

CULTURA BRASILEIRA E MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO ETNOGRÁFICO NO VAREJO

RESUMO

O presente estudo foi realizado com o objetivo de compreender como os traços culturais brasileiros se manifestam nas relações de troca comercial entre funcionários de micro e pequenas empresas varejistas e seus consumidores. Como, na área de marketing, uma das perspectivas teóricas que buscam dar conta das relações entre empresas e consumidores é o marketing de relacionamento, procurou-se compreender as trocas tendo também esta perspectiva como suporte. Partindo do pressuposto de que a relação de troca comercial é também uma relação humana e social, procurou-se tratar a troca como um fenômeno social. A pesquisa, de natureza qualitativa, foi realizada em cinco empresas varejistas de um município de pequeno porte no Sul de Minas Gerais durante o período de um ano (dez/2008 a dez/2009) utilizando-se como método a etnografia. Quanto aos resultados, evidenciou-se como o personalismo, a cordialidade, a não valorização do trabalho manual, a aversão ao conflito, a malandragem e o jeitinho se manifestaram nas relações comerciais. A principal conclusão a que se chegou é a de que a realidade das trocas comerciais no varejo é complexa e multifacetada tanto quanto o é a cultura brasileira.

Palavras-chave: Cultura Brasileira; Marketing de Relacionamento; Varejo; Pequenas Empresas.

BRAZILIAN CULTURE AND RELATIONSHIP MARKETING: AN ETHNOGRAPHIC STUDY IN RETAIL

ABSTRACT

This study was conducted in order to understand how Brazilian cultural traits are manifested in the relations of trade between employees of micro and small retailers and their customers. How, in marketing, one of the theoretical perspectives that seek to account for the relationship between businesses and consumers is relationship marketing, we sought to understand the exchanges and also to support this view. Assuming that the exchange ratio is also a commercial and social human relationship, we tried to treat the exchange as a social phenomenon. The research, qualitative in nature, was conducted in five retailers in a small city in southern Minas Gerais during the period of one year (Dec/2008 to Dec/2009) using ethnography as a method. As to results, as evidenced personalism, the warmth, the valuation of non-manual work, aversion to conflict, and the cunning knack manifested in trade relations. The main conclusion reached is that the reality of retail trade is complex and multifaceted as much as is the Brazilian culture.

Keywords: Brazilian Culture; Relationship Marketing; Retail; Small Business.

Cléria Donizete da Silva Lourenço¹

¹ Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA. Professora da Universidade Federal de Lavras – UFLA. E-mail: clerialoureno@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A troca é um conceito fundamental para o marketing. Para Dwyer, Schurr e Oh (2006, p. 110), “a teoria e a prática de marketing se concentraram persistentemente nas trocas entre compradores e vendedores”. No entanto, esse conceito se torna fraco quando se enxerga apenas a troca pela troca, uma vez que o que realmente é importante é a ‘relação’ de troca, conforme discussão empreendida por Mello e Leão (2003). Para estes autores, ao identificar a troca como sua concepção central, o marketing deveria compreender a complexidade das interações humanas, pois é este aspecto que permite sair do processo puramente gerencial do marketing, como função administrativa, para uma avaliação do marketing como o estudo das relações humanas sob a ótica do consumo, o que é, em última instância, um fenômeno social.

Sendo um fenômeno social, há que se considerar as relações sociais envolvidas no processo de troca e não apenas o comportamento de consumir como tem sido feito pela área de marketing. É nesse escopo que se situa este trabalho.

Na área de marketing, uma das perspectivas teóricas que buscam dar conta das relações entre empresas e consumidores é denominada de **marketing de relacionamento** ou **trocias relacionais**. Esta abordagem, desde os anos 1980, tem recebido grande atenção, seja por parte dos acadêmicos da área de marketing seja por parte dos profissionais. Entretanto, tal atenção foi dispensada, principalmente, aos contextos organizacional e de serviços. Por isso, a maioria das pesquisas existentes sobre o tema, de forma geral, tem sua vertente voltada ao contexto relacional entre empresas, ou seja, *business-to-business*.

No contexto brasileiro especificamente, de acordo com Brei e Rossi (2002), D’Angelo, Schneider e Larán (2006), Rocha e Luce (2006) e Santos e Rossi (2002), o relacionamento entre empresas e o consumidor final é ainda um tema pouco explorado. Entretanto, essa realidade tende a mudar. Almeida *et al.* (2006), fazendo um inventário da produção acadêmica sobre marketing de relacionamento, identificaram supremacia de trabalhos focando o relacionamento com o consumidor final (*business-to-consumer*), o que, para as autoras, pode demonstrar uma linha de pesquisa, no Brasil, que difere dos estudos iniciais sobre o tema, internacionalmente.

Outra constatação foi feita por Pereira e Luce (2006). Os autores identificaram que os estudos sobre relacionamentos têm, tradicionalmente, enfatizado a perspectiva de um único ator – empresa ou cliente –, o que revela uma contradição, uma vez que a própria

definição do termo relacionamento pressupõe a interação entre duas partes. O foco sobre a interação entre as partes, entretanto, possibilitaria um entendimento mais rico dos relacionamentos de troca do que aquele que foca somente em uma das partes (Pereira e Luce, 2006).

No âmbito deste trabalho, mais uma constatação merece ser destacada. Rocha e Luce (2006), ao analisarem as origens e as perspectivas do marketing de relacionamento, identificaram que a abordagem é oriunda, fundamentalmente, dos Estados Unidos e de países do norte da Europa, onde predominam culturas fundadas em relações impessoais. Entretanto, como afirmam diversos autores, dentre os quais DaMatta (1997), o Brasil é uma sociedade dual, na qual vigoram tanto os códigos relacionais como os impessoais.

Entende-se, portanto, que a compreensão das relações comerciais deve ter como pano de fundo o entendimento da cultura das pessoas envolvidas nas relações. Por isso, quando se pretende compreender essas relações, torna-se necessário conhecer o cotidiano das pessoas, seus pressupostos básicos, suas crenças, seus valores, seus costumes e seus hábitos.

O conceito de cultura é fundamental no marketing, especialmente quando se trata de trocas comerciais devido ao processo envolvido em servir o consumidor. Para a maioria das organizações comerciais, as trocas colocam os funcionários e os clientes em contato direto e a cultura destes pode influenciar a maneira como as relações são estabelecidas. Contudo, é importante pontuar que a dinâmica dessas relações segue uma lógica própria em diferentes contextos culturais. Por isso, o estudo da cultura brasileira, bem como da cultura regional², se torna um ponto crucial no entendimento das relações de troca comerciais, pois tem o potencial de revelar as especificidades do nosso contexto cultural e a reprodução dele nas relações de trocas em contexto brasileiro.

Conforme definiu Bosi (2006, p. 14), o Brasil é “plural sim, mas não caótico.” Nesse sentido, é possível vislumbrar uma unidade, uma “alma nacional”, na forma de traços que parecem comuns a todos nós e que dão figura a nossa identidade social (Freitas, 2006). Os traços nacionais podem ser entendidos como características gerais que são comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros. Nesse sentido, os traços representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo utiliza para se reconhecer como brasileiro. Fazem parte do inconsciente de cada um e existem, mesmo em um país heterogêneo como o Brasil (Freitas, 2006).

² Embora a pesquisa realizada tenha abordado também a cultura regional mineira, dada a limitação de espaço, neste trabalho serão apresentados apenas os resultados relacionados à cultura brasileira.

Muitos estudos têm sido desenvolvidos, na área da administração, visando à compreensão dos fenômenos organizacionais a partir dos traços culturais brasileiros. Alguns abordam traços diversos (Barros & Prates, 1996; Freitas, 2006), outros abordam traços específicos, como o jeitinho (Motta & Alcadipani, 1999; Vieira, Costa, & Barbosa, 1982), o estrangeirismo (Caldas, 2006; Motta, Alcadipani, & Bresler, 2001), a cordialidade (Costa, 2006) e o paternalismo (Bresler, 2000; Capelão 2000; Davel & Vasconcelos) e outros, ainda, problematizam os estudos sobre cultura brasileira nas organizações, mostrando as contradições inerentes ao tema (Alcadipani & Crubellate, 2003).

Os pesquisadores da subárea de marketing, diferentemente dos de outras subáreas da administração, não têm se dedicado a compreender os aspectos da cultura brasileira. A revisão de literatura realizada para este trabalho corrobora com essa afirmação. Entre os estudos que, de alguma forma abordam o tema, estão os de Rossi e Silveira (1999), Soares (2000) e Giglio e Chauvel (2003). Buscando preencher essa lacuna, este estudo tem como objetivo compreender como os traços culturais brasileiros se manifestam nas relações de troca comercial entre funcionários de micro e pequenas empresas varejistas e seus consumidores, em um município de pequeno porte no sul de Minas Gerais.

1.1 Marketing de Relacionamento no Mercado Consumidor (MRC)

O marketing de relacionamento “é uma filosofia empresarial que prevê a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, vislumbrando um horizonte de longo prazo” (D’Angelo, Schneider, & Larán, 2006, p. 73).

As práticas de MRC estão fortemente baseadas na interação de funcionários da empresa com os consumidores. Todo funcionário em contato direto com o consumidor é, em algum nível, um potencial construtor ou destruidor de relacionamentos (Duboff & Heaton, 1999). Por isso, o marketing de relacionamento vem estendendo sua abrangência, inclusive no setor de varejo (Reynolds & Beatty, 1999a; Reynolds & Beatty, 1999b), que é um contexto que propicia o contato pessoal entre consumidor e funcionário.

Na concepção de Gummesson (2005), o comércio varejista tem algumas vantagens no desenvolvimento de relacionamentos, pois existe a possibilidade de o funcionário conhecer os clientes pelo nome, conhecer seus costumes e desenvolver um vínculo de amizade com eles.

É a interação pessoal e frequente que facilita a criação de relacionamentos e intensifica a confiança, o compromisso e a comunicação. Essa interação

adquire maior relevância ao postular que a criação de laços sociais e emocionais entre empresa e cliente faça parte dos objetivos do marketing de relacionamento (Barnes, 2002; O’Malley & Tynan, 2000). Afinal, vínculos de natureza afetiva, obviamente, não se estabelecem sem o contato direto entre profissional e consumidor (D’Angelo, 2004).

A amizade decorrente do contato entre empresas e seus clientes, dado seu estágio e características, é defendida, inclusive, como uma modalidade de marketing de relacionamento, denominada de “amizade comercial” (Price & Arnould, 1999). Não raro, as relações entre funcionário e consumidor ganham contornos sociais e afetivos, gerando benefícios de natureza psicológica e social no seu desenrolar (D’Angelo, 2004; Freitas, Avelino, Pinheiro, & Perdomo, 2006).

Do ponto de vista da empresa, a relação consumidor-funcionário é portadora de um paradoxo. Muitas vezes, o relacionamento com o funcionário é mais forte do que o relacionamento com a empresa, o que pode tornar vulnerável a posição da organização no momento em que o empregado deixa seus quadros (Brasil, 2004). Nessas circunstâncias, toda perda de um funcionário pode significar redução no nível de satisfação do consumidor ou sua eventual migração para outro estabelecimento – geralmente aquele para o qual o profissional está se encaminhando. Sob a ótica da empresa, assim, estabelece-se um paradoxo: ao mesmo tempo em que se impõe a necessidade de estimular o relacionamento funcionário-consumidor, com vistas a colher mais tarde os benefícios dessa interação, há o temor, também, de tornar-se refém do profissional, dependendo exclusivamente da sua capacidade para garantir a satisfação e a lealdade de determinados consumidores (D’Angelo, 2004).

Apesar da importância do tema, segundo O’Malley e Tynan (2005), há disponível um número pequeno de pesquisas relacionadas à importância dos funcionários no relacionamento de marketing. Para essas autoras, maior atenção deveria ser dispensada ao desenvolvimento de habilidades de relacionamentos daqueles que estão face a face com o cliente.

Barnes (2002) alega que o MR perdeu seu significado depois que passou a ser mais usual. Para o autor, a palavra “relacionamento” tem um significado especial para a maioria das pessoas e é reservada àquelas situações especiais em que existe um sentimento genuíno e uma relação emocional e social entre duas pessoas. Por isso, defende o conceito de **relacionamento genuíno**.

O autor explica esse conceito nos seguintes termos: em algumas empresas, o cultivo de relacionamentos genuínos é espontâneo. Essas empresas dispensam um bom tratamento a seus clientes não porque algum consultor de gestão empresarial tenha determinado que tal procedimento represente uma estratégia sólida, mas simplesmente

porque elas trabalham dessa maneira. Os resultados são o crescimento e o desenvolvimento de relacionamentos que florescem por muitos anos. Essa concepção de relacionamento está de acordo com o que O'Malley e Tynan (2000, p. 802) escreveram sobre o tema:

O marketing de relacionamento é conceitualmente distinto do marketing de transação, do marketing direto, do marketing de banco de dados, do marketing de lealdade e do marketing de retenção com base no argumento de que estes são táticos, enquanto o marketing de relacionamento foca nas interações de longo prazo lidando com laços emocionais e sociais.

Conforme explicou Barnes (2002), a maioria dos relacionamentos genuínos e mais duradouros com clientes não se desenvolve como resultado de programas criados formalmente. Esse tipo de relacionamento tende a ocorrer de forma espontânea. Nessa perspectiva, uma das características mais importantes de um relacionamento é o seu aspecto de processo contínuo. Um relacionamento não se limita a repetição de compras: “o elo emocional é que torna um relacionamento possível em um contexto de consumo.” (Barnes, 2002, p. 149).

Apesar das dificuldades que permeiam as interações pessoais em qualquer tamanho de empresa, Barnes (2002, p. 189) afirma que “uma empresa de pequeno porte tem mais condições de desenvolver um relacionamento genuíno com seus clientes.” As razões para isso seriam: facilidade em conhecer os clientes e suas necessidades, menos burocracia, personalidade própria difícil de ser dissociada das pessoas que trabalham na empresa e mentalidade de longo prazo. Por isso, “os relacionamentos mais sólidos são aqueles entre as pequenas empresas e seus clientes, onde existem um contato frequente.” (Barnes, 2002, p. 144). As pequenas empresas são, portanto, profissionais de marketing de relacionamento por natureza – e, em geral, sequer dão conta disso. Na realidade, a formação de relacionamentos geralmente ocorre como uma extensão da personalidade do dono e dos funcionários da empresa. É na interação que os funcionários e os consumidores percebem os benefícios que eles podem ter por se engajar em um relacionamento.

Embora já esteja disponível um volume de literatura bastante rico sobre marketing de relacionamento, foi a leitura do trabalho de Rocha e

Luce (2006) que instigou a realização desta pesquisa e suscitou algumas questões: i) como seriam as relações entre funcionários e consumidores no contexto brasileiro? ii) as afirmações de Barnes (2002) sobre o relacionamento nas pequenas empresas são aplicáveis às pequenas empresas brasileiras? iii) de que maneira as características culturais do brasileiro se manifestariam nas relações comerciais? Para responder, contudo, a essas questões, há que considerar a cultura brasileira conforme sugeriram os autores.

1.2 Traços Culturais Brasileiros

Nesta seção, procurou-se identificar, por meio dos principais intérpretes da cultura brasileira, os principais traços culturais observados em nossa vida cotidiana. De maneira geral, procura-se, a partir de uma elaboração de caráter teórico, detectar e descrever “quem nós somos como brasileiros”. Para tanto, procurou-se fazer um levantamento histórico-cultural dos traços culturais brasileiros³, baseado, principalmente, nas leituras clássicas de nossa formação e de nossa cultura que, de acordo com Cândido (1995, p. 9), são as obras de Caio Prado Júnior, Gilberto Freyre e Sérgio Buarque de Holanda e de autores contemporâneos, como DaMatta (1997) e Barbosa (2006).

Holanda (1995) enfatizou que essa característica da sociedade brasileira – o **personalismo** – deveria ser procurada nos estilos de colonização que o português implantou aqui. Era o caminho da construção de uma sociedade baseada na ética das relações pessoais ao invés do contrato: “o desconhecimento de qualquer forma de convívio que não seja ditada por uma ética de fundo emotivo representa um aspecto da vida brasileira [...] E é tão característica entre nós, essa maneira de ser, que não desaparece sequer nos tipos de atividade que devem alimentar-se normalmente da concorrência” (Holanda, 1995, p. 149).

Conforme entende DaMatta (1985), nossa unidade básica não está baseada no indivíduo, mas na relação. O que vale aqui não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias e grupos de amigos (DaMatta, 1985). É como afirmou esse mesmo autor em outra ocasião: “ao sair do meu domínio e desfazendo minhas relações, não sou nada.” (DaMatta, 1997, p. 215). Nesse sentido, presencia-se,

a de estruturá-los de tal maneira que possam ser facilmente associados e visualizados no cotidiano das relações comerciais.

³ Evidentemente, este trabalho não abrange todos os traços nacionais assim como também não usa todas as perspectivas e enfoques utilizados na análise antropológica da cultura brasileira; tampouco se aprofunda muito nas perspectivas que utiliza e muito menos apresenta ou discute as críticas endereçadas aos autores utilizados. De fato, é fundamental lembrar que, no processo de síntese dos traços, a intenção foi

na sociedade brasileira, mais a categoria “pessoa” do que a categoria “indivíduo” de DaMatta (1997).

Nessa discussão, DaMatta (1985) afirma que nossa unidade básica baseada na relação ultrapassou a esfera social para contaminar as esferas políticas e jurídicas. Institucionalizou-se em nossas leis um complexo conjunto de gradações e intermediações que privilegiam indivíduos, segundo critérios que variam de acordo com suas relações. Nesse sentido, ser amigo ou parente de fulano pode ser mais importante que a própria lei (DaMatta, 1985). Aqui estaria o ditado: aos amigos, tudo; aos inimigos, a lei.

Por ser uma sociedade baseada em relações, o brasileiro desenvolveu a necessidade de tornar os relacionamentos mais próximos e afetuosos. Eles são conhecidos por seu calor humano no tratamento pessoal. Evitam ao extremo as soluções violentas, preferem a conciliação, a amizade. O brasileiro é definido como um povo acolhedor, hospitaleiro e generoso no afeto. Ele busca, nas relações que deveriam supostamente ser cobertas de rigores e formalismos, um núcleo familiar, um elo pessoal. Esse “parece constituir, ao menos até agora, o traço mais específico do espírito brasileiro.” (Holanda, 1995, p. 149).

Outro traço fundamental do brasileiro conforme sugerido por Holanda (1995, p. 146) é a **cordialidade** que é vista como uma aptidão para o social. O ‘homem cordial’ capta a tendência do brasileiro a reduzir suas relações humanas ao nível pessoal e afetivo. Isso pode ser para o bem ou para o mal. Para aqueles por quem tenho apreço, dedico-me até emotivamente. Mas, para aqueles que me são indiferentes ou não tenho simpatia, posso não me esforçar em ajudá-los ou até impor as maiores dificuldades. Ou seja, a cordialidade não é só um estado de benevolência, mas pode ser também de malevolência. Sob esse aspecto, escreveu Faoro (2001, p. 62): “[...] o conceito de ‘homem cordial’ [é] tão mal compreendido e tão erradamente parodiado. Cordial não significa afável, brando, senão que abrange também o ódio, sentimentos que procedem [...] da esfera do íntimo, do familiar do privado”.

A **aversão ao conflito** também seria um traço do brasileiro. Relacionado a esse está a aversão ao risco ou a aversão à incerteza. A aversão ao conflito pode ser entendida como a afeição à paz e à ordem. Em geral, a tendência é para a conciliação. De origem colonial, dependente e periférica comparativamente às demais nações, a nação brasileira tem horror ao conflito, pois parece ser um “sinal de catástrofe”, um presságio de “fim de mundo” (DaMatta, 1997, p. 141). Para Motta (2003, p. 13), uma característica importante da sociedade brasileira é que “ela procura com afincos evitar as incertezas” e, no mundo inteiro, o Brasil é um dos países que mais procuram evitar a incerteza. A conciliação seria, portanto, uma característica importante do brasileiro.

As obras ‘A casa e a rua’ (1985) e ‘Carnavais, malandros e heróis’ (1997), de Roberto DaMatta, por meio de quatro categorias antagônicas – casa e rua, indivíduo e pessoa – é interessante para permear a discussão sobre o caráter conciliatório do brasileiro.

A casa representa um espaço coletivo de solidariedade, de gente de bem, de pessoas decentes, da família, de harmonia entre os que nela vivem ou frequentam (DaMatta, 1985). Ela representa o lugar onde maior ou menor intimidade é permitida, possível ou abolida. Constitui-se no ambiente dos prazeres, da amizade e da tranquilidade. É um lugar onde não se trabalha, não se discute e não se disputa. Mas, sim, um lugar onde se compartilha a cordialidade e, principalmente, onde se ajudam os amigos e parentes. Seu habitante é a pessoa, que é o principal agente dessas relações e cujo caráter determina o sistema de compadrio e personalismo intrínsecos neste espaço. Por outro lado, a rua é o espaço individual onde não há harmonia nem tranquilidade entre os participantes, mas, sim, um ambiente hostil onde o indivíduo, que é um mero transeunte absorto pelas regras e desprovido de qualquer sistema de relações, tenta articular estratégias de navegação social que preservem ou conquistem seus interesses (DaMatta, 1985). É na rua que se buscam o sustento do lar e a maximização dos interesses que podem melhorar a vida na casa. A rua é o espaço onde há apenas o indivíduo, que não pertence a uma família, mas que deve lutar e zelar por si.

Para DaMatta (1997), o caráter conciliatório do brasileiro se dá quando ele encontra no “mundo da rua”, o “mundo da casa”; quando ele consegue ser “pessoa” onde normalmente se é “indivíduo”. É dessa forma que ele consegue evitar a incerteza. A igualdade (a rua) é uma aventura, por isso, pode ser mais seguro permanecer no mundo da casa.

O **jeitinho**, assim como o personalismo, é mais um dos traços característicos da cultura brasileira. Em face da assimetria de poder nas relações de classe, o jeitinho aparece como um expediente que visa obter uma igualdade simpática e minimizar as distâncias sociais (DaMatta, 1997). O jeitinho está calcado no culto da pessoalidade, caracterizando a valorização do individual em detrimento do coletivo. Se apresenta como uma estratégia de navegação social que visa driblar a regra, tida como meramente formal, e fazer prevalecer o interesse pessoal. Assim, o uso do jeitinho mostra que, na cultura brasileira, não há posições fechadas do tipo “pode” ou “não pode”, mas há, sobretudo, um “jeito” de se resolver as questões. Tudo vai depender do argumento apresentado pelo pedinte ou do interesse do cedente. Nesse sentido, ele constitui um modo obrigatório de resolver aquelas situações nas quais uma pessoa se depara com um “não pode” de uma lei ou autoridade e – passando por baixo da negativa sem contestar, agredir ou recusar a lei –, obtém aquilo que desejava, ficando, assim, “mais igual” do que os outros.

Barbosa (2006, p. 35), ao fazer uma análise sobre os estudos do jeitinho brasileiro, evidencia a “importante transformação sofrida, em termos recentes, pela categoria jeitinho: de drama social do cotidiano, passou a elemento de identidade social.” Advém daí a importância desse traço cultural para compreender a sociedade brasileira. Mas, afinal, o que é o jeitinho?

Os exemplos mais significativos são o quebra-galho, a malandragem, o jogo de cintura e a ginga, entre outros. Esses, por si só, evidenciam que o jeitinho não é uma categoria de contornos nítidos. O que é e o que não é jeito variam bastante. Por isso, para Barbosa (2006), uma forma melhor de entender o jeitinho é pensá-lo em um *continuum* que estende de um polo positivo até outro negativo e, no meio, está o jeitinho, que pode ser visto tanto de uma perspectiva negativa como de uma positiva. No polo positivo, o jeitinho é caracterizado como favor e é bem visto pela sociedade. O falar positivo sobre o jeitinho é, basicamente, um falar de aprovação. Sintetiza nosso lado cordial, caloroso, simpático, alegre e esperto. Mais significativa ainda é a perspectiva apresentada de que o jeito é um elemento que humaniza as relações, pois, não fosse ele, tudo seria muito rígido, impessoal e frio. Nesse sentido, o jeito ajuda a fazer face a todas as eventualidades. No rol destas, podem-se incluir todos os fatores ligados à vida particular de cada um. Ter pressa, por exemplo, é um motivo dos mais alegados como justos para se pedir um jeitinho (Barbosa, 2006). No polo negativo, por sua vez, o jeitinho é caracterizado como corrupção. Quando se privilegiam as esferas políticas e econômicas, o jeitinho emerge como um produto direto de distorções institucionais brasileiras e é condenado pela sociedade. No polo intermediário está o jeitinho, distinguindo-se das outras categorias afins no universo social brasileiro – favor e corrupção. Mas onde, nitidamente, termina um e começa o outro é difícil de precisar.

Existe um personagem que, por suas características, é considerado o usuário típico do jeitinho: o malandro. Um dos sinônimos mais comuns de jeitinho é **malandragem** (Barbosa, 2006). O malandro não cabe nem dentro da ordem nem fora dela: vive nos interstícios, entre a ordem e a desordem, utilizando ambas e nutrindo-se tanto dos que estão fora quanto dos que estão dentro do mundo quadrado da estrutura (DaMatta, 1997). O malandro se configura como um mestre na arte do jeitinho, configuração esta que pode ser tanto positiva quanto negativa. Conforme apontou Barbosa (2006), são pontos centrais de um *continuum* que vai de um polo positivo para um negativo, com uma área ambígua no centro, onde ambas as categorias se inserem. São justamente aqueles elementos que promovem a interseção entre dois mundos diferentes: o legal, honesto e positivo com o ilegal, desonesto e negativo.

Na sua configuração positiva, o malando é o sujeito esperto, que dificilmente é enganado. É flexível e, por isso, consegue se adaptar às mais diversas situações, saindo-se quase sempre bem das ocasiões difíceis. O malandro é aquele que, por ser dinâmico e ativo, busca soluções criativas e inovadoras. Já na configuração negativa, ele é visto como aquele sujeito que se utiliza das pessoas em proveito próprio. Esse tipo de malandragem significa “passar alguém para trás”. (Motta, 2003, p. 16).

Ainda que, no Brasil, haja a possibilidade de fazer uso do recurso do jeitinho e da malandragem para se tornar “mais igual” do que os outros (DaMatta, 1989, p. 100), há também a possibilidade de evitar a igualdade, fazendo prevalecer uma hierarquia social proporcionada pelo recurso do “**Você sabe com quem está falando?**”. Essa expressão antipática e autoritária indica uma situação conflitiva, na qual a pessoa sente-se ameaçada. Na eminência de se sujeitar à rejeição de uma vontade, a pessoa saca do seu interior a sua mais profunda ira e demonstra que não é uma pessoa qualquer, mas que tem origem familiar distinta, que é poderosa e tem condições de prejudicar seu oponente do diálogo se assim quiser. Como analisou DaMatta (1989, p. 103), “as classes média e alta do Brasil têm verdadeira aversão a tudo que a faça sentir-se como pessoa comum.”

Em suma, os brasileiros lidam mal com a igualdade. Pode ser o jeitinho, pode ser o “você sabe...”, a vítima é sempre o tratamento geral e impessoal. As vítimas são também as leis e as normas. Por mais antipática que seja a expressão “você sabe...”, e ainda que esteja quase em desuso, sua lógica e seu conteúdo estão muito presentes no país (ALMEIDA, 2007) e, apesar de conter forte teor de hierarquia e autoritarismo, também reflete uma sociedade relacional (DaMatta, 1985).

A **não-valorização do trabalho manual** pode ser vista como mais um dos traços da cultura brasileira estaria relacionado à questão da família.

Para Faoro (2001, p. 105), a consequência de “ser de família” é ter fidalguia, é ter acesso aos bens culturais e esquecer-se de antemão dos trabalhos manuais. Conforme afirma o autor, o preconceito é, sobretudo, contra o trabalho manual, considerado uma atividade servil.

DaMatta (1989) também concorda que, no Brasil, já havia uma predisposição por um desprezo ao trabalho manual, herdada dos colonizadores portugueses. O que o sistema escravocrata fez foi reforçar essa tendência. Aqui, o trabalho manual era tarefa exclusiva do escravo, daquele que era visto como um animal para servir o senhor. Não é à toa que, no Brasil, o trabalho manual esteve sempre associado à desqualificação social. Ao contrário de outros povos que têm no trabalho braçal o exercício das decisões intelectuais e não a separação entre os dois esforços

laborais, o brasileiro sempre marcou profundamente a valorização do trabalho intelectual.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No desenvolvimento da pesquisa cujos resultados são apresentados neste artigo, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa utilizando o método etnográfico por meio das orientações de Fonseca (1999). Segundo essa autora, as cinco etapas fundamentais para a realização de um estudo etnográfico são: estranhamento dos acontecimentos no campo, esquematização dos dados empíricos, desconstrução dos estereótipos pré-concebidos, comparação e sistematização do material.

No início da pesquisa, chegou-se ao campo com algumas perguntas que surgiram a partir de leituras sobre marketing de relacionamento. Portanto, o objetivo inicial era compreender as relações de troca tendo essa perspectiva como suporte teórico. Mas, no decorrer da pesquisa, observou-se que, no comportamento das pessoas, era possível identificar a manifestação de traços culturais do brasileiro. Ou seja, havia algo mais que não se conseguiria explicar utilizando apenas a orientação do marketing. Por isso, a pesquisa foi reorientada e passou-se a investigar também aspectos relacionados à cultura brasileira, ou seja, procurou-se compreender como as relações investigadas poderiam ser elucidadas também à luz desse referencial.

Quanto à coleta de dados, foram utilizadas duas técnicas: observação participante e entrevista em profundidade. Essas duas técnicas foram utilizadas simultaneamente, caracterizando todo o período de coleta de dados. A observação foi fundamental no sentido de proporcionar o conhecimento sobre o cotidiano das organizações, entender a cultura local e presenciar a manifestação de traços culturais, entre outras. A entrevista em profundidade, por sua vez, foi importante no sentido de compreender como os funcionários e clientes interpretam as relações vivenciadas por eles. A coleta de dados teve início no dia 3 de dezembro de 2008 e terminou no dia 10 de dezembro de 2009. A escolha de um período mais prolongado deu-se em função do objetivo de observar o cotidiano das empresas varejistas em todas as épocas do ano, ou seja, natal, ano novo, dia das mães, dias dos namorados, dia dos pais e dia das crianças, entre outras datas comemorativas. Entendeu-se que isso era importante em uma pesquisa que leva em conta a

cultura local. Nesse contexto, a caderneta de campo e diário de campo⁴ foram recursos imprescindíveis.

Os dados foram coletados em cinco empresas varejistas de um município de pequeno porte no Sul de Minas Gerais: um supermercado, uma farmácia, uma panificadora, um posto de combustíveis e uma loja de hortifrutigranjeiros. Na escolha das mesmas, levou-se em consideração a necessidade de permanecer um longo tempo nas empresas, abordar os consumidores durante o processo de compra, presenciar o atendimento dos funcionários aos clientes entre outros aspectos. Por isso, a escolha se deu em função da permissão dos proprietários. Procurou-se compreender as relações de troca tanto da perspectiva das empresas por meio dos seus funcionários e proprietários quanto da perspectiva dos consumidores. Sendo assim, foram selecionados como informantes da pesquisa os funcionários das empresas, os proprietários que trabalham nas mesmas e, evidentemente, os clientes destas. Portanto, participaram das entrevistas pessoas de variadas classes sociais, profissões, rendas e faixas etárias. Foram realizadas 19 entrevistas individuais com funcionários, 5 com proprietários e 24 entrevistas com consumidores.

A análise dos dados foi feita seguindo os critérios da análise de conteúdo sob as orientações de Bardin (2009) e Vergara (2006). O tipo de grade escolhido para a categorização foi a grade mista (Vergara, 2006). Isto significa que as categorias foram definidas durante o andamento da pesquisa (grade aberta) e também se recorreu à literatura pertinente ao tema (grade fechada) para formular as categorias. A unidade de registro adotada foi o tema; quanto à modalidade de codificação adotou-se o critério de presença funcionando como um indicador e o critério para constituição das categorias foi o semântico (temática).

Dito isto, são apresentados e discutidos, na seção seguinte, os resultados da pesquisa. As siglas entre parênteses nos finais das transcrições se referem a: FS – Funcionário supermercado, FF – Funcionário farmácia, FC – Funcionário posto de combustíveis, FP – Funcionário panificadora, FV – Funcionário verdurão⁵; PS – Proprietário supermercado, PF – Proprietário farmácia, PC – Proprietário posto de combustíveis, PP – Proprietário panificadora, PV – Proprietário verdurão; CS – Cliente supermercado, CF – Cliente farmácia, CC – Cliente posto de combustíveis, CP – Cliente panificadora, CV – Cliente verdurão; OBS – Observação realizada pela pesquisadora.

⁴ A caderneta foi utilizada para fazer anotações no local da pesquisa. O diário, preenchido em casa, foi utilizado para fazer anotações mais detalhadas referentes às reflexões, às possíveis análises, às teorias que poderiam contribuir com as

análises, às categorias que poderiam surgir, entre outras coisas.

⁵ Foi utilizada a expressão “verdurão” no lugar de loja de hortifrutigranjeiros para respeitar a forma como os informantes se referiam a esse tipo de loja.

2.1 Traços Culturais Brasileiros e Trocas Relacionais

Nesta seção, pretende-se demonstrar de que maneira os traços culturais brasileiros se manifestam nas relações comerciais das empresas varejistas pesquisadas. Para tanto, as relações comerciais entre empresas (funcionários e empresários) e clientes foram analisadas tendo a cultura brasileira e o marketing de relacionamento⁶ como suportes teóricos. As sete categorias desenvolvidas foram nomeadas com elementos das duas abordagens de forma a refletir a análise realizada.

2.2 Personalismo e Aspectos Negativos das Trocas Relacionais

Duas das características-chave do traço personalismo – sociedade baseada em relações pessoais e busca de proximidade nas relações – se manifestaram no contexto das empresas pesquisadas. Esse traço foi o que mais caracterizou o tipo de relação comercial que é estabelecida entre os funcionários e os proprietários das empresas varejistas com seus clientes, ou seja, relações próximas e, em alguns casos, até efetivas. Em todas as empresas, pode-se constatar a proximidade entre funcionários e clientes cujas relações envolvem também aspectos sociais e emocionais. Estes são proporcionados pela facilidade de contato pessoal característicos das relações comerciais varejistas.

Por se tratar de um contexto de município de pequeno porte e de micro e pequenas empresas, é facilmente compreensível que essas relações sejam realmente próximas. Contudo, quando analisadas sob a ótica da cultura brasileira, muitas questões que estão submersas nessas relações vêm à tona.

Alguns autores (D'Angelo, 2004 e Brasil, 2004, por exemplo) abordam a dificuldade de se definir com quem os clientes se relacionam – empresa ou funcionários. Nesta pesquisa, ficou evidente que o relacionamento é, predominantemente, com os funcionários. Algumas situações observadas e alguns relatos fundamentam essa afirmação.

“Eu sou novata aqui. As pessoas não gostam de passar [passar quer dizer utilizar o caixa dela] as compras comigo. Muitas vezes, meu caixa está desocupado, mas elas preferem esperar outra pessoa [outra operadora de caixa] desocupar. Ficam na fila, mas não passam comigo” (FS).

“Tem um cliente aqui que só aceita pagar a sua conta comigo. Se eu não tiver aqui ele não acerta a conta do mês. Ele acostumou

porque, antes de ter o caixa, a gente [frentista] é que recebia. Mas, agora, mesmo com o caixa, ele não aceita pagar lá e nem pra eles [sócios do posto]” (FC).

Os clientes, por estarem tão acostumados a serem atendidos pelos seus funcionários preferidos, têm dificuldade de aceitar o atendimento por parte de funcionários recém-contratados, como no caso do supermercado ou de confiar em outro funcionário que não seja aquele com quem ele se relaciona mais proximamente, como no caso do posto de combustíveis. Durante toda a estadia nas empresas, foi possível presenciar várias situações nas quais os clientes deixaram clara a sua preferência por determinados funcionários. Expressões como “ela [balconista] já está acostumada comigo” (CF), “ele [atendente do açougue] sabe o tipo de carne que eu gosto” (CS), “ela [frentista] sabe que eu abasteco fiado” (CC), entre tantas outras, ilustram a preferência.

No posto de combustíveis, essa preferência ficou bem acentuada. Vários clientes disseram que deixam para abastecer o carro à tarde porque gostam de ir à empresa nesse período por causa dos funcionários que trabalham no turno. Já na farmácia, foi possível presenciar situações em que os clientes esperavam funcionários voltarem do horário de almoço porque preferem que eles façam a aplicação da injeção, por exemplo.

Em duas das cinco empresas pesquisadas, uma situação chamou a atenção: os pais (fundadores das empresas), já com idade avançada, passaram a gerência do negócio para os filhos, permanecendo, entretanto, nas empresas. Para esses pais, é prazeroso estar nas empresas porque, conforme relataram, eles passaram a vida toda ali e não estão acostumados a “ficar à toa”. O interessante é o entendimento que os sucessores têm dessa situação. Para eles, é importante que os pais permaneçam nas empresas porque os clientes sentem confiança ao vê-los e muitos vão lá para conversar com eles. Alguns relatos dos empresários sucessores evidenciam esse aspecto.

“O pai não tem muitas condições de trabalhar mais, mas, se ele sair daqui, muita gente [cliente] vai sair também. Eles confiam no meu pai e querem ver ele aqui” (PS).

“Teve uma vez que meu pai se afastou do posto. Muita gente começou a falar que a gente [posto] tava falindo, que a gasolina não tava boa mais, que com os filhos o posto não era mais o mesmo [...]”. (PC).

⁶ Utiliza-se a expressão “marketing de relacionamento” para se referir à abordagem teórica e a expressão “relacionamento

de marketing” para se referir à prática, ou seja, a relação entre empresas e clientes.

Em seu conjunto, os relatos transcritos anteriormente evidenciam o quanto as relações comerciais podem se transformar em relações pessoais. Os clientes se referem muito mais às pessoas do que às empresas. Isso evidencia o quanto o personalismo está presente nas relações comerciais. Se for entendido que, para o brasileiro, manter relações próximas e calorosas é uma tendência espontânea e que essas relações são vantajosas para as empresas no sentido de criar relações duradouras, é possível visualizar o aspecto positivo do personalismo. Entretanto, este também pode ser visto como negativo, no sentido de fazer com que as relações entre clientes e funcionários se tornem tão pessoais a ponto de comprometer a operacionalização do atendimento por parte das empresas. Daí a necessidade de compreender os desdobramentos negativos⁷ de uma relação próxima.

Em outras palavras, questiona-se até que ponto as relações pessoais e próximas entre clientes e funcionários, defendidas pelo marketing de relacionamento, são vantajosas para as partes. Se não houvesse tanta proximidade, provavelmente os clientes não teriam alguns tipos de comportamento e os funcionários, por sua vez, não passariam por tantas situações constrangedoras. O que possibilita o “abuso” é o vínculo existente que faz com que os clientes entendam que podem receber um tratamento diferenciado porque são “amigos”. Uma vez estabelecidas relações de proximidade entre os funcionários e clientes, as obrigações pessoais se impõem acima das regras. Estas, portanto, deixam de serem seguidas. Alguns clientes se aproveitam das relações próximas desenvolvidas com as empresas para se beneficiar de alguma forma. Nesse caso, a amizade deixa de ser uma vantagem para a empresa conforme exemplo abaixo.

“Eu estava atrasada com a escola da minha filha, aí deixei para pagar a conta aqui [supermercado] depois. É por isso que eu gosto de comprar aqui, eles não me apertam [no sentido de exigir prazo] para pagar” (CS).

Observa-se que, pelo fato de ter uma relação próxima com a empresa, a cliente se sente à vontade para atrasar o pagamento de sua conta. O fato de terem amizade com os funcionários ou com os empresários faz com que os clientes se sintam no direito de receberem vantagens conforme informaram alguns empresários. Essa afirmação corrobora os resultados da pesquisa de Freitas *et al.* (2006), ao observarem que alguns clientes acreditam que, por se considerarem amigos dos prestadores de serviços, podem solicitar

benefícios não previstos no serviço ou mesmo o não pagamento deste.

Evidencia-se, ainda, a tentativa dos clientes de prolongar o domínio da “casa” até o domínio da “rua”, que seria o domínio das relações comerciais. A busca de proximidade, o compartilhar de experiências pessoais, os presentes dados e recebidos e, especialmente, os pequenos favores são evidências nesse sentido. O exemplo de uma cliente da farmácia é bastante ilustrativo. O fato de ela ser conhecida faz com que consiga burlar a regra e comprar o medicamento controlado sem receita médica. O que vale, nesse caso, não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas, conforme explicou DaMatta (1985). A cliente relata que, na cidade vizinha, os medicamentos são mais baratos, mas as farmácias de lá não vendem sem receita. Portanto, lá ela seria “indivíduo”; aqui, pelo contrário, ela é “pessoa”. Confirma-se que ao “sair do meu domínio e desfazendo minhas relações, não sou nada” (DaMatta, 1997, p. 15).

Nas muitas situações presenciadas nas empresas varejistas, a principal constatação é a de que, nas situações concretas, segue-se o código das relações e não as regras. Por isso, o desfecho de qualquer situação depende do quão é próxima a relação entre cliente e empresa: aos próximos, a exceção; aos desconhecidos, a regra, ou seja, às pessoas, a exceção; aos indivíduos, a regra. A valorização de relações próximas e afetuosas, conforme escreveu Holanda (1995), não desaparece nos tipos de atividade que devem se alimentar normalmente da concorrência, como nas relações comerciais, por exemplo.

2.3 Jeitinho e Relações Pessoais

Como um desdobramento do personalismo, o jeitinho foi outro traço que se manifestou, de diferentes formas, nas relações comerciais de varejo. Algumas situações concretas presenciadas durante o trabalho de campo servem para exemplificar.

Situação 1 – Ao ser indagado sobre seu relacionamento com os clientes, o atendente do açougue do supermercado afirma: “É bom, eu conheço muita gente. [O fato de conhecê-los facilita seu trabalho?] nem facilita, nem dificulta. O problema é que pelo fato de conhecer, tem gente que pede para por mais carne, quer que limpe muito a carne e a gordura também deve ser cobrada. [Como assim, por mais carne?] Tem gente que pede para pesar um tanto e colocar mais um pouco depois de pesado. [Pedem isso claramente para você?] Não, eles falam para caprichar na pesagem” (FS).

classificaram como negativas. Portanto, não se trata de um julgamento de valor.

⁷ É preciso ressaltar que foram rotuladas como “negativas” somente as situações que os próprios informantes

Situação 2 - ... [O fato de conhecer os clientes facilita seu trabalho?] A balconista da padaria afirma: “às vezes facilita, às vezes não. [Por quê?] Porque tem gente que aproveita [Como assim, poderia me dar um exemplo?] Tem gente que pede pra gente cobrar presunto Pif-paf e colocar Sadia, só porque conhece a gente acha que podemos fazer” (FP).

Na situação 1, a primeira observação é que existe o domínio de uma linguagem comum bem específica do contexto: cliente e funcionário, cada um sabe o que significa “caprichar”. Em ambas situações, qual traço cultural fica manifesto: malandragem ou jeitinho?

Partindo do pressuposto de que o funcionário do supermercado atenda ao pedido do cliente, “caprichando” na pesagem e a balconista da padaria troque a marca do presunto, eles estarão praticando uma ação que vai prejudicar financeiramente as empresas. Isto porque o cliente do supermercado pagaria por certa quantidade e levaria uma quantidade maior e a cliente da padaria pagaria por uma marca mais barata e levaria o produto de uma marca mais cara. Portanto, configuraria o traço jeitinho, no sentido negativo, porque envolveria infrações.

Embora esses exemplos sejam situações extremas identificadas na pesquisa e independente de o atendente ou a balconista terem praticado ou não o jeitinho a favor dos clientes, o traço cultural fica evidente porque os clientes solicitaram os jeitinhos.

Situação 3 – “Em [cidade vizinha], o medicamento é mais barato. Aquelas farmácias de rede vendem mais barato do que aqui, mas eu acabo comprando aqui mesmo. Os meninos [balconistas] me conhecem, já sabem qual remédio eu compro, às vezes a gente está sem receita, né? Lá [cidade vizinha] eles não vendem sem receita” (CF).

Nessa situação, entende-se que o traço cultural manifesto é o jeitinho também na vertente negativa. Isso porque houve infração porque é proibido vender medicamento controlado sem receita médica. Nesse caso, embora a cliente tenha afirmado que entregaria a receita posteriormente à farmácia, o balconista descumpriu uma regra.

Observa-se, portanto, que entre o “pode” e o “não pode” há um “jeito”, conforme explicou DaMatta (1997). Situações como esta confirmam que, na cultura brasileira, não há posições fechadas, mas há, sobretudo, um “jeito” de se resolver as questões. Tudo vai depender do argumento apresentado pelo pedinte ou do interesse do cedente.

As situações concretas narradas, os relatos evidenciados e a discussão empreendida nesta seção

evidenciam quão tênue é a fronteira entre as dimensões positiva e negativa do personalismo. Além das situações já apresentadas, o fator que mais fez com as pessoas dessem um jeitinho foi a fila. Alguns relatos de clientes e de funcionários demonstram o quanto a fila pode ser um problema, tanto para a empresa quanto para os clientes.

“Ninguém obedece à fila e, no dia de muito movimento, a gente não consegue acompanhar direito e acaba atendendo primeiro quem chegou depois. Aí dá confusão”. (FP).

“Tem gente que, para não enfrentar fila, passa compras grandes no caixa rápido e os outros clientes reclamam porque demora” (FS).

“Detesto ficar na fila. Às vezes, eu até vou embora e deixo prá comprar o produto outra hora” (CS).

“Quantas vezes passei aqui [posto de combustível] e não abasteci porque a fila tava grande” (CC).

Por não querer ficar na fila, muitas pessoas acabam se aproveitando do fato de terem algum conhecido na empresa ou, até mesmo, na fila, para se livrarem dela. Assim, os clientes não pedem um jeitinho somente para os funcionários, mas também para os outros clientes. A regra é sempre a mesma: ter uma relação pessoal. Afinal, “somente os indivíduos frequentam as filas.” (DaMatta, 1997, p. 236). No contexto das relações comerciais, a fila é como a lei que nivela os sujeitos transformando-os em indivíduos.

2.4 Os Malandros e as Filas

É na fila que se identifica a presença dos malandros – os mestres na arte do jeitinho, conforme escreveu Barbosa (2006). Os malandros são todos aqueles clientes que, por estarem apressados, utilizam da sua capacidade de adaptação para dar um jeito e se sair de uma situação difícil – no caso a fila. É, contudo, uma malandragem na vertente positiva.

Assim como o traço jeitinho se manifestou nas relações comerciais analisadas, o usuário típico desse recurso – o malandro – também se fez presente. Vejamos a situação:

Situação 4: É final de mês. A fila do açougue está longa. Um cliente, tentando disfarçar, entrega um pedaço de papel para o atendente do açougue. Enquanto o cliente faz suas compras, o atendente vai preparando a carne dele, paralelamente ao atendimento dos clientes da fila. Quando pergunto ao

atendente se isso acontece sempre, ele meio sem graça, afirma: “não, é porque ele me conhece e já está acostumado porque compra aqui [supermercado] há muito tempo” (OBS; FS).

Do ponto de vista da cultura brasileira, pode-se tentar entender qual traço cultural do brasileiro fica manifesto: a malandragem ou o jeitinho. Tomando o jeitinho na sua dimensão positiva, ou seja, como um “quebra-galho” ou um favor, ter-se-ia o jeitinho. Isso porque o atendente do açougue concedeu o jeitinho valorizando o individual em detrimento do coletivo, uma vez que a fila estava longa. O cliente, por sua vez, driblou a regra (a fila) e fez prevalecer o seu interesse pessoal.

Se essa situação ocorresse uma única vez, poder-se-ia afirmar que se configura o jeitinho. Contudo, tendo em vista, que o cliente “já está acostumado” conforme esclareceu o atendente, o que se configura é o traço malandragem. Isso porque o malandro é aquele sujeito esperto que se utiliza das pessoas em proveito próprio (Barbosa, 2006), passando alguém para trás (Motta, 2003), ou seja, os outros clientes que estão na fila.

A situação descrita confirma o ditado popular: “aos amigos, tudo; aos inimigos, a lei.” Traduzindo esse ditado para o contexto varejista, ter-se-á: “aos próximos, a exceção; aos desconhecidos, a regra.” Conforme afirma DaMatta (1985), ser amigo de fulano pode ser mais importante que a própria lei. Neste caso, mais importante que a regra, ou seja, a fila.

Analisando do ponto de vista do marketing de relacionamento, pode-se concluir que as relações próximas entre funcionários e clientes não geram somente benefícios para as empresas, elas podem também ser causadoras de situações constrangedoras para os funcionários que ficam sem saída diante da crença de que “o cliente tem sempre razão” e, portanto, ele precisa atender ao seu pedido.

2.5 Cordialidade, Frequência e Laços Sociais

Entendendo a cordialidade como uma aptidão para o social, pode-se afirmar que esse é um traço presente nas relações comerciais varejistas. Essa constatação está embasada no fato de que o ambiente varejista configura-se como um espaço de convivência, extrapolando a concepção de um simples local de fazer compras ou de abastecer o carro. Esse espaço de convivência é propiciado pela frequência com que os clientes vão aos estabelecimentos comerciais varejistas, especialmente no supermercado, no verdurão e na padaria. Por se tratar da compra de produtos perecíveis como pães, hortifrutigranjeiros, frios e carnes, entre outros, as pessoas normalmente compram diariamente ou semanalmente.

Observou-se, portanto, que as relações comerciais varejistas são muito mais do que uma simples relação de troca onde de um lado está o cliente com seu dinheiro e, de outro, as empresas oferecendo seus produtos. Contudo, esse espaço de interação não faz parte de alguma estratégia elaborada pelos empresários.

Durante a permanência em campo, foi possível observar que a vida no contexto estudado parece passar mais devagar, as pessoas conversam mais e parecem não ter pressa. Até mesmo nos dias mais movimentados como vésperas de natal e ano novo, dias das mães, dos pais ou dos namorados, foi possível observar os funcionários conversando calmamente com os clientes. A frequência com os clientes vão às empresas é bastante significativa. E, por frequentarem muito, eles acabam por criar vínculos sólidos com funcionários e empresários.

Não se trata apenas de um esforço dos funcionários para chamar os clientes pelo nome. Pode-se afirmar que as pessoas realmente se conhecem. Por diversas vezes, observaram-se os funcionários indagando sobre algum problema ou situação pelo qual um cliente estava passando, querendo saber se o pai melhorou de uma doença, se a irmã voltou de viagem, como vai a filha na faculdade, se a vizinha se mudou, entre muitas outras situações. Isso ocorre também por parte dos clientes para com os funcionários. Esses aspectos evidenciam a proximidade das relações e a permanência dos vínculos possibilitada pelo atendimento direto.

Corroborando os resultados de Mello e Vieira (2008), nas empresas varejistas pesquisadas, constatou-se que a construção dos relacionamentos está ligada aos esforços direcionados ao atendimento ao público. Em todas elas o atendimento pode ser visto como o ponto fundamental para o início, o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos.

Evidentemente, as empresas varejistas, especialmente aquelas de pequeno porte, oferecem mais oportunidade para o desenvolvimento de relacionamentos de marketing, devido ao contato face a face, conforme entendimento de Reynolds e Beatty (1999a, 1999b). Nesse sentido, uma empresa de pequeno porte teria realmente mais condições de desenvolver um relacionamento genuíno com seus clientes, conforme postulou Barnes (2002). Entretanto, esse tipo de relacionamento não se desenvolve naturalmente entre empresas e clientes, simplesmente em função do contato pessoal, ou seja, o atendimento não conduz a relacionamentos de longo prazo, somente inicia o processo de interação. O que fortalece os vínculos e possibilita a manutenção dos relacionamentos é a frequência.

Essa identificação corrobora, mais uma vez, a afirmação de Barnes (2002) de que uma das características mais importantes de um relacionamento

é o seu aspecto de processo contínuo e, ainda, O'Malley e Tynan (2005), ao afirmarem que o relacionamento é uma consequência de ações desenvolvidas ao longo do tempo. É importante ressaltar, contudo, que não é a repetição de compras que leva a um relacionamento e sim o elo emocional que vai se construindo ao longo do tempo.

A frequência é um fator importante para o estabelecimento dos vínculos. Contudo, ficou claro que não basta que o cliente seja frequente para que o relacionamento de marketing seja sólido e duradouro. A permanência dos funcionários nas empresas também demonstrou ser um fator importante para a manutenção dos relacionamentos. Isso porque o relacionamento cliente-empresa é mesclado com o relacionamento pessoal cliente-funcionário e torna-se difícil separá-los, mesmo porque eles não são excluídos.

Observou-se que aqueles funcionários que trabalham há mais tempo nas empresas têm mais facilidade de recordar, descrever situações e narrar acontecimentos, tanto positivos quanto negativos, com relação aos clientes. Os clientes, por sua vez, ao narrarem situações agradáveis, sempre se referem aos funcionários mais antigos.

A partir da explicação da literatura do que se caracteriza como cordialidade, entende-se que o tipo de relação estabelecido entre os clientes e os funcionários das empresas varejistas é uma relação de cordialidade. Já com relação ao marketing de relacionamento, é possível afirmar que se trata de um relacionamento genuíno. Os funcionários procuram ser espontâneos, cordiais, alegres e generosos o que evidencia uma relação pessoal e afetiva.

2.6 Aversão ao Conflito, Lealdade e Confiança

O traço cultural aversão ao conflito se manifestou como uma forma de evitar a incerteza. Foram muitos os clientes, especialmente aqueles com renda baixa ou variável, que demonstraram preocupação em manter uma boa relação com as empresas para que possam manter o crédito com estas no presente ou confiar que terão crédito no futuro. Foram recorrentes frases como “o nome limpo é tudo que um homem pode querer” (CC), “faço questão de pagar direitinho, a gente nunca sabe quando vai precisar” (CP) e “ter crédito me deixa mais tranquila.” (FS).

A segurança de poder comprar a prazo é um dos fatores que levam os clientes a serem leais às empresas. Para clientes com esse perfil, comprar em

outra empresa seria um risco porque o crédito é a certeza que eles possuem. Representa, portanto, uma segurança no caso de uma eventualidade. Mais uma vez, fica evidente a tentativa de prolongar o domínio da casa até o domínio da rua. É a relação de proximidade que faz com que se sintam seguros.

A análise dos relacionamentos de marketing sob a ótica dos clientes possibilitou identificar aspectos relacionados à lealdade, um construto fundamental para o marketing de relacionamento. Nos discursos dos clientes, são muito mais recorrentes questões relacionadas à lealdade do que à confiança, embora algumas vezes esta esteja relacionada com aquela. Eles demonstraram suas preferências pelas empresas nas quais são clientes e não pareceram estar dispostos a mudar facilmente. O curioso é que a pesquisa foi realizada em um contexto de bens de consumo e até de conveniência. Portanto, a lealdade nas relações varejistas é condicionada por outros motivos que não o envolvimento com o produto ou com a marca, conforme sugere grande parte da literatura de marketing de relacionamento. Os relatos transcritos a seguir oferecem evidências nesse sentido.

Eu gosto de comprar aqui, eu só compro aqui. Hoje eu não compro mais fiado, mas teve uma época que meu marido ficou desempregado e eu precisei muito deles [da empresa, no sentido de vender a prazo]. Eles não me faltaram (CS).

Dizem que o preço lá [outra farmácia] está mais barato. Mas, eu não deixo aqui não porque quando eu preciso de fiado, eles me vendem sem cara feia. Eu sou conhecido aqui e eles sabem que eu pago direitinho (CF).

Os empresários varejistas, por sua vez, também valorizam as relações próximas com os clientes. É a proximidade que permite que eles confiem ou não nos mesmos. A confiança se configurou como um dos aspectos mais importantes do relacionamento nas empresas varejistas pesquisadas. Identificou-se, contudo, que a relação de confiança, por parte das empresas, está fortemente amparada nas relações de crédito.

A concessão ou não de crédito é um aspecto extremamente delicado, tanto para as empresas como para os clientes. Para os empresários, para confiar nos clientes e conceder-lhes crédito é preciso conhecê-los. Conforme relataram, os clientes que compram com notinhas⁸ ou caderneta⁹ são rigorosamente

⁸ Notinhas são folhas de bloco de pedido nas quais é anotado o valor da compra e o cliente assina. Não possui nenhum valor legal em caso de cobrança judicial.

⁹ Este sistema de caderneta é bastante conhecido nas cidades do interior de Minas Gerais. É um sistema no qual o cliente

é o proprietário da caderneta. Quando ele precisa comprar um produto, seja na mercearia, padaria ou verdurão, ele leva a caderneta, o atendente da empresa anota o que ele comprou e somente no final do mês é que a conta é paga. O que é interessante nesse sistema é que a empresa não fica com

selecionados. Esse rigor existe porque a inadimplência, conforme se constatou nesta pesquisa, é um dos fatores que causam maiores problemas nos relacionamentos com os clientes. Mello e Vieira (2008), em uma pesquisa realizada também no contexto varejista, fizeram essa mesma constatação.

Com exceção da farmácia, todas as empresas pesquisadas utilizam um, outro ou ambos os sistemas de notinhas e caderneta. Segundo os empresários entrevistados, a inadimplência é muito menor entre os clientes que compram com notinhas e caderneta do que com aqueles que compram com cheque pré-datado. Portanto, as compras com cheque que, via de regra, seriam mais seguras, não são.

Constatou-se, entretanto, que não se trata de uma maior eficácia dos sistemas de notinhas e caderneta e, sim, de uma relação de confiança. Os clientes que compram a prazo utilizando um desses dois sistemas não são apenas conhecidos, mas são aqueles clientes próximos, cujo relacionamento vem de longo tempo, sendo, portanto, um relacionamento sólido e confiável. Alguns relatos são ilustrativos nesse sentido.

Os clientes que compram com caderneta são muito [ênfase da PP] selecionados. São aqueles que compram há muito tempo, a gente conhece e sabe que pode confiar, eles pagam mesmo! Podem até atrasar, mas pagam (PP).

Só abastecem fiado aqueles clientes que a gente conhece há muito tempo. Nós perdemos muitos clientes quando recusamos a vender fiado, mas, fazer o quê, né? (PC).

A análise dos relacionamentos sob a ótica dos empresários possibilitou, portanto, identificar aspectos relacionados à confiança, outro construto importante para o marketing de relacionamento.

2.7 A Máxima “você sabe com quem está falando?” e “pode me chamar o gerente?”

A princípio, todos os clientes seriam iguais, ou seja, todos mereceriam o mesmo tratamento, conforme discurso dos funcionários e empresários. Contudo, essa não foi a situação observada durante a permanência nas empresas. É preciso ressaltar que não apenas os funcionários acabam por conceder um tratamento diferenciado a alguns clientes. Estes também fazem questão de receberem tal tratamento, especialmente em uma situação de conflito. A situação narrada a seguir é ilustrativa nesse sentido.

nenhuma informação. A relação é baseada na confiança. Ele confia que o cliente não vai desaparecer com a caderneta. No limite, esse sistema poderia ser equiparado aos “cartões de

O frentista, ao se deparar com um cliente que ele não conhece e que deseja pagar sua conta com cheque de outra praça, vai em direção ao gerente para pedir autorização. O cliente, ao perceber a situação, se dirige diretamente para o frentista e avisa que é filho de fulana que mora na cidade e que ela [sua mãe] é cliente desse posto há muito tempo (OBS).

Independente do desfecho da situação, o que se tem é a utilização, por parte do cliente, do recurso do “você sabe...?”. Sendo ele um desconhecido na cidade e, portanto, um “indivíduo” vítima da regra e da impessoalidade, logo reage informando que é uma “pessoa” por ser filho de alguém que mantém relações próximas com a empresa.

Um senhor faz suas compras e quer pagar com cheque. A operadora de caixa recebe e pede o número do seu telefone e ele fica indignado: “meu pai comprou aqui a vida inteira e você vem me pedir o número do meu telefone?” (OBS).

Observe-se que, embora o cliente não seja conhecido, ele acha que a operadora de caixa deveria saber que ele é filho do fulano. Esse é um exemplo do dilema básico da sociedade brasileira, que é o conflito constante entre as categorias indivíduo *versus* pessoa, conforme pressupõe DaMatta (1997).

O uso do “você sabe...?”, nas empresas pesquisadas, se manifestou, principalmente, na expressão: “pode me chamar o gerente?”. Esse “chamar o gerente”, por parte do cliente, implica passar por cima de alguém [o funcionário], que não reconhece seu valor e chegar até aquele [gerente] que poderia ou deveria, na concepção do cliente, reconhecê-lo. Mistura-se, portanto, uma relação puramente econômica com laços pessoais e de amizade. Além do mais, as situações descritas significam também uma intenção de hierarquizar a relação. Ele/a (cliente) não discute com um/a qualquer, mas somente com quem tem mais poder.

2.8 A Não-valorização do Trabalho Manual e os Funcionários da Linha de Frente

Constatou-se a dificuldade enfrentada pelos empresários com relação à mão-de-obra. O perfil dos funcionários das empresas pesquisadas é de jovens com baixa escolaridade, normalmente com formação de ensino médio incompleto ou iniciando em cursos superiores.

Para os funcionários, o atual emprego no varejo se configura como uma oportunidade de

fidelidade” utilizados pelas empresas, atualmente. Assim como o sistema de notinhas, não possui, obviamente, nenhum valor legal.

trabalho temporário, até que consigam uma colocação melhor ou, até mesmo, estágio. Para aqueles que não estão cursando o ensino superior, o emprego no varejo se configura como a única oportunidade para quem tem pouca formação. A rotatividade de funcionários é alta em todas as empresas varejistas pesquisadas e, na padaria, é ainda mais acentuada.

À primeira vista, essa constatação não traria implicações para as empresas. Contudo, no varejo com loja, quase todos os funcionários – que trabalham na linha de frente – estão muito próximos dos clientes e se relacionam diretamente com eles. E essa relação nem sempre é uma relação simples e agradável para ambas as partes. Há situações desgastantes que, para serem bem resolvidas, exigem experiência e preparo emocional por parte dos funcionários.

Os empresários são conscientes da importância dos funcionários na relação com os clientes. Afirmam que eles precisam “vestir a camisa” da empresa, atender bem os clientes, estar sempre com um sorriso no rosto e, principalmente gostar do que faz. A maior parte dos funcionários, por sua vez, ao serem questionados sobre o gosto pela atividade que exercem, afirmou que gostam. Porém, quando questionados se trocariam de emprego se recebessem outra proposta que não fosse no setor de comércio varejista, também a maior parte respondeu que trocariam, com certeza. Segundo os funcionários, “comércio é muito sacrificado” (FV), “o horário é muito puxado” (FP).

São os funcionários que interagem diretamente com os clientes e têm o poder de fazer o sucesso ou o fracasso do relacionamento por meio de seus contatos com eles. Por isso, a confiança e a responsabilidade atribuídas a eles, por parte dos empresários, são grandes: sorriso, simpatia e cortesia. Assim como na pesquisa de Mello e Vieira (2008), os empresários varejistas entrevistados descrevem o funcionário como “importantíssimo”, “a imagem da empresa”, “fundamental”, “diferencial nas vendas”, “peça-chave”, “cartão de visitas”, “a cara da empresa”. São características fortes que retratam a forma como vêem os seus funcionários e o que esperam deles. Contudo, os funcionários, nas empresas pesquisadas, não parecem ser muito valorizados, em termos salariais. Normalmente, o salário pago é o mínimo comercial.

A principal desvalorização dos trabalhadores do comércio varejista, entretanto, não fica evidente em função dos baixos salários pagos ou por parte dos empresários. Ela se manifesta no discurso dos próprios funcionários. Eles afirmam que “trabalhar no comércio é a última opção” (FF) para aqueles que não estudaram e por isso, “não tem outro jeito” (FV).

“Minha mãe bem que avisou: não estudou, então, vai trabalhar no comércio. Ela fala

isso porque meu irmão estudou e trabalha no banco” (FP).

“Se eu tivesse estudado, eu ia para outro lugar. Mas, por enquanto, vou ficando aqui. É isso que dá não estudar” (FC).

Para alguns funcionários, a atividade de servir os clientes chega, até mesmo, a ser humilhante, conforme exemplifica o relato a seguir coletado em vésperas de Natal:

“[...] enquanto todo mundo tá se divertindo fazendo compras, a gente tá aqui ralando. Só vende, mas a gente não tem tempo de comprar. E ainda precisa ficar dando sorrisinho [tom irônico] para todo mundo, se humilhando prá agradar os outros” (FS).

As observações realizadas e os discursos dos funcionários colocam em evidência a desvalorização do trabalho no setor varejista. Sugere-se, portanto, que o trabalho no varejo, atualmente, é equivalente ao trabalho manual destacado pelos clássicos da cultura brasileira.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, procurou-se compreender as relações comerciais sob a ótica da cultura brasileira e do marketing de relacionamento. Para tanto, as relações entre funcionários e clientes no contexto varejista foram caracterizadas; confirmou-se que o tipo de relacionamento de marketing predominante no contexto pesquisado é aquele defendido por Barnes (2002), ou seja, um relacionamento genuíno; observou-se que há mais dificuldades inerentes ao MRC do que aquelas apontadas na literatura e, especialmente, procurou-se demonstrar situações concretas que permitissem evidenciar de que maneira os traços culturais – personalismo, cordialidade, não valorização do trabalho manual, aversão ao conflito, malandragem e jeitinho – estão presentes no cotidiano das empresas pesquisadas.

Em síntese, procurou-se demonstrar como se manifestam as categorias sócio-antropológicas extraídas dos trabalhos clássicos dos principais intérpretes do Brasil no espaço organizacional das empresas varejistas. É fundamental, contudo, destacar que, embora toda a argumentação tenha sido feita a partir dos traços culturais, considerou-se que eles são mutáveis no tempo e no espaço conforme discutiram Rosa, Tureta e Brito (2006). Portanto, procurou-se compreendê-los dentro do contexto particular das interações comerciais não pretendendo, em nenhum momento, apropriar-se desta categoria de forma essencialista tomando-a como algo universal e generalizável. Nessa perspectiva, obviamente,

entende-se que os mesmos não são universalmente válidos para explicar toda e qualquer relação comercial nas organizações brasileiras.

Concorda-se com Alcadipani e Crubellate (2003) que não é possível criar um modelo generalizável de representação para o indivíduo brasileiro, sem considerar as diferenças regionais existentes no vasto território de nosso país. Por isso, na realização desta pesquisa, embora não seja apresentado neste trabalho, considerou também a cultura regional mineira por entender que seria uma postura ingênua supor um caráter nacional no âmbito das organizações brasileiras.

Apesar das limitações deste trabalho em responder a todas as novas questões que se impuseram durante o trabalho de campo, ele é útil porque representa uma tentativa de inserir a cultura nacional no âmbito da discussão sobre relações comerciais. Isso é relevante porque, na área acadêmica de marketing, há uma tendência a se voltar para fenômenos complexos, o que significa, quase sempre, algo sofisticado relacionado às grandes empresas e aos grandes centros. O universo das MPEs, o varejo e, especialmente, o interior do país, passam quase que despercebidos.

A valorização das relações sociais no campo dos estudos de marketing segue um movimento que está interessado no cotidiano e na rotina diária das pessoas, fortemente influenciado pelas tradições de pesquisa interpretativista. É nessa ótica que os estudos sobre culturas ganham maior relevância e a troca – muitas vezes encarada meramente como relação econômica – ganha novos contornos.

Pode-se afirmar que os municípios de pequeno porte carregam características culturais próprias. O fato de eles não se conectarem diretamente com o cosmopolitismo das capitais ajuda na preservação de traços originais, pois os costumes geracionais (de pai para filho) são transmitidos de forma mais arraigada. Além disso, o individualismo e a impessoalidade do contexto metropolitano não se fazem presentes de maneira tão forte nas relações sociais.

Constatou-se que as empresas não possuem nenhuma estratégia de marketing de relacionamento elaborada formalmente. Os empresários informantes não demonstraram conhecimento desta filosofia gerencial. No entanto, eles orientam seus funcionários no sentido de não apenas prestar um bom atendimento aos clientes, mas também de respeitá-los, ouvi-los, procurar identificar suas necessidades, chamá-los pelos nomes, serem cordiais e manterem boas relações com os mesmos. Sendo assim, pode-se afirmar que o cultivo de relacionamentos nas empresas varejistas analisadas é espontâneo, podendo, portanto, ser caracterizado como relacionamento genuíno.

Há que se considerar, contudo, algumas diferenças em relação ao que é teorizado sobre os

relacionamentos. Diferente do que aponta a literatura, identificou-se que há a possibilidade de estabelecimento de relacionamentos de marketing no mercado consumidor e que é a frequência com que as interações ocorrem que fortalece os vínculos e possibilita a manutenção desses relacionamentos. Portanto, no varejo, é a frequência e não o envolvimento com o produto que proporciona a criação de laços.

No contexto pesquisado, a lealdade e a confiança ganharam contornos diferentes daqueles abordados na literatura de marketing de relacionamento. A segurança de poder comprar a prazo é um dos fatores que levam os clientes a serem leais às empresas pesquisadas. Os empresários varejistas, por sua vez, utilizam da confiança que tem nos clientes para lhes concederem ou não crédito. Esses dois construtos, portanto, estão relacionados diretamente ao traço cultural aversão à incerteza.

Ainda no que diz respeito às implicações teóricas desta pesquisa, há que se ressaltar que a literatura de marketing de relacionamento privilegia a dimensão positiva dos relacionamentos, ou seja, aborda o quão importante e vantajoso é para as empresas iniciar, desenvolver e manter relações próximas com os seus clientes. Normalmente, são destacados somente os benefícios do relacionamento, supondo harmonia, o que simplifica demasiadamente o cotidiano das empresas. Contudo, uma das descobertas feitas nesta pesquisa é que o relacionamento de marketing pode trazer também implicações negativas para as empresas e até mesmo para os clientes conforme evidencia Lourenço e Sette (2013).

Com relação às limitações do estudo, são destacadas a realização da pesquisa em uma única localidade (município de pequeno porte no Sul de Minas) e em um porte de empresa específico (micro e pequenas) o que impede o exercício da comparação que seria interessante em estudos etnográficos. A comparação seria interessante para pesquisas que levam em conta a cultura e as relações no varejo. Evidentemente, outras respostas poderiam ser encontradas em outras regiões e em empresas de portes diferentes. É nessa direção que são feitas as sugestões para pesquisas futuras. Acredita-se que a comparação entre subregiões, entre setores específicos do varejo e entre empresas de portes diferentes seria bastante valiosa.

REFERÊNCIAS

- Alcadipani, R., & Crubellate, J. M. (2003). Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, 43(2), p. 64-77, abr./jun.

- Almeida, A. C. (2007). *A cabeça do brasileiro*. Rio de Janeiro: Record.
- Almeida, S. O., Lopes, T. C., & Pereira, R. de C. de F. (2006, maio). A produção científica em marketing de relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004. *Anais do Encontro de Marketing da ANPAD*, Rio de Janeiro/RJ, Brasil, 2.
- Barbosa, L. (2006). *O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Portugal: Edições 70.
- Barnes, J. G. (2002). *Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Barros, B., & Prates, M. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas.
- Bosi, A. (2006). *Cultura brasileira: temas e situações* (4ª ed.). São Paulo: Ática.
- Brasil, V. (2004). Tipo de relacionamento: impactos sobre o processo de escolha do sistema de prestação de serviços. In: Slongo, L. A. & Liberali, G. (Org.). *Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa* (pp. 72-84). São Paulo: Atlas.
- Bresler, R. (2000). O pai e as organizações: práticas de poder no Brasil. *Organização e Sociedade*, 7(18), 125-140.
- Brei, V. A., & Rossi, A. V. (2002, setembro). Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviços: um estudo com usuários de internet banking no Brasil. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 26.
- Caldas, M. (2006). Santo de casa não faz milagre: condicionamentos nacionais e implicações organizacionais pela figura do 'estrangeiro'. In: F. C. P. Motta & M. Caldas (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp. 73-93). São Paulo: Atlas.
- Cândido, A. (1995). O significado de "Raízes do Brasil". In: S. B. de Holanda. *Raízes do Brasil* (26ª ed., pp. 9-21). São Paulo: Companhia das Letras.
- Capelão, L. G. F. (2000). Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola S. A. *Organização & Sociedade*, 7(18), 141-155.
- Costa, A. L. (2006). Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a torcida Gaviões da Fiel. In: F. C. P. Motta & M. Caldas (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp. 221-238). São Paulo: Atlas.
- DaMatta, R. (1985). *A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. São Paulo: Brasiliense.
- DaMatta, R. (1997). *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Rocco.
- DaMatta, R. (1989). *O que faz o Brasil, Brasil?* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Rocco.
- D'Angelo, A. C. (2004). Cliente de quem?: quando o relacionamento consumidor-funcionário sobrepõe o relacionamento consumidor-empresa. In: Slongo, L. A. & Liberali, G. (Org.). *Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa* (pp. 94-110). São Paulo: Atlas.
- D'Angelo, A. C., Schneider, H., & Larán, J. A. (2006). Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 10(1), 73-93.
- Davel, E., & Vasconcelos, J. (2006). Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão teórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: F. C. P. Motta & M. Caldas (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp. 94-110). São Paulo: Atlas.
- Duboff, R., & Heaton, C. (1999). Employee loyalty: a key to value growth. *Strategy & Leadership*, 7(1).
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (2006). Desenvolvimento dos relacionamentos entre comprador e vendedor. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 46(3), 110-130.
- Elias, C. L., Leite, R. S., & Gonçalves Filho, C. (2006, maio). Validação do modelo integrativo de lealdade de clientes de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler no varejo brasileiro. *Anais do Encontro de Marketing da ANPAD*, Rio de Janeiro/RJ, Brasil, 2.

- Faoro, R. (2001). *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro* (3ª ed. rev.) São Paulo: Globo.
- Fonseca, C. (1999). Quando cada caso não é um caso: pesquisa etnográfica e educação. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, 10, 58-78.
- Freitas, A. A. F. de., Avelino, A. C., Pinheiro, K. B. P., & Perdomo, J. M. L. (2006, setembro). Amigos, amigos, negócios à parte!: reflexões acerca da amizade comercial. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Freitas, A. B. Traços culturais para uma análise organizacional. (2006). In: F. C. P. Motta & M. Caldas (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp. 38-54). São Paulo: Atlas.
- Giglio, E. M., & Chauvel, M. A. (2003). Reclamação e cultura brasileira: o discurso nas cartas de consumidores insatisfeitos à imprensa. In: L. Casotti, & M. Suarez (Org.). *Relações com os consumidores: experiências brasileiras* (pp. 253-269). Rio de Janeiro: Mauad
- Holanda, S. B. de. (1995). *Raízes do Brasil* (26ª ed.). São Paulo: Companhia das Letras.
- Lourenço, C., & Sette, R. (2013). Relacionamentos de Marketing em Empresas Varejistas: Aspectos Positivos e Negativos. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(3).
- Mello, C. M. de., & Vieira, F. G. D. (2008). Marketing de relacionamento: um estudo empírico em micro e pequenas empresas do comércio varejista de Campo Mourão/PR. *Perspectiva Contemporânea*, Campo Mourão, 3(1), 109-130.
- Mello, S. B. de, & Leão, A. L. M. de S. (2003). Prólogo ao que não é o que não pode ser que é... marketing (!?). *Gestão Organizacional*, Chapecó, 1(1).
- Motta, F. C. P. (2003). Organizações e sociedade: a cultura brasileira. *Organização & Sociedade*, Salvador, 10(26), 3-17.
- Motta, F. C. M., & Alcadipani, R. (1999). Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, 39(1).
- Motta, F. C. P., Alcadipani, R., & Bresler, R. B. (2001). A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, 5, 59-79.
- O'Malley, L., & Tynan, C. (2005). Marketing de relacionamento. In: M. J. Baker (Org.). *Administração de marketing* (pp. 382-430). Rio de Janeiro: Elsevier.
- O'Malley, L., & Tynan, C. (2000). Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality? *European Journal of Marketing*, Bradford, 34(7), 797-815.
- Pereira, R. de C. de F., & Luce, F. B. (2006, maio). Identificando lacunas e perspectivas para a pesquisa em marketing de relacionamento no Brasil. *Anais do Encontro de Marketing da ANPAD*, Rio de Janeiro/RJ, Brasil, 2.
- Price, L. L., & Arnould, E. J. (1999). Commercial friendships: service provider-client relationships in context. *Journal of Marketing*, Chicago, 63(4), 38-56.
- Reynolds, K., & Beatty, S. (1999a). A relationship customers typology. *Journal of Retailing*, New York, 75(4), 509-523.
- Reynolds, K., & Beatty, S. (1999b). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationship in retailing. *Journal of Retailing*, New York, 75(1), 11-32.
- Rocha, A. da, & Luce, F. B. (2006). Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 46(3), 87-93.
- Rosa, A. R., Tureta, C., & Brito, M. J. de. (2006). Cultura organizacional e cultura brasileira revisitadas: uma atualização hermenêutica do dilema brasileira. *Gestão.Org*, 4(3), 3-19.
- Rossi, C. A. V., & Silveira, T. da. (1999, setembro). Pesquisa sobre culturas nacionais: o inexorável futuro do marketing na globalização. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 23.
- Santos, C. P. dos, & Rossi, C. A. V. (2002, setembro). Os antecedentes da confiança do consumidor em episódios envolvendo reclamações sobre serviços. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 26.

Soares, L. A. (2000, setembro). Entre a “Casa” e a “Rua”: revisitando o espaço shopping center no Brasil. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Florianópolis, SC, Brasil, 24.

Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Vieira, C. A., Costa, F. L., & Barbosa, L. O. (1982). O “jeitinho” brasileiro como recurso de poder. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 16(2), 5-31.