio"/> 5-ACIMA DE 25 Check-outs	
MUITO OBRIGADO!			
DEIXE SEU NR. DE TELEFONE QUE VOCÊ ESTARÁ CONCORRENDO A UMA CÂMERA FOTOGRÁFICA DIGITAL!			

Anexo 2

Entrevistas

Marcos Matos: Estamos aqui com o senhor Roberto Burci, presidente da APRAS regional Maringá, e o nosso bate-papo, a intenção é fazer uma entrevista sobre a APRAS. A APRAS é uma Associação Paranaense de Supermercados, filiada à ABRAS, associação brasileira né Roberto? E aqui na regional, ela tem quantas regionais do Estado do Paraná?

RB: São 8 ou 9

MM: São 8 ou 9, se não me engano

RB: Abrimos mais 2 recentemente, em Guarapuava...

MM: Ah, abriu mais duas? Interessante. A ABRAS vem fazendo um trabalho de capacitação dos colaboradores pro setor supermercadista, e ela também vem cuidando da promoção dos mais diferentes tipos de profissionais do setor supermercadista. É uma entidade que agrupa, que reúne o setor em diversas ações.

Roberto, a primeira questão que a gente queria conversar contigo é por que você acha que a APRAS é importante?

RB: Bom professor, a APRAS é importante porque ela cuida dos problemas dos supermercados. Nós temos em Curitiba uma equipe de advogados que cuida de todos os processos, todas as tramitações de leis que estão vinculadas lá, que eles vão fazendo, e os advogados da APRAS vão divulgando conforme a etiquetagem de preços e a APRAS ganhou. Foi uma batalha muito grande, então todos os mercados tinham que etiquetar preço por preço através da APRAS, não precisa mais etiquetar, só colocar a etiqueta de gôndola.

MM: Interessante...

RB: E foi uma conquista muito grande, mas infelizmente os associados não sabem quem foi a APRAS que conseguiu, que foi, que foi a APRAS que conseguiu através de muito empenho, muita luta, conseguir para todos os mercados.

MM: Essa seria minha segunda questão e você já está respondendo né? Quais as principais conquistas, ou quais os principais pontos positivos que a APRAS tem fornecido para os seus associados?

RB: Um ponto é esse. Outro ponto também que a APRAS tá debatendo é a questão da jornada de trabalho que teve que reduzir. A APRAS está lá empenhada, não a APRAS do Paraná, mas todas as APRAS, do Brasil todo estão trabalhando sobre isso e muitas outras leis que vai tramitando no governo que as vezes os pequenos mercados nem tem conhecimento disso daí, e a APRAS tá em cima, defendendo os mercados que esteja associado ou não.

MM: Era Essa é a minha próxima questão. Por que que nem todo mundo se associa? É por causa do custo? Não vê vantagem? Por que isso acontece?

RB: Custo não porque o custo é muito baixo. É uma mensalidade de R\$ 30,00 mensais, e nós temos a associação nossa onde a pessoa pode ter cursos, você mesmo já deu muitos cursos lá e os cursos são ótimos. São cursos para promover o supermercado, pra erguer o movimento. São cursos de repositores, de açougueiro, gerentes..

MM: Em todas as áreas que atingem a mão de obra especializada ou não, no setor supermercadista, a APRAS tem uma proposta de cursos.

RB: Tem, a APRAS tem. Mesmo o associado querendo outro tipo de curso, a APRAS vai atrás. Se não tiver em Maringá, ele procura em Curitiba, a APRAS vai atrás de tudo o que o associado pleitear sobre a APRAS ele vai atrás, mas infelizmente ninguém procura, muitos poucos procuram.

MM: É, isso é uma característica, vamos dizer assim, de repente pode ser uma característica do setor ou pode ser uma questão de comodismo né?

RB: você vê, o supermercado São Francisco, quando era, não era a potência que é hoje, mas quando ele começou a erguer, ele fez todos os profissionais dele dentro da APRAS, eles fez os cursos baratos dentro da APRAS e cresceu..

MM: Se estruturou, cresceu e virou a potência que é hoje...

RB: Através da APRAS e pouca gente sabe disso, e não pega a APRAS pra fazer cursos. Nós levamos o curso pra dentro da loja, se a pessoa quiser lá formar 20 profissionais, "Há, eu não temos tempo de fazer". Não, nós vamos levar o professor dentro da loja.

MM: Pra encaixar horário..

RB: Pra encaixar horário, fazer...Nós temos professores bons, você sabe disso. Todos os professores ali são selecionados.

MM: Me diga uma coisa Roberto, a gente percebe em todas as entidades, pelo menos que a gente tem estudado conceitualmente, a gente tem visto que as

entidades tem uma dificuldade grande pra conseguir repor o seu quadro de direção. Todo o ano, ou todo mandato que termina fica aquele jogo de empurra porque é uma função não remunerada, a gente sabe. É uma função que traz uma série de complexidade e os membros, eles não tem...eles...aqueles que já estão querendo usufruir dos benefícios, mas não querem dar sua parcela de contribuição. Como você enxerga isso? Você enxerga isso como um sacrifício em prol da entidade, em prol da classe ou você enxerga isso como um mérito pelo seu trabalho, pelo comércio que você tem? Como que você vê essa questão de ser diretor da APRAS?

RB: É gratificante ser diretor da APRAS. Você tem muito mais contato, você conhece muito mais gente, conhece gente de outros setores. Você conhece supermercadistas de outros setores, de outras regiões, de outras cidades, troca informações.. Então se a pessoa soubesse como é bom, teria uma disputa grande ali na APRAS porque você cresce ali, você tem mais conhecimento. É, tem que fazer viagens à Curitiba, tem o desgaste de muitas vezes, quando acontece qualquer coisa, é reportagem, é muitas, muitas perguntas “por que que a APRAS não fez? Por que que a APRAS deixou de fazer?” e a gente vai, mas é gratificante.

MM: Me diga uma coisa, é quando, o senhor citou e tal. Isso é custeado pela entidade, ou isso é custeado pela diretoria pra suas próprias despesas?

RB: A APRAS custeia tudo. Paga hotéis lá e é tudo pela APRAS.

MM: Me diga uma outra coisa, por que que as regionais, eu tive contato com o pessoal em Londrina, tive contato com o pessoal em Cascavel, eu trabalhei fazendo cursos e encontros com o pessoal do Muffato tá, mas eu percebo que não há uma ligação entre as entidades. Por que que cada entidade trabalha, na sua região geográfica, sem se comunicar?

RB: Não, nós temos uma troca de experiências dentro das reuniões da APRAS lá na regional em Curitiba.

MM: Ah, então quando há reunião geral, todos os coordenadores vão?

RB: Vão. Uma meia hora de troca de experiências. O que um tá fazendo na sua regional e que pode ser aproveitada pela outra, e não há assim, um conflito entre as regionais. Tanto Maringá quanto Londrina, nós vamos às reuniões de Londrina e o pessoal de Londrina pode, vem à Maringá, vem perguntar como que tá, como que, quais são as mudanças que estão fazendo, se tá dando certo. Um conversa com o outro normal.

MM: Londrina é sede da feira regional supernorte. Eu não tenho conhecimento, não tenho informações suficientes sobre a quantidade de associados, ou o número relativo da importância dos associados da regional de Londrina. Mas a pergunta é por que a supernorte em Maringá?

RB: Nós já tivemos a supernorte, uma noroeste, mas é, a indústria hoje não está disposta a participar, e nós dependemos da indústria pra fazer isso aí. Então as vezes fica complicado fazer um em Londrina e um em Maringá que são praticamente a mesma linha deles, de comércio. Então as vezes Maringá ajuda muito Londrina , Cocamar, Coamo...

MM: Foi o que eu percebi quando estive em Londrina. As empresas, a grande maioria das empresas que estavam lá eram daqui da nossa região.

RB: É uma conquista que nós fazemos pra eles. Pegamos indústrias daqui, vamos ajudar, vamos fazer. Há uma ajuda Maringá, e eu acredito também que se tivesse Maringá também iriam ajudar o pessoal de lá pra vim pra cá, o que torna muito difícil pra eles.

MM: Planos pro futuro na regional Maringá.

RB: Bom, planos pro futuro é reformar a nossa sede, trazer o associado pra dentro da APRAS, mostrar que a APRAS é importante pro associado, mostrar que o custo da mensalidade não vai onerar a folha de pagamento dele, não vai...só vai trazer benefícios porque eu vejo que o pessoal não leva o seu funcionário pra se capacitar, pra fazer. Às vezes tem uma palestra muito importante, de alguém que a gente traz de Curitiba, com muita dificuldade, a APRAS de Maringá custeia tudo, hotel para o palestrante de Curitiba, e quando chama o associado ele não aparece, ele não vai na palestra. “Ah, chega lá e eu já sei tudo o que ele vai falar”, mas não sabe. Às vezes, tem um cara que quer pegar 100% da palestra, se ele conseguir pegar 10%...

MM: Mas se ele viesse em todas que são feitas, de 10 em 10 ele vai longe.

Uma outra pergunta com relação à esta questão da APRAS. Se a APRAS tem números de, quantidade de associados e quantidade de não associados na região geográfica de atuação dela, se ela possui essas informações

RB: Então, nós estamos fazendo um levantamento agora, mas eu assumi há pouco tempo. Eu já pedi esse levantamento. Eu acredito que na nossa associação tem condição de ter uns 380 associados, mas infelizmente nós temos ali uns 120.

MM: Nossa, então é um terço.

RB: É um terço e nós temos batalhado trazendo gente de Curitiba pra conversar com esse pessoal mas chega na hora de falar que tem que pagar uma mensalidade..

MM: É, porque veja bem, esse é o objetivo principal do meu trabalho. É mostrar pro associado, perdão, pro não associado aquilo que ele tá deixando de receber, de ganhar participando da associação e mostrar pro não associado aquilo que ele,

possivelmente, poderia ter como benefício. E mostrar para o associado o valor que ele deve dar na organização, na instituição, e principalmente o que ele pode crescer com aquilo que a associação oferece.

RB: Esse é um ponto importante que até os associados nossos não procuram a APRAS pra resolver os problemas que tem diariamente na loja, falta de funcionários. “Vamos pegar pela APRAS e fazer um curso de açougueiro”, manda lá um pessoal. A APRAS vai atender este pessoal, então às vezes o associado não sabe o que a APRAS pode fazer, ele paga e fica quieto, então tem que cobrar mais.

MM: Um sistema de mailing, um sistema de divulgação de contato entra a APRAS e o associado, como é que o senhor avalia esse contato? Tem um boletim semanal por computador, eletrônico, tem um boletim mensal impresso? Como que é esse relacionamento?

RB: É todo, tudo é feito através de e-mail. Tudo o que acontece na APRAS, cursos, novas leis que tã surgindo, a APRAS manda pra todos os associados e as conquistas, que nem eu já te falei, às vezes a pessoa fala “Ah, fico cômodo pra mim porque se fizer uma lei, uma lei lá vai beneficiar pra mim também.” Mas o mais importante é que a pessoa não sabe: se chegar um fiscal dentro da loja do cidadão e falar assim: “Você tem que etiquetar todos os preços aqui porque tá na lei”, você é obrigado a etiquetar ..

MM: Se ele não tem informação, ele entra em desespero

RB: Ele vai falar “Mas que lei é essa?” é uma lei número tal. Aí a pessoa vai falar assim “Mas eu sou associado” “Ah, então se você é associado à APRAS, todos os associados da APRAS beneficiam dessa lei”, mas se a pessoa não for, ela é obrigada.

MM: Ahhhh olha aí

RB: Essa lei foi feita só pros associados das APRAS do Brasil, mas ninguém visita.

MM: Então, de repente eu começo a perceber uma brecha na questão da divulgação. Como meu trabalho tá voltado para os não-associados e para os associados, começo a perceber uma brecha aí de possibilidades de contato, eu começo a perceber uma brecha de marketing de relacionamento entre a instituição e seus associados, uma maneira de divulgar. Porque, de repente é, no dia a dia, na correria do trabalho, o supermercadista, o pequeno lojista que tem uma loja pequena, ele muitas vezes não tá na frente do seu computador todos os dias, ou às vezes em alguns que tem uma certa limitação com relação à utilização do equipamento mas, será que uma mala direta em papel, ou um cartaz pequeno de meia página, todos os meses, bem “bolado”, sendo enviado diretamente pro

associado poderia surtir um efeito diferente do que o e-mail eletrônico, mesmo que isso tenha um custo? O que você acha disso?

RB: Uma boa idéia hein. Mostrar pro associado o que ele tá perdendo e ver o que a APRAS tá fazendo pra ele, mesmo ele não sendo associado. O que ele tá pagando de mensalidade. “Eu to pagando de mensalidade, tô sendo beneficiado por nisso, nisso, nisso..”

MM: É, mas vamos retomar aquela questão da diretoria. O mandato é 3 anos?

RB: 3 anos.

MM: A cada 3 anos troca?

RB: Troca.

MM: Obrigatoriamente?

RB: Obrigatoriamente

MM: Tá. Quem já foi diretor pode retornar? O mandato, existe a possibilidade de duplicar o mandato? Como que o estatuto, o que diz o estatuto?

RB: Diz que pra você ser presidente tem que fazer parte da diretoria agora. O Ewerson Muffato fez essa lei que pra ser presidente tem que fazer parte da diretoria anterior. Tem que ser um membro da diretoria pra assumir.

MM: Mas vamos pegar o seu caso. Você está como presidente neste mandato, vai vencer daqui um ano ou dois, não sei, ou esse ano. No ano que vem, você pode repetir mandato, você tem, o estatuto permite que você se reeleja ou não?

RB: Se reeleja uma vez só

MM: Ah, permite uma vez?

RB: Uma vez. Na segunda já não

MM: Ai tem que sair, permanecer na diretoria, deixar um outro entrar pra depois se candidatar novamente?

RB: Se sair da diretoria e não permanecer com cargo, você não pode...

MM: Não pode ser presidente novamente. Interessante. É uma maneira de manter os presidentes dentro da diretoria. Uma última questão é algo que nessa nossa

conversa a gente talvez tenha esquecido e que o senhor acha que seja importante que seja comentado sobre a APRAS.

RB: A APRAS está fazendo um trabalho sobre a lei de responsabilidade, como se diz, as caixinhas de leite longa vida. Eles querem que seja uma responsabilidade da, dos supermercados. A APRAS reverteu isso, dizendo que os supermercados não tem, que a responsabilidade..

MM: É do consumidor?

RB: Não, é da pessoa que produz a caixinha, Tetra Pack. A Tetra Pack tá fazendo um trabalho excelente, já tá recolhendo todas essas embalagens. Agora nós temos problema com os refrigerantes, vai ser um problema da indústria, a gente tem que recolher. Eles queriam que os supermercados recolhessem essas embalagens, que fossemos co-responsáveis né? E os supermercados alojassem essas embalagens.

MM: A embalagem vazia?

RB: Vazia. Elas seriam do supermercado. Daí, através da APRAS nós conseguimos que não fosse porque nós não temos condições.

MM: Não tem espaço. Como é que você vai recolher, você vai fazer o seu cliente final trazer de volta todas as embalagens plásticas.

RB: Todas as embalagens. Então através dos advogados da APRAS foi falado. Agora nós também estamos trabalhando com os supermercados pra recolher óleos, restante de óleos de cozinha, estamos tendo mais atividades aí pra ajudar o meio ambiente que é uma questão que todo mundo tem que participar.

MM: Sem dúvida

RB: Todos os supermercados vai tem que participar, vai ter que ajudar porque tá se tornando..

MM: É um problema global né? A questão da preservação ambiental é um problema de consciência, vamos dizer assim, global e cada um vai ter que dar sua parcela, não tem jeito.

RB: Cada um vai ter que dar sua parcela. Mas é um trabalho que a APRAS tá fazendo que é muito importante.

MM: Tá ótimo, e eu agradeço ao senhor pela entrevista. Nós conversamos com o senhor Roberto Burci, diretor presidente da APRAS regional Maringá e esse bate papo tem a finalidade de servir como subsidio pra dissertação de mestrado da

Universidade Federal do Paraná, do professor Marcos Matos. Brigado, brigado Roberto, foi um prazer.

MM: Bom dia Ieda, é uma satisfação estar aqui com você. Eu sou o professor Marcos , mestrando de Administração da Universidade Federal do Paraná e o motivo da gente tá aqui é porque nós queremos conversar um pouquinho sobre a APRAS. A gente gostaria de ouvir de você né, como responsável pela estrutura da APRAS, a gente acabou de conversar agora pouco com o senhor Roberto Burci que é o novo presidente da entidade aqui em Maringá, e você como controladora, como aquela pessoa que dá respaldo para todas as ações da diretoria, nós queríamos conversar contigo, saber um pouco mais o que que é a APRAS, o que ela representa, como ela se porta diante das situações que nós temos hoje no mercado.

Ieda: OK. Meu nome é Ieda. Eu trabalho aqui na APRAS desde, tem alguns anos já, são 13 anos como secretária, auxiliando a diretoria. No caso, nós temos uma diretoria que a cada três anos ela, ela é trocada né. E a APRAS, a sua pergunta foi o que a APRAS..

MM: Na verdade é, o que é a APRAS?

I: A APRAS é uma associação de classe, da classe supermercadista né, e o interesse da APRAS é sem fins lucrativos, ela vem apoiar o supermercadista nas informações sobre legislações, sobre leis, portarias. E com o que acontece, que envolva o supermercado.

MM: Tudo o que envolve, tudo o que diz a lei...

I: A APRAS nossa é da região noroeste, que abrange Maringá e região noroeste..

MM: Quantas cidades Ieda? Mais ou menos, mais ou menos quantas cidades?

I: Olha, toda a região noroeste. Na verdade, associar supermercadista é um trabalho que está sendo feito. Tem uma pessoa da nossa matriz que ele foi contratado pra visitar as cidades, as pessoas que não conhecem o que é a APRAS e apresentar...

MM: Já está sendo feito um projeto nesse sentido?

I: Tem uma pessoa já. Mas como é uma pessoa só, em Curitiba, a cada semestre ele escolhe uma determinada região porque é o Paraná todo. Mas isso não independe de nós aqui da região podemos estar visitando e tentando trazer pra aqui o associado. Então, temos a nossa matriz, que é a nossa referência, e temos ao nível nacional a Associação Brasileira de Supermercados .

D: Da qual a APRAS Paraná é associada, é filiada

I: É filiada. E diante dessa filiação nós temos assim, todas essas informações que vem, que vem de encontro com os supermercados, seja qualquer situação política que vá interferir, e existe uma defesa para os supermercadistas que é a Associação Brasileira de Supermercados e as suas estaduais, no caso a APRAS.

MM: Ótimo. Deixa eu te fazer uma pergunta mais delicada: a gente tem percebido, pelo menos nas conversas que eu tenho conversado com algumas pessoas que pertencem às redes que são filiadas e acredito no seguinte: tem associados que não participam, não sabem, são associados, mas não sabem, não tem o vínculo de participação. Tem empresas que não são associadas e que não tem conhecimento da APRAS enquanto entidade. O que leva o associado a ficar mais distante?

I: Na verdade, ele recebe, os associados recebem informação. Aqueles que tem, que temos associados em cidades pequenas, tem mercado que não existe nem um fax, não tem..

MM: Não tem e-mail, não tem computador...

I: Porque a APRAS oferece um jornal eletrônico que toda e qualquer informação que envolva supermercados, não só de leis mas qualquer novidade, que um vende, o outro compra, qualquer novidade do setor mesmo, que venha a ser importante, a respeito do fornecedor também. Então existe esse jornal eletrônico que, quem recebe, está mais perto, se sente mais próximo da APRAS porque está interagindo, está sabendo das informações. Nós temos a revista SUPERMIX, que é a nossa APRAS de Curitiba que edita..

MM: Que edita e distribui pro Estado inteiro, todos os associados recebem?

I: Todos de Santa Catarina também. Tem um grupo de supermercadistas que recebem a revista e existe a Hiper que é do Estado, a nível Nacional da ABRAS. Agora o que acontece com os supermercadistas que não participam, ele só procura a APRAS quando ele tem uma necessidade. Ele recebeu lá uma multa de alguma portaria, algo que ele tenha que cumprir na lei, aí ele recorre a quem? Ele lembra da APRAS.

MM: Aí ele se lembra que a APRAS tem um suporte jurídico

I: E aí, se nós não temos, claro, a APRAS não vai oferecer o advogado, mas ela vai dar todo o caminho, o que deve ser feito e explicar a que quadro está aquela situação, e claro, se o supermercadista estiver errado ele vai ter que cumprir a lei e colocar existe, às vezes ele tem que cumprir. Mas aí ele lembra da APRAS, e o que mais é difícil pra nós, como funcionário da APRAS colocar pro associado que a APRAS é uma associação entidade, mas ela não é um sindicato. Então eles querem, na verdade, eles querem que a APRAS tenha força sindical, que é o que precisa. Ela realmente tá tentando criar um sindicato do setor, mas é uma coisa que

já vem a longo prazo aí essa tentativa, foi até, já tá correndo no sindicato, mas assim, são anos...

MM: Você se antecipou pra uma questão que eu ia perguntar depois...

I: Mas isso aí o associado nos cobra, essa força de sindicato. Então eu acho que talvez eles falem: “Ah, não participo”. Assim, eventos, cursos, se não é aquele curso que ele acredita, que ele acha não precisa, ele não participa. Eventos, “Ah, um jantar..” então eles colocam como não participam, mas sempre que ele tem algum problema que a lei vem cobrar dele, aí ele lembra, mesmo não sendo associado. Se informa, ou alguém informa, tem a APRAS e eles nos ligam aqui. E sempre que a gente pode, a gente coloca que a APRAS tá de portas abertas e se a gente não tem resposta na hora, com certeza a gente consegue essa resposta .

MM: Uma questão prática: Você está aqui há muitos anos, você já viu, acho que, diversas tentativas pra aumentar o número de associados. Agora a APRAS matriz, quer dizer, Curitiba tá encabeçando um projeto de botar alguém pra visitar, pra fazer esse trabalho de rua, trabalho de formiguinha mesmo, que é ir lá na cidade do indivíduo, conversar com ele, apresentar os benefícios e tudo mais. Que outras ações você acha que seriam possíveis pra conscientizar o setor, aqueles que não são associados da importância da APRAS. Vem à sua cabeça, você tem em mente algo que seja possível fazer?

I: Bom, em uma época nós pensaríamos em parcerias com os próprios fornecedores né, porque o fornecedor que tá ali dentro do supermercado e que também foram associados da APRAS, ele de certa forma, tem interesse que o supermercadista venha conhecer a APRAS, participar desse grupo porque o fornecedor também é associado da APRAS muitas vezes. Eu acho que se a APRAS tivesse uma parceria com os fornecedores que estão lá, todo dia no supermercado, poderia ser um algo a mais.

MM: Gostei dessa idéia, porque como meu trabalho visa propor, além de levantar as situações, propor pelo menos algumas soluções e essa idéia pode ser melhor aperfeiçoada depois. Uma outra pergunta: A APRAS , ela tem unidades regionais, estamos aqui com você que é a coordenadora da regional noroeste. Tem a regional norte em Londrina, e tem as outras regionais. Existe um trabalho de aproximação, de relacionamento ou de estreitamento de relação entre as regionais?

I: Bom, já está, há um tempo atrás, nós...quando eu entrei já imaginava que era meio competição, uma regional com a outra né. Mas hoje não, hoje nós trabalhamos assim, nossa APRAS central, nossa matriz, ela tá tentando falar a mesma língua padronizar, o sistema que trabalhamos foi padronizado e o que beneficia um associado aqui em Maringá, em Curitiba, o preço de curso aqui em Maringá, lá em Curitiba foi todo padronizado. Os professores, os nossos professores do

treinamento, que dão cursos em Maringá, eles tem livre acesso se for preciso ir pra Londrina, pra Cascavel, como o de Curitiba vem pra Maringá. Então hoje nós, pelo menos eu não tenho essa visão mais de..

MM: competição

I: Não não, pelo contrário. Se existe uma dúvida aqui, se eu ligo lá no pessoal da matriz e estão ocupados, eu ligo pra Londrina ou pra Cascavel, a gente se ajuda a chegar na resposta ou acontece algum acontecimento aqui que a matriz não esteja sabendo que tá envolvendo o supermercado, eu já aviso também Curitiba, porque daí tem a mídia que quer saber qual a postura da APRAS. Então eu acredito que não existe, esses estreitamentos de amizade, estamos nos comunicando como antes sim, mas existia mais. Hoje se existe uma competição, que seja mais no sentido positivo né, de motivar, de correr atrás por um melhor resultado, mas não no sentido de Maringá não tem nada a ver, pelo contrário, a APRAS é uma só e é essa a intenção de a gente conseguir todo mundo falar a mesma língua. E se cada um puder vim ajudar, e complementar melhor ainda. Vem só pra agregar, e não pra diminuir.

MM: Ótimo. Uma pergunta delicada: 2 ou 3 pontos que você considera muito positivos e 2 ou 3 que você considera muito negativos.

I: Bom, positivos eu acho assim que, quem não conhece a APRAS talvez não veja isso, mas quem conhece a APRAS, ela é uma instituição de muitos anos e ela tem uma força política grande no setor. Todas as feiras que acontecem, a feira é um evento que acontece uma vez por ano em Curitiba, e desse setor vem inclusive pessoas políticas importantes, palestrantes, empresários, e é um evento assim, bem positivo pro setor. Acho que a economia pro setor supermercadista e pros fornecedores sempre colocam que é uma feira muito importante. E ali é um evento que é onde a APRAS aparece, a feira é um fator bem positivo, acho que a força política da APRAS também é positiva. Nós podemos ver que sempre que tem uma reportagem a nível nacional, se coloca os supermercadistas num ponto que é importante. Acho que talvez no setor político também seja importante e eu acredito que aqui, a APRAS tá aqui pra socializar mesmo os mercadistas que trabalham todo o dia e que tem o grupo dele, os eventos, que aquilo já é um evento de descontração dos supermercadistas e aqueles que participam, que seguem, que acreditam na APRAS, eles ficam com aquela expectativa do jantar, quando que vai ser. Então eu acho positivo, positivo no sentido de eles terem aquele encontro e um ponto positivo, que eu acho nessa diretoria, assim como em todas as APRAS, ele querem, gostariam que o supermercadista e o fornecedor viessem mais pra APRAS, que utilize. A APRAS está de portas abertas e isso é um ponto positivo.

MM: Tá, até aí tudo bem. Agora vamos pros, para aqueles que você, eu sei que é delicado mas...

I: Eu acho que um ponto que merece mais atenção, existe esse projeto , é uma pessoa só em todo o Estado, mas foi nos colocado já pela nossa matriz que no caso nós das regionais também temos que , que também temos que sair a corpo a corpo. Mas hoje o quadro de funcionários na verdade, nós estamos...eu já trabalhei na APRAS em cinco pessoas. Hoje sou eu e a outra coordenadora de treinamento entrou de licença maternidade. Então quer dizer, esse é um ponto assim, gostaria de aprender a conciliar tempo porque eu tenho que fazer corpo a corpo, visitar bairros, convidar supermercadistas que vão até a APRAS, ter tempo também pros trabalhos aqui administrativos internos e também tempo pra dar continuidade nos treinamentos que vão acontecer. Então é um pouco deficitário e talvez também, com esta visita, quando os supermercadistas recebem toda essa informação, ele não decide de momento, aí ele vai pensar, e a coisa esfria, tem que ir de novo. Acho que não é algo que você já, das visitas que eu já fiz, não ter aquele na hora eles já resolvem, a não ser que ele tenha conversado com outro supermercadista, ele já tem essa visão de algo que esteja precisando muito, aí ele já decide. Mas é uma coisa de ser trabalhada mesmo, e aquele supermercadista, aquele pequenininho, eles colocam assim, eles já vêem o lado financeiro, uma taxinha a mais no mês, uma taxa simbólica diante do que ele recebe de informação, revistas, jornal eletrônico, informação, treinamentos. Hoje na APRAS, ela oferece treinamentos com preços assim, comparado ao que outros, por exemplo SENAC, que não tem curso específico para a classe supermercadista, dão um “Geralzão” mas de preço a APRAS estava mais em conta e assim, o pequenininho coloca o valor já a frente, o valor da taxa mensal. Até ele entender que ele pode ter de benefício ao favor, infelizmente ele coloca como um ponto negativo. E acreditasse no outro ponto negativo, na verdade, o que eu posso colocar? É a gente conseguir mais parceiros porque tudo o que a APRAS, qualquer evento que é feito, a gente tem que levantar os valores com parcerias, bancárias, patrocínios de fornecedores, uma viagem tem que ter uma parceria ou então a associado tem que pagar, a gente tem que custear o evento. Então nós montamos aqui excursões pra feira em São Paulo, caravana pra feira em Curitiba, mas todo e qualquer valor, infelizmente a APRAS não pode bancar, a gente tem que levantar esses valores. Então esse é um ponto negativo que a gente tem que conseguir, como toda a economia do país tá, fornecedor também tá um pouco mais recuando. Então assim, é um ponto negativo , mas que não é...

MM: Na verdade, ele só dá mais trabalho...

I: Mas hoje não tem ninguém pra dizer assim, “eu vim aqui pra doar um montante”. É bem trabalhoso, mas eu acho que a equipe é pequena, mas eu acredito que em todas as regionais elas tem essa mesma dificuldade que eu, eles trabalham nas regionais em no máximo 15 pessoas. Em Curitiba que é a matriz, a equipe é maior. Mas lá, diante do que eles fazem lá, também imagino que a equipe esteja pequena.

MM: Bom, pra gente poder encerrar esse nosso bate papo, alguma coisa que você gostaria de comentar sobre a instituição, algum fato relevante nesses 13 anos de vida de APRAS.

I: Bom, nesses 13 anos eu percebi, eu entrei e o número de associados era X, de repente a gente consegue expandir né, trazer novos, e é assim, uns entram, outros saem, vendem, mudam de ramo e a diretoria, a cada diretoria, quer queira quer não, o diretor ele não é funcionário e ele não ganha pra fazer esse papel de diretor, e ele também tem o supermercado dele. Então acredito que cada diretoria, nós temos que um precisa ajudar o outro. Então desde que eu entrei, o número foi, claro, sobe, baixa e se mantém o mesmo número de associados por incrível que pareça.

MM: Interessante

I: Entendeu. Isso sempre venho observando isso. Eles não estão mais no setor ou vendeu, então os números sobem e descem, não sei se tem a ver com o tamanho da cidade porque, até então, quantos mercados você abriu. Então o número se estabelece, ele tá se mantendo. Ele sobe, desce mas se mantém. É uma perspectiva muito boa que está sendo apresentada pra 2010, a questão, nós temos o instituto de treinamento, e tá criando uma academia pra que os cursos que hoje nós tínhamos, curso de longo prazo (Formação gerencial) e que é um curso que pra nós levava em torno de um ano, são 200 horas/aula, com disciplinas bem na qual um gerente devia ter conhecimento. Então essa academia está buscando, além desse curso de formação gerencial, criar outros cursos de, não só como nós temos alguns treinamentos rápidos, de 8 horas, um dia só de treinamento, os cursos mais, como de formação gerencial, não tão longe como formação, mas bem completos. É uma coisa nova a ser, até já está sendo apresentado para nós da forma que vai ser porque daí os supermercadistas, ele tem um determinado funcionário que ele quer treinar em todos os níveis, então vai ser possível através desse novo projeto da academia, então a perspectiva vem aí pra agradar o supermercadista, e esse projeto também está sendo feito com uma idéia de se trazer também o fornecedor, porque o associado fornecedor sempre reclamava que ele era associado, ele participa da feira, mas assim, sempre se doando, patrocinando eventos. Então nessa academia também vai ter espaço para treinamentos para o fornecedor, pra ele treinar os funcionários dele..

MM: É uma visualização mais ampla..

I: É, ele também pode ter parceiro também na academia, e também oferece cursos para os fornecedor supermercadista, já que são associados né, que estão sempre na busca da parceria mesmo.

MM: Acho que é uma idéia inteligente, inclusive..

I: Nós não tem um quadro pronto pra colocar numa reunião, pra se apresentar todo um treinamento pra nós, dessa nova visão. Mas o pouco que foi apresentada na última reunião que vem pra ser mais completa, treinamentos mais completos e mais específicos, professores assim, bem especializados no setor mesmo, no movimento supermercadista. Então o treinamento aqui é específico mesmo pra se trabalhar com supermercado.

MM: Que bacana. Então a gente espera que essa idéia...

I: E é claro que nós estamos com a perspectiva de (Telefone toca) associar mais associados, levar esse pessoal pra feiras em Curitiba, caravanas em São Paulo né.

MM: Tá ótimo. Muito obrigado Ieda. Nós estivemos conversando com Ieda Bezerra, coordenadora dos trabalhos da APRAS regional Noroeste, e esta entrevista é para subsidio da dissertação de mestrado do professor Marcos Matos, da Universidade Federal do Paraná. Muito obrigado.

MM: Bom dia Tarlei, é uma satisfação estar aqui, prazer. Marcos, professor da Cesumar e essa entrevista é pra validar o trabalho de mestrado que eu tenho que apresentar na Universidade Federal do Paraná e a idéia é bater um papo sobre a APRAS. Você foi presidente da APRAS durante uma gestão e a nossa preocupação Tarlei é em descobrir, ou tentar avaliar o relacionamento, o marketing de relacionamento entre os associados e a APRAS. Então eu queria, nesse primeiro momento te perguntar o que é a APRAS pra você?

T: A APRAS é uma entidade muito importante para nós, principalmente em questões jurídicas, é muito importante. Eu acredito que sem a APRAS hoje, o nosso ramo estaria muito enfraquecido, então num conjunto direto, teriam várias pontes pra gente falar por que que a APRAS é importante..

MM: A importância da entidade..

T: Durante a conversa a gente vai dizendo o porquê dessa importância. Mas sem ela hoje, não se toca mais num supermercado.

MM: Muito bem. Nessa sequência de prioridades que nós temos aí, eu te dei um check list pra gente comentar, e eu gostaria que você fosse analisando aí, e fazendo seus comentários sobre essa sequência , vamos dizer assim.

T: Aqui tá as principais conquistas da minha gestão e de outras gestões. Na minha gestão, quando eu peguei a APRAS eu procurei saber o que estava acontecendo nela, como foi o passado dela, ela teve um auge muito grande, a APRAS inclusive teve uma época que ela foi a entidade mais forte do Paraná, foi a APRAS no ramo supermercadista, depois ela caiu demais. Quando eu peguei ela, ela tava bem abandonada mesmo e procuramos fazer vários trabalhos lá e teve resultados, foi

muito bom no começo em aumento de sócios, teve aumento significativo em número de sócios, em número de cursos e esse relacionamento direto com o associados, com diretorias, reuniões mensais com todos os diretores, envolvimento deles foi muito bom nesse trabalho no começo, principalmente no primeiro ano. Depois com o tempo, como acontece em várias entidades que a gente percebe por aí, vai ocorrendo o afastamento da diretoria, começa por aí. Então, aí depois de um ano a gente, ocorreu o que normalmente ocorre, que você tem que fazer um trabalho pra não deixar isso ocorrer que é o que: a diretoria começar se afastar, todo mundo começa a ver que cada um tem seu interesse particular dentro da sua empresa. Hoje tá muito difícil trabalhar, principalmente porque quem toca a APRAS hoje são as pequenas e médias empresas. As grande empresas não participam da APRAS por que? Porque o benefício jurídico, todas elas têm, tanto a grande empresa, a pequena empresa, a que faz parte da APRAS e a que não faz parte da APRAS. Todas essas empresas tem o benefício jurídico e o benefício jurídico é o grande, é a grande coisa da APRAS hoje é essa. É leis no Brasil, pra você ter uma idéia, tem ano que tem mais de 70, 80 leis correndo no Brasil, tanto em Brasília, como em Curitiba, Rio de Janeiro e São Paulo são as principais capitais praças.

MM: Foi uma conquista aquela questão de você não ter que colocar no produto, colocar só na gôndola.

T: Aquela é uma conquista absurda porque o que eles estavam querendo não tinha a menor lógica, isso é um retrocesso de 50 anos. Quem tava querendo essa lei são pessoas que não entendem nada do ramo de supermercado que entrou no meio, não sei se foi o PROCON, teve várias entidades que entraram no meio pra tentar reverter isso daí, mas a atuação da APRAS foi muito boa e sem dúvida, essa foi a maior conquista da APRAS. Talvez se não tivesse acontecido essa conquista, seria impossível trabalhar do jeito que trabalhamos hoje no supermercado.

MM: Perfeito

T: Como fazer para aumentar o número de sócios? Na minha gestão, quando eu peguei, nós tivemos um aumento de mais ou menos 50 ou 60% de número de sócios. Foi uma campanha muito forte, dentro do jantar, de mala direta, de conversas, eu envolvi toda a equipe que trabalhava na APRAS, era a leda e tinha o Roberto Guimarães, bom funcionário. Porém, como a APRAS é uma entidade que ninguém ajuda ela, ela só visa o dinheiro da mensalidade que ela recebe, e paga os custos que ela tem mensal, funcionário..

MM: Não tem receita?

T: Não tem receita.

MM: Nem jantar?

T: Jantar não dá receita. Como o convite é gratuito do jantar, é um presente pro associado não tem receita, receita é só mensalidade. O problema é que a mensalidade não é suficiente sequer pra pagar essa despesa com funcionários, água, luz, telefone e tal. Então tivemos que dispensar o Roberto Guimarães, ficou só com a leda. Aí, a partir do segundo ano da minha gestão, o grande problema que eu vi foi esse: eu precisava de profissionalizar a APRAS, porém não tinha recurso pra investir mês a mês, então isso foi um dos grandes problemas que eu enfrentei lá. Sem profissionalização, não tem como tocar a APRAS hoje. O benefício né? Aí tá o problema.. Juridicamente, o que a APRAS faz juridicamente é um absurdo, é fantástico, apesar que não chega diretamente a todos os associados..

MM: Isso que eu ia perguntar. O associado sabe desses benefícios?

T: Então, aí que tá. O associado, era pra se mandar uma mala direta, um e-mail pro associado, mas até um ano atrás pra você ter uma idéia, o pessoal nem acessava e-mail...

MM: Não tinha internet.

T: Nem acessava, até internet tem, mas não acessa. A gente tem essa dificuldade muito grande, quando a gente começou o trabalho sobre e-mail, mandamos mala direta, conversamos, telefonamos aos associados para abrirem esse e-mail porque a gente ia mandar semanalmente. Inclusive a APRAS tem a APRAS News, que é tudo que acontece de novidade no Brasil a respeito do ramo de supermercado. Esse APRAS News é um informativo semanal, então a gente começou a passar isso pro associado, mas a gente percebeu, pedindo o retorno deles, que ele nem abriam esse e-mail. Não era comum eles fazerem isso, então precisamos mudar o que: profissionalizar a APRAS, fazer com que o associado comece a abrir o e-mail, comece a desenvolver esse trabalho de internet porque ele não faz essas coisas. Por que todo ano existe dificuldades de...ah tá.. Normalmente, o brasileiro é uma classe desinteressada, isso é normal. Todas as eleições que você tem de entidades..

MM: Os clubes sociais estão passando por isso agora sério também.

T: Falou certinho. Eu faço parte do clube olímpico e do Maringá clube e nós temos esse mesmo problema. Eu faço parte da casa de valores que é entidade também. Falei pra montar diretoria e ninguém quer, por quê? Porque o brasileiro não quer, apesar de ele ser muito solidário, gostar de ajudar, ele não gosta de enfrentar. Ele ajuda, inclusive na APRAS aconteceu muito isso, o pessoal coloca: "eu me coloco a disposição, faço o que você quiser, mas eu não quero participar". Isso é normal do brasileiro, não sei se em outras culturas são assim, mas aqui no Brasil é assim, então essa é a grande dificuldade de se compor a diretoria. Agora citar alguns pontos fortes e algumas fraquezas..

MM: Da empresa assim, da estrutura.

T: Então, a parte forte dela é isso. A parte jurídica dela é fantástica. Investimento pesado em advogados pra brigar pelas causas dos supermercados, quando a gente acha que é justo e direito, a gente vai atrás. E a APRAS é muito consciente, quando a gente vê que a causa é algum assunto que não vai fazer bem pro consumidor, pode causar algum problema, a gente não investe não, mas quando a gente acha que vai dar problema pro consumidor, que vai sobrar pro consumidor... Isso, foi o caso da etiqueta, o consumidor ia pagar a conta daquilo ali. Então a gente investe junto. E tem vezes que a gente puxa por e-mail, por internet, tem mais de 100 causas de, que compõe o acervo jurídico da APRAS, que ela tá defendendo hoje no Brasil inteiro, que é uma parte jurídica fantástica. Aí a parte de cursos profissionalizantes é outro... é fantástico também. Foi montado há uns 10 anos atrás, e 2008, 2009 e 2010 está no auge esses cursos, são reconhecidos ao nível de Brasil.

MM: Agora me parece que com a formação de uma academia, a APRAS pretende buscar reconhecimento do MEC pra validar os diplomas, pros cursos atingirem níveis de pós-graduação.

T: É um sonho antigo da APRAS, que o MEC regularize isso aí e que a gente possa dar diplomas. Esse é o problema de algumas empresas não mandarem seus funcionários fazerem cursos, porque você sabe que um diploma é muito importante, você estimula um funcionário a fazer um curso se der diploma. Se não der, ele não quer fazer né? Então esse é um sonho antigo da APRAS, e os cursos da APRAS são fantásticos. A gente faz o curso em Maringá e contrata professores do Brasil inteiro, do Brasil nem tanto, mais do Paraná. E também são feitos cursos em Curitiba que professores de Maringá vão lá dar cursos, então essa interação é muito importante, muito boa e eu vejo um ponto fortíssimo. Outra coisa que a APRAS tem muito forte que precisa se desenvolver mais ainda é a condição de arregimentação. Surgiu um problema da cidade em relação ao supermercado, igual o problema dos resíduos que teve agora aqui, dos resíduos sólidos, a APRAS ela tem um poder de reunir esse pessoal e agrupar muito rápido, é instantâneo, então esse é um ponto fortíssimo da APRAS. E a fraqueza que eu sinto aqui na nossa região aqui, a número um é a falta de profissionalização da APRAS. Enquanto não se profissionalizar a APRAS, não tem dá pra trabalhar na APRAS. Eu como presidente, enquanto eu pude colocar a mão na massa, a coisa andou. Quando eu não tive mais tempo, que eu não posso deixar meus a fazeres, ela deu uma parada, isso não pode existir, isso tem que ser hierarquicamente, verticalmente, de Curitiba pra Maringá, tem que fazer acontecer a parte profissional. Se não conseguir isso, não toca mais a APRAS de Maringá.

MM: Perfeito

T: E os planos para o futuro são esses: o próximo presidente que entrar, profissionalizar ela custe o que custar. Por duas, três pessoas de alto gabarito igual já têm em Curitiba. Tem a Andréia dos Recursos Humanos, tem o nosso...o Valmor que é nosso superintendente, tem o Roger que é da nossa parte comercial. Então ali funciona muito bem porque funciona profissionalmente, ao contrário de Maringá. Então o futuro é isso aí, é profissionalizar. Inclusive, a hora que a gente conseguir profissionalizar Maringá, aí dá, todas essas falhas com relação ao número de associados, divulgação de cursos, automaticamente nós vamos suprir. O relacionamento com a Matriz de Curitiba. Eu vejo assim: o que era Curitiba e o que é hoje, de uns anos pra cá, como lá ficou muito profissional, o que acontece? Distanciou, mas a gente segue o padrão de Curitiba. A única coisa, que como a gente não consegue profissionalizar, quando você vai fazer um curso que o valor hoje cobrado é em torno de R\$ 60,00, aí muita gente fala: "Ah, mas não é por causa do valor que a pessoa não vai" Como a APRAS não tem, a gente vai tocar nesse assunto pra finalizar a conversa, a APRAS não tem apoio dos grandes supermercados hoje, que é as redes grandes, em Maringá, em torno de 60% do faturamento está concentrado nas redes grandes, então sobrou uma parte muito pequena. Como os pequenos não conseguem ter acesso porque nós não somos profissionais, nós não somos profissionalizados para um agente da APRAS lá no pequeno pra fazer ele assinar um contrato com a APRAS, participar da APRAS, sobrou muito pouco, sobrou os mercados médios, que é uma ou duas redes só. Então a influência da APRAS tá muito pequena por causa disso, mas nós vamos mudar isso. Agora vamos pra esse tema aqui, esse eu acho que é o mais importante da conversa.

MM: Eu queria que você fizesse a gentileza pra mim de dar uma olhada na outra folha pra falar um pouquinho sobre o comprometimento sobre...o comprometimento do associado, o que a APRAS gera de valor para o associado, se existe lealdade ou não existe por parte dele. Falar um pouquinho sobre a qualidade dos serviços prestados da APRAS pro associado, e sobre a satisfação que esse associado tem em sendo sócio ou não. Você acha que a APRAS gera satisfação?

T: Então, isso que eu tô falando. A parte jurídica da APRAS, quando a APRAS consegue.. aqui no Paraná, não vamos falar a nível de Brasil,, mas a APRAS atuou fortemente, 20, 25% do que aconteceu em relação à advogados, estudos e planilhas foi feito pela APRAS do Paraná. Então ela fez do processo e fez muito bem a parte. A APRAS Curitiba, nada ela faz por acaso, tudo tem uma estratégia, tem programação né, é muito bem feito o trabalho deles lá. Então o que eu falo? Quando o pequeno e médio supermercado teve acesso a não precificar o produto, e sim por etiqueta de gôndola, naquele momento muitos supermercados nem se deram conta que foi a APRAS que conseguiu esse benefício, que conseguir não fazer com que esse retrocesso entrasse. Então, quem ficou sabendo que foi a APRAS que fez isso, gera uma grande satisfação. Meus mercados, meus gerentes, meus encarregados de lojas, isso aí pra eles foi maravilhoso. Agora pra quem não tem acesso, e como

ela teria esse acesso se ela se ela não abre e-mail, se a nossa profissionalização não é suficiente pra levar até ele o que foi, que aconteceu... então a satisfação dele não pode ser boa. A qualidade da APRAS..

MM: Naquilo que a APRAS oferece?

T: Por exemplo, os cursos desenvolvidos em Maringá, os workshops que tem de RH são a nível de Brasil e não perde pra ninguém. Quem faz curso a nível de Brasil, a gente teve esse privilégio de participar de convenção da APRAS que tem todo ano lá em São Paulo, não perde nada. Tanto os nossos workshops de RH, os cursos que são dados aqui são com professores de altíssima qualidade e nunca a gente mediu valor pra contratar um professor, jamais, contava pela qualidade técnica dele. Então quem participa disso, a qualidade é absurda. Agora o problema nosso é fazer..

MM: Porque é a minoria que participa, a verdade é essa. Lealdade. Os associados que, você tem números da quantidade de gente que deixa de ser sócio por exemplo. Que nem você falou: “Na minha gestão, a gente conseguiu aumentar em 50% o número de associados”, então você tem como quantificar isso, medir isso aí..

T: É apresentado em relatórios em todas as reuniões que tem em Curitiba, são apresentados relatórios. Inclusive o presidente tem a disposição esses números.

MM: E como você considera um ex, uma pessoa que deixou de ser sócio depois de 3 meses, 4 meses por exemplo.

T: E ele não quer pagar, e ele não tem informação do que tá acontecendo porque, como ele mesmo dificulta esse acesso porque ele não tem as ferramentas que a gente passa pra ele, a gente tem dificuldade pra levar pra ele isso, não vamos ter mais como profissionalizar, a APRAS não vai ter mais essa dificuldade. Mas enquanto tiver essa dificuldade, ele paga 3, 4 meses e não quer mais saber.

MM: Essa questão do comprometimento, última, que está no item. Ele não se compromete porque não tem informação, posso mais ou menos realizar assim, não se compromete porque não tem informação..

T: E ele não tem informação porque ele nem tem comprometimento de buscar essa informação, porque a ferramenta que a APRAS tem é muito boa, mas a pessoa teria que ela ir buscar, como ela não vai buscar, aí na profissionalização da APRAS, a APRAS tem que levar na marra. Através de jornal, de informativo, de e-mail, ir lá dentro da loja dele, por ele no computador e falar: “Não, você vai acessar o e-mail da APRAS, vem aqui, senta aqui”

MM: É assim que faz.

T: Inclusive, o site da APRAS é fantástico. Acontece o que vai acontecer, o que tá programado, o que tá acontecendo no Brasil inteiro tem lá, é uma beleza. Então comprometimento, 3, 4 meses que ele começa só a pagar e não entra em nada, não vê nada, ele para de pagar, é normal. Já entra a parte da fidelidade, da lealdade. Tem empresas que continuam a pagar faz 5, 6, 7 anos e contribui ali todo mês, por quê? Porque uma hora ou outra ele viu o que aconteceu, o que a APRAS fez.

MM: Uma hora ou outra precisou, o curso tava lá, ele precisou, mandou alguém e foi bom. E pra gente poder fechar esse bate papo..

T: Então, a APRAS de Maringá assim, eu sempre vejo isso, sem querer dar desculpa ou não, porque eu não sou mais presidente da APRAS, eu faço parte da diretoria, estou sempre a disposição, até porque pra ser muito mais acionado do que eu sou hoje como diretor. Que eu como presidente, eu buscava acionar o máximo possível dos diretores pra que eles participassem. Tivemos mais de 10 reuniões, onde 70% dos diretores participou, pelo menos 60% participaram e isso é muito difícil de conseguir e eu consegui porque, pessoalmente, eu liguei pro associado, pro diretor. Então, Maringá é meio diferente porque as grandes redes de Maringá, eles não participam da APRAS. Sempre que eu falar aqui, vou citar alguns nomes pro encargo do pessoal, mas é o que acontece. Por exemplo, BIG não participa, às vezes dentro dos interesses dele, a APRAS não faz parte dos interesses dele, a gente entende isso, até pelo poder que eles tem, pela capacidade que eles de fazer cursos de compra, então beleza. E nós temos duas grandes redes aqui em Maringá, que é o São Francisco e o Canção que também participam muito pouco, ou nada da APRAS. Às vezes pagam mensalidade, ajudam a manter a APRAS porque isso é muito importante. Então a pesar de eles pagarem a mensalidade, eles ajudam a APRAS, isso é muito importante, só que eles não participam mais de cursos, de eventos, em nada. Não participam de nenhum evento da APRAS mais, por quê? Porque pra eles também, o que aconteceu com as grandes redes, eles também podem se considerar uma rede bem mais forte, eles já tinham condições de fazer cursos de compras, treinamentos, então eles usam bem menos a APRAS.

MM: Eles estão criando uma estrutura própria de capacitação.

T: Criaram essa estrutura. Tanto de capacitação, tanto de resolver seus problemas. E eu não deixo de frisar aqui que eles ajudam, na pior das hipóteses, eles ajudam a manter a APRAS.

MM: Mas tira a força.

T: Ai o que que sobrou pra APRAS? Sobrou os pequenos e médios supermercados. Os pequenos supermercados, por incrível que pareça, eles não querem gastar nada. Nada, nada, não quer gastar R\$ 10,00, não quer gastar 15,00, não quer gastar 20,00. Então ele não quer gastar mensalidade e não quer pagar pra fazer o curso,

não quer investir. Quando verticalizou o processo de cursos da APRAS, que tecnicamente foi espetacular, mas financeiramente não é. Curitiba e Maringá são realidade totalmente distintas. Como a gente tirou as grandes redes, tirou as redes médias que é o Canção e o São Francisco, sobrou o que? Sobrou os pequenos e médios, os médios são poucos supermercados e aí a maioria é pequena e pequeno não quer e não vai gastar. Além do que, a gente tem muita dificuldade com supermercado pequeno. Hoje a gente fala pequeno quem tem 8 funcionários, 7, 10 funcionários, de tirar 1 ou 2 funcionários pra treinar, ele não tem um substituto pra esse funcionário, a gente viu muita dificuldade. Inclusive, como eu sou presidente de uma rede de supermercados, tem 40 lojas, dentro dessa rede a gente tem pequeno, médio e alguns grandes. Grandes assim de estrutura de loja, não de rede, que tem 150 funcionários, 180 funcionários, então assim, já uma loja um pouquinho maior, e esses pequenos eles não conseguem mandar por não ter substituto dentro da loja. Até eu propus uma vez, nossa rede ia bancar esses cursos. Eles agradeceram, mas “não tem como tirar meu funcionário.”

MM: Por que senão ele vai fazer falta no trabalho.

T: Faz falta no trabalho, pra você ver como que é. Então, uma das mudanças que tem que ter é fazer com que essas redes médias voltem a frequentar, porque senão, você analisa Maringá, as grandes redes não participam porque já tem estrutura, as médias não participam porque já tem estrutura, o pequeno não pode ir, sobrou o que? A fatia da equação é muito pequena, mas precisamos reverter isso daí.

MM: Tá certo. Nós conversamos com o senhor Tarlei, que foi presidente da APRAS do mandato passado. Quero agradecer aqui formalmente, em nome da UFPR pela entrevista cedida, e a gente espera se ver, depois, no fechamento desse trabalho eu vou mandar uma cópia desse trabalho pra todo mundo que está ajudando na construção dele.

T: Certo, e é muito importante pra nós esse trabalho que você está fazendo, fiquei muito grato, a princípio, na hora que você falou que vinha fazer esse trabalho, como tem muita gente que vem fazer esse trabalho por causa da quantidade de supermercados, ela é o caso nacional hoje, vem gente do Brasil inteiro. Eu falei “Ah, mais um?”. Não, mas eu fiquei muito contente, o seu trabalho é muito bom, muito certo. Eu acho que pode trazer muito resultado pra nós, vai ser muito importante esse trabalho teu. Eu que agradeço sua presença aqui.

MM: Obrigado Tarlei, sucesso.

Entrevistado: O que acontece? Então, são essas coisas dentro de uma entidade que a gente, a gente foi crescendo e aprimorando em cima dos próprios erros da gente, as coisas boas a gente absorveu, fez, aconteceu, morreu. Mas em cima, a gente vem num aprimoramento diariamente. Então o que acontece: esse ano a gente, no

final do ano passado a gente tomou uma decisão que era uma coisa constituída aqui pra nós, aqui na sede, na Estadual, que a gente precisaria pra gente dar um upgrade maior em cima do Instituto Escola, que vinha num processo nesses últimos 4 anos de um crescimento espantoso, a gente quase quadruplicou . Então a gente aponta quais dos produtos, depois citando a APRAS num todo, que precisava, a gente realmente, dar uma alavancada, fortalecer a imagem. Então a gente veio, depois de uma conversa, criar a academia corporativa APRAS, pra quê? Agregar tudo o que já vem fazendo, um plus maior, e vincular. A razão social, até tem um CNPJ da entidade se mantém, o que que nós estamos criando? Um nome fantasia que vem de encontro soando com o nome APRAS, pra identificar melhor porque muita gente que se pergunta: “ O que que é isso?”. Nem sabe o que é, mas APRAS o cara consegue se identificar, então nós vamos pra esse lado. Mas também, claro, uma estratégia de marketing. Mas voltando a parte do corporativismo. Então a gente tomou essa postura, chegamos na nossa reunião de final de ano e lançamos: “A partir do ano que vem nós vamos tratar a entidade corporativamente. Então o que se faz aqui, se faz em todas as regionais nas devidas proporções. Nós vamos dar todo o suporte necessário para se enquadrar com a nova realidade. Claro que você vai esbarrar em algumas regionais que tão deficientes, mas elas entrar, desde a comunicação visual até a linguagem tornar-se uma só.

MM: Parametrização?

E: Exatamente, nas devidas proporções.

MM: Assim como tem regionais que estão avançadas em certos tópicos que terão que participar do processo, socializando o que ele já tem de melhor com as outras também.

E: Perfeitamente. Então a gente anotou também de nós estarmos reunindo e trazendo cada semestre. “O pessoal vem cá, vamos dar uma reciclada, vamos rever os pontos positivos e negativos”, que é o que a gente faz já, porque como nós também realizamos eventos, e evento é uma coisa que não tem replay. Ou você se aprimora, realmente faz a coisa acontecer pra satisfação daquele que paga sua conta, então você tem que sempre priorizar um aperfeiçoamento, e mesmo assim quando acaba as nossas feiras a gente senta, se reúne, faz ponto positivo e negativo e sempre acha algo que nós vimos que nós vimos que não era do jeito que a gente queria. Mas, eu resumo de tudo isso que eu to colocando aqui pra você, o que que acontece com a entidade? Então hoje a gente vem procurando incessantemente o nosso aperfeiçoamento, aperfeiçoando. Então, o que acontece: tem muita gente que levou um choque, teve mudanças. Ponta Grossa tá num bom nível, não dá pra se queixar, agregamos mais uma pessoa. Londrina tivemos que trocar as duas pessoas, sem chance, pra poder alavancar. Cascavel já tinha uma equipe, uma dupla boa, infelizmente estamos perdendo uma pessoa mas buscando outra, mas a pessoa chave a nível de cursos e treinamentos, essa se mantém.

Maringá, infelizmente vai ter que trocar as duas pessoas sem dó nem piedade, não tem até, pra fortalecer. A gente não mede sacrifícios de estar visitando, estar acompanhando, mas a gente não pode perder mais tempo. Até pelo processo da academia, se nós não tivermos um grupo muito fortalecido pra dar continuidade pra que as pessoas, elas tem que ter absorção do que nós estamos passando e ser os nossos olhos, dar continuidade depois que a gente vira as costas, os multiplicadores, exatamente. Temos também uma situação que, de Londrina pra dar suporte pra Jacarezinho ou Bandeirantes, que tá o novo presidente. Temos também uma situação de Irati que Ponta Grossa dá o suporte, e temos um modelo que estamos com um olho no gato e outro no peixe, diferente de todos esses que é a regional de Guarapuava, que é um modelo terceirizado. Na verdade é uma empresa que tem um contrato com a gente, que tá fazendo a função de secretaria, de cursos, mas com os moldes nossos, e estamos avaliando se é, se dá pra gente acreditar ou não acreditar, e a gente mudar o conceito, ou voltar “Ah, vamos mudar, alugar uma sala, duas salas pra poder dessa forma.” Estamos acreditando que esse modelo vá pra frente.

MM: É uma experiência?

E: É uma experiência. Caso contrário a gente..

MM: Tem prazo?

E: Tem prazo. A gente já fez um pequeno, o ano passado, um pequeno trabalho de seis meses e prolongamos pra mais um ano, mas vamos observar muito bem porque é uma outra forma. Então se der certo, ótimo, se não der a gente corta o mal pela raiz. Então, é mais ou menos o que eu tô posicionando você, a APRAS, mas a APRAS que eu tô falando de um lado da parte de educação, da parte de formação que é uma carência monstruosa nesse país, que nós estamos, como entidade absorvendo e preocupado de formar o maior número de pessoas possíveis pra atender a demanda do varejo, que existe uma carência muito grande. E não venham, não é só colocar como o pessoal coloca de que é importante pra parte política do nosso negócios os grandes, mas se a gente analisar que num contexto todo existe deficiência em todos os lados, a gente tem que se defronta, não vou citar nomes, com empresas de grande porte regional aqui, que tem deficiência dentro do seu próprio negócio justamente a nível de formação. Vou citar pontos clássicos que são técnicos, pergunta pra qualquer um: “Tem problema no açougue?”

Corta gravação

..que hoje, nós somos um modelo de gestão. Bom, se isso não é orgulho pra nós que trabalhamos aqui, e orgulho pra quem é o presidente de toda a diretoria, não sei o que é mais. Então hoje nós conseguimos crescer em todo o segmento, hoje nós fazemos o segundo maior evento do país que é a feira da Mercosul, que nós dá

sustentabilidade. Não vamos nos enganar porque, se você perguntar, o próprio Tarde falou ali a nível de sócio, a gente também cresceu barbaridade, mas pra você entender o que eu to dizendo, hoje, o que nós temos dentro