



Revista Brasileira de Marketing

E-ISSN: 2177-5184

admin@revistabrasileirmarketing.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

da Silva Lorenço, Cléria Donizete; de Souza Sette, Ricardo  
RELACIONAMENTOS DE MARKETING EM EMPRESAS VAREJISTAS: ASPECTOS  
POSITIVOS E NEGATIVOS

Revista Brasileira de Marketing, vol. 12, núm. 3, julio-septiembre, 2013, pp. 152-178

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747477007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**RELACIONAMENTOS DE MARKETING EM EMPRESAS VAREJISTAS:  
ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS**

**RELATIONSHIP MARKETING IN RETAIL COMPANIES: POSITIVE AND  
NEGATIVE ASPECTS**

**Cléria Donizete da Silva Lorenço**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA

Professora da Universidade Federal de Lavras – UFLA

E-mail: [clerialourenco@gmail.com](mailto:clerialourenco@gmail.com) (Brasil)

**Ricardo de Souza Sette**

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV

Professor da Universidade Federal de Lavras - UFLA

E-mail: [ricsouza@dae.ufla.br](mailto:ricsouza@dae.ufla.br) (Brasil)

## **RELACIONAMENTOS DE MARKETING EM EMPRESAS VAREJISTAS: ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS**

### **RESUMO**

O objetivo deste trabalho é compreender as relações de trocas comerciais sob a ótica dos clientes, funcionários e proprietários de empresas varejistas. A pesquisa, de natureza qualitativa, foi feita utilizando-se como método a etnografia. 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 – durante o período de um ano (dez/2008 a dez/2009). A observação participante e a entrevista em profundidade foram utilizadas como técnicas de coleta de dados. Para tratamento dos mesmos, utilizou-se a análise de conteúdo. Por meio da análise empreendida, identificou-se que os relacionamentos de marketing são compostos tanto por aspectos positivos quanto negativos. Contudo, os aspectos positivos são predominantes, especialmente pelo fato de que o cultivo de relacionamentos nas empresas varejistas analisadas é uma ocorrência natural, podendo, portanto, ser caracterizado como “genuíno”. Em termos teóricos, uma das principais descobertas feitas nesta pesquisa é que o relacionamento de marketing pode trazer também implicações negativas para as empresas confirmando as descobertas de Grayson and Ambler (1999) quando eles afirmam que o marketing de relacionamento pode trazer benefícios, mas também desvantagens inerentes. Em termos gerenciais, há que se ressaltar o papel fundamental que os funcionários exercem na construção de relacionamentos duradouros. Sendo assim, maior atenção deveria ser dispensada ao desenvolvimento de habilidades de relacionamentos daqueles que estão face a face com o cliente.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento; Varejo; Pequenas Empresas; Troca.

## **RELATIONSHIP MARKETING IN RETAIL COMPANIES: POSITIVE AND NEGATIVE ASPECTS**

### **ABSTRACT**

The objective of this study is to understand the relationship of trade from the perspective of customers, employees, and owners of retail companies. The research is qualitative, and was done using ethnography as a method. Data were collected in five retailers of a small city in southern Minas Gerais - a supermarket, a pharmacy, a bakery, a petrol station, and a shop for fresh produce - during the period of one year (December 2008 to December 2009). Participant observation and in-depth interviews were used as data collection techniques. For treatment of this data, we used the content analysis. Through this analysis, we identified that marketing relationships are made by both positive and negative aspects. However, the positive aspects are predominant, especially the fact that the cultivation of relationships in the retail companies analyzed is a natural occurrence and can therefore be characterized as "genuine." In theoretical terms, one of the main findings from this research is that relationship marketing can also bring negative implications for companies, confirming the findings of Grayson and Ambler (1999) when they assert that relationship marketing can bring benefits but also has inherent disadvantages. In management terms, we must highlight the key role that employees play in building lasting relationships. Thus, greater attention should be given to developing skills of those relationships that are face to face with the customer.

**Keywords:** Relationship Marketing; Retail; Small Business; Exchange.

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade do ambiente mercadológico, em face das grandes transformações por que passam os mercados, provocam acentuadas mudanças na estrutura das empresas, no trabalho e, por conseguinte, nas relações comerciais. A principal delas talvez seja o distanciamento entre empresas e clientes. Um dos reflexos deste distanciamento é a tendência de impessoalização da relação cliente-fornecedor. Como estratégias para minimizar os efeitos desta tendência profissionais e acadêmicos têm defendido uma abordagem relacional nos processos de trocas comerciais.

Na medida em que o mercado foi se tornando mais competitivo, a tentativa de estabelecer trocas relacionais passou a ser encarada como uma alternativa capaz de promover maior pessoalidade nas relações com os clientes, assegurando maior proximidade nos relacionamentos comerciais. Nesse sentido, o *marketing* de relacionamento surgiu como uma tentativa de trazer para as relações de troca da sociedade contemporânea aquilo que era valorizado no passado, ou seja, o relacionamento entre produtor e consumidor.

O tema **marketing de relacionamento** (MR) ou **trocas relacionais**, desde os anos 80, 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. Com relação ao mercado de consumo, muitos acadêmicos permaneceram céticos, enfatizando as dificuldades do mercado consumidor. Por isso, a maioria das pesquisas existentes sobre MR, de forma geral, tem sua vertente voltada ao contexto relacional entre empresas, ou seja, *business-to-business*.

No contexto brasileiro especificamente, de acordo com D'Angelo, Schneider e Larán (2006) e Rocha e Luce (2006), o relacionamento entre empresas e o consumidor final é ainda um tema pouco explorado. Entretanto, essa situação tende a mudar. Almeida, Lopes e Pereira (2006), fazendo um inventário da produção acadêmica sobre MR, 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.

Contudo, embora, no Brasil, o estudo das relações de troca entre empresas e consumidores finais esteja despontando, a maior parte dos trabalhos 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, possibilita um entendimento mais rico dos relacionamentos de troca do que aquele que foca somente em uma das partes (Pereira & Luce, 2006).

Partindo desse entendimento, o objetivo deste trabalho é compreender as relações de trocas comerciais sob a ótica dos clientes, funcionários e proprietários de empresas varejistas. Para tanto, utilizou a perspectiva teórica do MR. No que se refere à justificativa acadêmico-científica destaca-se o fato de o varejo, assim como as relações entre os atores no varejo, ser pouco estudado no Brasil, conforme apontaram Almeida *et al.* (2006) e Elias, Leite e Gonçalves Filho (2006). Do total de 33 trabalhos sobre MR publicados no EnANPAD e na RAE, no período de 1990 a 2004, foram identificados 35 setores de aplicação de estudos. Entretanto, apenas três deles se referiam a varejo (Almeida *et al.*, 2006).

Este trabalho está organizado em cinco seções. A primeira é composta por esta introdução; na segunda, apresenta-se a fundamentação teórica do estudo; na terceira, são apresentados os procedimentos metodológicos; na quarta, apresenta-se e discute-se os resultados da pesquisa e, por fim, na quinta seção, são feitas as considerações finais.

## **2 MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO CONSUMIDOR (MRC)**

Visto pelas empresas como um modo de conquistar vantagem competitiva ou apenas de não se deixar distanciar das que já o praticam, o MR possui formas diversas de se definir, apresentar, interpretar e praticar; contudo, em sua essência, visa à manutenção de clientes leais, lucrativos e duradouros, oferecendo-lhes, para tanto, valor acima dos níveis oferecidos pela concorrência (Yamashita & Gouvêa, 2007).

Para D'Angelo *et al.* (2006, p. 73), o MR “é uma filosofia empresarial que prevê a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, vislumbrando um horizonte de longo prazo”.

Embora a abordagem do MR tenha sido inicialmente voltada para os contextos industrial e de serviços, ela pode ter alguma relevância para o mercado consumidor conforme apontaram Christy, Oliver and Penn (1996). Os autores sugerem que o relacionamento é mais fácil de ser construído em alguns tipos de mercado de consumo do que em outros e que o “relacionamento de amizade” inerente à abordagem dependerá de certas características dos clientes, da oferta e do ambiente competitivo.

Nesse sentido, a adoção de tal abordagem é uma decisão estratégica para as empresas e não um paradigma universalmente válido. Nessa mesma direção Odekerken-Schröder, Wulf and Schumacher (2003), afirmam que a construção de relacionamentos sólidos não só dependem de táticas de MR bem sucedidas, mas também da personalidade do consumidor.

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 MR vem estendendo sua abrangência, inclusive no setor de varejo (Reynolds & Beatty, 1999a; 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 MR (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 MR, 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. Ao mesmo tempo em que constitui fonte de vantagem competitiva, por fortalecer o relacionamento e conduzir à lealdade, pode, também, reservar problemas para o gerenciamento da base de consumidores e dos recursos humanos da empresa. O estabelecimento de vínculos fortes entre funcionário e consumidor – quer se situem no estágio inicial, quer apareçam mais desenvolvidos em uma relação de caráter social e afetivo – abre a possibilidade de que o relacionamento fique restrito ao consumidor e ao funcionário, não se estendendo à empresa (D'Angelo, 2004).

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.

Nessa mesma concepção, Dwyer *et al.* (2006, p. 121) afirmam que “a pesquisa de marketing negligenciou, em grande medida, os elementos relacionais da troca comprador-vendedor.” No contexto brasileiro, contudo, é possível encontrar alguns trabalhos (Corrêa, 2003; Corrêa, Pereira, & Almeida, 2006; Mello & Vieira, 2008; Neves, Souza, & Barbosa, 2004) que abordam a importância dos funcionários para o relacionamento de marketing.

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 uma ocorrência natural. 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 natural e o desenvolvimento de relacionamentos que florescem por muitos anos.

Para Barnes (2002), muitas empresas são capazes de desenvolver relacionamentos genuínos e duradouros com seus clientes. Muitos são os exemplos nos quais as pessoas afirmam que retornam às mesmas empresas não apenas por elas oferecerem produtos a ótimos preços, mas, provavelmente, porque se sentem bem-vindos ao entrar na loja ou porque se sentem à vontade no trato com os funcionários.

Para o autor, é isso que torna o *marketing* baseado no relacionamento diferente. Significa que as pessoas responsáveis não só aceitam a incontestável lógica do desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes, mas que elas também compreendem por que a tática é uma boa ideia, bem como o que significa para os clientes o fato de se manter um relacionamento com uma empresa.

Essa concepção de relacionamento está de acordo com o que O'Malley and 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. Eles tendem a ocorrer de forma natural. Nessa perspectiva, uma das características mais importantes é o seu aspecto de processo contínuo. Conforme explicam O'Malley e Tynan (2005), o relacionamento é uma consequência de ações desenvolvidas ao longo do tempo. Contudo, ele 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 existe um contato frequente.” (Barnes, 2002, p. 144). A maneira como algumas pequenas empresas tratam seus clientes lhes parece ser algo bastante natural. Elas justificam o fato dizendo não ser “nada de especial e é assim que trabalhamos aqui” (Barnes, 2002, p. 4).

As pequenas empresas são, portanto, profissionais de MR por natureza – e, em geral, sequer dão conta disso. Na realidade, a formação de relacionamentos geralmente ocorre como uma extensão natural da personalidade do dono e dos funcionários da empresa. À medida que os pequenos empresários e seus funcionários encontram sempre os mesmos clientes, eles passam a se conhecer uns aos outros. E é nessa interação que os funcionários e os consumidores percebem os benefícios que eles podem ter por se engajar em um relacionamento. Isso é importante porque, para que um relacionamento exista, ele precisa ser visto como benéfico por ambas as partes (Barnes, 2002).

## 2.2 BENEFÍCIOS DOS RELACIONAMENTOS

Alguns autores (Barnes, 2002; D'Angelo, 2004; Dwyer *et al.*, 2006) apontam a conquista de vantagem competitiva como um dos principais benefícios do MR para as empresas. Entretanto, tem-se argumentado que tanto vendedor quanto comprador podem se beneficiar dos relacionamentos de longo prazo.



As consequências dos benefícios relacionais para a empresa seriam, entre outras, a lealdade do consumidor (Gwinner, Gremler, & Bitner, 1998). De acordo com Espinoza e Larán (2004), há amplo suporte na literatura para comprovar que clientes leais representam maior lucratividade. Entre os fatores que aumentam a lucratividade estão compras mais frequentes, queda do custo de servir um cliente leal, menor sensibilidade ao preço, propaganda boca a boca positiva e menos atenção à concorrência (Barnes, 2002; Espinoza & Larán, 2004; Gummesson, 2005; Gwinner *et al.*, 1998; Hennig-Thurau, Gwinner, & Gremler, 2002).

O que é central em diversas suposições a respeito da troca relacional é a noção de que ela possa ser mutuamente benéfica (Baker, 2000). Embora os resultados positivos para a empresa sejam evidentes, para um relacionamento de longo prazo existir, ambos, empresa e consumidores, precisam se beneficiar (Barnes, 2002; Gwinner *et al.*, 1998). Os benefícios relacionais são aqueles que os consumidores procuram como uma parte da dimensão social dos relacionamentos de troca.

Entretanto, na perspectiva do MR, normalmente, são abordados os benefícios para a empresa. A descrição dos benefícios dos relacionamentos, do ponto de vista do consumidor, é largamente ignorada na literatura (Gwinner *et al.*, 1998).

Para Gwinner *et al.* (1998), os consumidores recebem três benefícios relacionais como resultado do engajamento em trocas relacionais de longo prazo com as empresas, além e acima do desempenho do produto ou serviço básico: (1) **benefícios da confiança** relacionados à redução do risco, à confiança na empresa, à maior segurança no serviço e a um menor grau de ansiedade, ou seja, se refere às percepções (sentimentos) de conforto em conhecer o que pode ser esperado no encontro de serviço; (2) **benefícios sociais**, associados ao reconhecimento por parte dos funcionários, à familiaridade e à amizade com os funcionários e ao fato de ser tratado pelo nome, ou seja, pertencem à parte emocional do relacionamento; (3) **benefícios do tratamento especial** é a forma como os consumidores são tratados, no que se refere a ofertas especiais e descontos, tratamento preferencial, pequenos favores e serviço rápido.

Contudo, os benefícios tangíveis não teriam influência significativa sobre a satisfação do consumidor ou sobre a sua lealdade (Hennig-Thurau *et al.*, 2002). Por isso, autores (Barnes, 2002; O'Malley & Tynan, 2000) têm enfatizado que o MRC deve abordar aspectos emocionais e afetivos mais do que econômicos (tangíveis).

No contexto brasileiro, Elias *et al.* (2006) identificaram que os benefícios de tratamento especial, referentes à redução de preços, descontos ou programas de fidelidade, apenas criam lealdade temporária, isto é, os clientes serão leais enquanto a empresa fornecer-lhes estas vantagens ou a concorrência passar a disponibilizar maiores vantagens econômicas. Assim, concluíram que são os benefícios sociais que afetam diretamente o comportamento e a lealdade. Portanto, para os autores, as empresas devem prestar atenção a estes benefícios, “encorajando os

funcionários a criarem vínculos de amizade com seus clientes, prestando atenção para que estes vínculos não se tornem simplesmente interesses comerciais.” (Elias *et al.*, 2006, p. 13).

Constatações como esta têm levado as empresas a reverem suas práticas gerenciais. Sob a perspectiva gerencial, uma solicitação para os empregados construírem relacionamentos sociais com os consumidores é uma demanda latente, conforme evidenciam Elias *et al.* (2006). Entretanto, a instrumentalização comercial dos relacionamentos sociais é um risco. Quando um consumidor percebe que um empregado está mantendo uma amizade por objetivos instrumentais, a amizade, provavelmente, será prejudicada (Price & Arnould, 1999).

Alguns trabalhos (Fournier, Dobscha, & Mick, 1998; Grayson & Ambler, 1999; Mai & Conti, 2008) discutem aspectos negativos do MR alegando que algumas iniciativas tomadas nessa área, em vez de fortalecer os vínculos entre a organização e seus consumidores, tais iniciativas os estão deteriorando. Grayson and Ambler (1999) pontuam que alguns fatores negativos inerentes aos relacionamentos de longo prazo – oportunismo percebido, perda de objetividade e aumento de expectativas – podem surgir e diminuir os impactos positivos dos fatores relacionais. Fournier *et al.* (1998, p. 43), por sua vez, advertem: “o marketing de relacionamento é poderoso em teoria, mas problemático em prática”.

Yamashita e Gouvêa (2007) identificaram por meio de estudo empírico junto ao mercado consumidor, que há um consenso geral de que uma boa filosofia de relacionamento, com postura proativa de sua parte, sem negligência do fator humano, pode ser bastante benéfica para suas estratégias. Contudo, as autoras destacam que apesar de alguns casos bem-sucedidos, muitas vezes as empresas se deparam com outras prioridades, com a resistência e desinteresse dos funcionários, e com a falta de recursos, entre outros fatores desestimulantes, revelando diferentes níveis de evolução do MR em sua realidade. Esses trabalhos, no seu conjunto, sugerem a importância do entendimento das implicações do MR quando posto em prática.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No desenvolvimento da pesquisa cujos resultados são apresentados neste artigo, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa utilizando o método etnográfico e seguindo as 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.

Quanto à coleta de dados, foram utilizadas duas técnicas: observação participante e entrevista em profundidade. Os dados foram coletados entre 3/12/2008 e 10/12/2009. 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. Assim foi possível conhecer o cotidiano das organizações e compreender como os funcionários e clientes interpretam as relações comerciais vivenciadas por eles. Nesse contexto, a caderneta de campo e diário de campo<sup>1</sup> foram recursos imprescindíveis.

Os dados foram coletados em cinco empresas varejistas de um município de pequeno porte no Sul de Minas Gerais: supermercado, farmácia, panificadora, posto de combustíveis e 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. 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 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 verdurão<sup>2</sup>; PS – Proprietário supermercado, PF – Proprietário farmácia, PC – Proprietário posto de combustíveis, PP – Proprietário panificadora, PV – Proprietário verdurão;

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Foi utilizada a expressão “verdurão” no lugar de loja de hortifrutigranjeiros para respeitar a forma como os entrevistados se referiam a esse tipo de loja.

CS – Cliente supermercado, CF – Cliente farmácia, CC – Cliente posto de combustíveis, CP – Cliente panificadora, CV – Cliente verdureiro; OBS – Observação realizada pela pesquisadora.

## 4 RELACIONAMENTOS DE MARKETING<sup>3</sup> NAS EMPRESAS VAREJISTAS

Para apresentar os resultados foram utilizadas duas categorias analíticas: ‘aspectos positivos dos relacionamentos’ e ‘aspectos negativos dos relacionamentos’. A primeira se desdobra também em duas subcategorias: ‘relacionamento genuíno’ e ‘benefícios dos relacionamentos’. Antes, porém, será analisado o papel dos funcionários no estabelecimento de relacionamentos.

### 4.1 O PAPEL DOS FUNCIONÁRIOS

Os funcionários da linha de frente das empresas varejistas desempenham o importante papel de atender o cliente, conforme discutido por Reynolds and Betty (1999a, 1999b).

Os dados da pesquisa possibilitam compreender que, por um lado, os estabelecimentos comerciais varejistas se configuram como espaço agradável de convivência. Por outro, se configuram também como um espaço no qual se vivem situações desgastantes, especialmente para os funcionários. Vários dos problemas abordados por Corrêa *et al.* (2006) com relação aos clientes problemáticos de empresas mineiras foram também identificados nas empresas pesquisadas: embriaguez, agressão verbal e física, desrespeito a políticas e normas da empresa, cliente que não coopera, entre outros.

Foram várias as situações presenciadas ou narradas pelos entrevistados: clientes que atiraram medicamentos no balconista, motorista que atirou galão de combustível no frentista, cliente que agrediu verbalmente a operadora de caixa, cliente embriagado que saiu sem pagar a conta da panificadora, entre tantas outras.

Apesar dos vendedores exercerem papel tão importante no relacionamento com os clientes, os empresários varejistas reclamam da falta de qualificação dos mesmos. O perfil dos funcionários das empresas pesquisadas é de jovens com baixa escolaridade, normalmente com formação de ensino médio incompleto ou iniciando cursos superiores.

---

<sup>3</sup> Neste trabalho, utiliza-se a expressão “marketing de relacionamento” ao se referir à abordagem teórica e a expressão “relacionamento de marketing” para se referir à prática, ou seja, o relacionamento de mercado, a relação entre empresas e clientes.

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

Ao serem interrogados sobre os aspectos positivos e negativos de se relacionarem diretamente com os clientes, os funcionários, na maioria das vezes, se remetiam aos aspectos negativos, evidenciando, principalmente, a questão da diferença de comportamento e de personalidade dos clientes conforme relato abaixo:

“[...] as pessoas são muito diferentes e cada uma reclama de uma coisa e, na verdade, há reclamação de todo jeito. Não é fácil lidar com as pessoas...” (FF).

É importante destacar que, mesmo aqueles funcionários que afirmaram que o relacionamento com os clientes é bom, em outros momentos da pesquisa, ao solicitar-lhes que contassem situações concretas, eram as situações negativas que vinham à tona.

A confiança e a responsabilidade atribuídas aos funcionários, por parte dos empresários, são grandes: sorriso, simpatia e cortesia. 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, entretanto, não fica evidente em função dos baixos salários pagos. 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 considerada 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 para todo mundo, se humilhando prá agradar os outros, mas quem pensa na gente? [tom de indignação]” (FS).

Diante das considerações feitas sobre o papel do vendedor nas empresas varejistas, concorda-se com O'Malley e Tynan (2005) quando as autoras afirmam que uma maior atenção deveria ser dispensada ao desenvolvimento de habilidades de relacionamentos daqueles que estão face a face com o cliente.

## 4.2 ASPECTOS POSITIVOS DO RELACIONAMENTO

Confirmando o que diz a literatura da área de *marketing* sobre as relações no varejo, as relações, no contexto pesquisado, envolvem também aspectos sociais e emocionais. Esses aspectos são proporcionados pela facilidade de contato pessoal entre clientes e funcionários.

O atendimento personalizado é a principal forma de tratamento utilizada pelos funcionários. Eles conhecem os clientes, sabem seus nomes e suas preferências, recordam-se de fatos e situações de uma compra para outra. Os clientes, por sua vez, também conhecem os funcionários e estão satisfeitos com o tipo de tratamento que recebem. Eles demonstram que valorizam o fato de serem conhecidos.

“Eu conheço todo mundo aqui [panificadora]. Eu venho tanto aqui, que já sou considerada de casa. Eu gosto muito daqui” (CP).

“Nem me lembro de quanto tempo sou cliente deles [supermercado]. Acho que desde que compraram o supermercado” (CS).

Esse tipo de relação é vantajoso para as empresas porque os funcionários, devido à proximidade dos clientes, sabem das suas necessidades e preferências, o que possibilita dispensar um atendimento personalizado que é valorizado pelos mesmos.

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 notinhas<sup>4</sup> ou caderneta<sup>5</sup> são rigorosamente 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.

<sup>4</sup> Notinhas são folhas de bloco de pedido nas quais é anotado o valor da compra e o cliente assina. Não tem, contudo, nenhum valor legal se as empresas precisarem cobrar a dívida judicialmente

<sup>5</sup> Este sistema de caderneta é bastante conhecido nas cidades do interior. É um sistema no qual o cliente é o proprietário da caderneta. Quando ele precisa comprar um produto, seja na mercearia, panificadora 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 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 fidelidade” utilizados pelas empresas, atualmente.

Com exceção da farmácia, todas as empresas pesquisadas utilizam um, outro ou ambos os sistemas de notinhas e caderneta. Segundo os empresários, a inadimplência é muito menor entre os clientes que compram a prazo nesses sistemas informais do que com aqueles que compram com cheque pré-datado.

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 utilizam um desses dois sistemas não são apenas conhecidos, mas são também 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 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) [ênfases da proprietária da panificadora].

“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 identificar aspectos relacionados à confiança. Já a análise sob a ótica dos clientes, possibilitou identificar aspectos relacionados à lealdade. Nem todos os entrevistados utilizam o termo lealdade, o que não impede, contudo, a identificação de tal atitude. 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. 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 MR. Os relatos transcritos a seguir oferecem evidências nesse sentido.

“Eu gosto de comprar aqui [supermercado], 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).

“Eu confesso que não tenho muito tempo de ficar olhando preço. Eu trabalho o dia todo e estudo à noite, por isso, eu acabo comprando sempre nos mesmos lugares [empresas]. Eu gosto de lá, eu compro lá [se referindo às empresas de maneira geral]” (CV).

“Lá [outra panificadora] tem muita coisa boa também, mas eu prefiro comprar aqui porque as meninas [balconistas] sabem do tipo de quitanda [produtos panificados] que eu gosto. Até me avisam quando fazem alguma coisa especial que eu gosto” (CP).

“Eu só abasteço meu carro aqui. [por que?] Porque esse posto é o mais antigo da cidade e eu nunca tive problema aqui com meu carro. O posto tem bandeira e a gasolina é garantida. Hoje em dia, é difícil confiar em qualquer posto” (CC).



Esses relatos são interessantes, principalmente, para evidenciar a variedade de motivos que podem levar um cliente a ser leal a empresa: a gratidão pela confiança recebida em um momento de dificuldade, a segurança de poder comprar a prazo naquela empresa, a falta de tempo para avaliar alternativas, a valorização de pequenos gestos e, finalmente, a percepção da qualidade do produto.

Embora a razão apresentada por cada cliente seja bem específica, há uma característica comum na atitude dos mesmos: a reciprocidade. Observa-se que todos percebem que receberam um benefício no relacionamento com as empresas e, por isso, retribuem. Identifica-se, portanto, que, a reciprocidade tem uma função importante, conforme defendem Barnes (2002), Fournier (1998) e Price and Arnould (1999).

Sendo assim, a identificação dos aspectos positivos do relacionamento entre empresas e clientes e a constatação da existência de relações recíprocas conduzem à afirmação de que os relacionamentos existentes são do tipo defendido por Barnes (2002), ou seja, um relacionamento de marketing genuíno. Essa subcategoria – *relacionamento genuíno* – é tratada na sequência.

#### 4.2.1 RELACIONAMENTO GENUÍNO

É preciso lembrar que um relacionamento genuíno pressupõe a existência de laços sociais e emocionais entre as pessoas envolvidas. Daí a conclusão de que esse é, primordialmente, o tipo de relacionamento existente nas empresas pesquisadas.

É interessante destacar que nenhuma das empresas varejistas pesquisadas possui estratégias de MR elaboradas formalmente. Nenhum dos empresários demonstrou ter conhecimento dessa ferramenta gerencial. Contudo, ficou bastante evidente que eles fazem questão de cultivar bons relacionamentos com os clientes; sabem o que significam as palavras lealdade e confiança e, principalmente, entendem que isso é fundamental para a sobrevivência dos seus negócios. Para eles, resumidamente, manter bons relacionamentos significa “não criar caso com os consumidores” (PP), “procurar atender às necessidades dos fregueses” (PV), “respeitar as pessoas que entram aqui” (PF), “demonstrar boa vontade” (PS) e “ter sempre um sorriso no rosto” (PC). Esse é um conhecimento que, nas empresas familiares pesquisadas, foi passado de pai para filho, de avô para neto, de esposo para esposa. Faz parte da cultura organizacional.

Tendo permanecido um longo tempo nas empresas pesquisadas, observou-se que o cultivo de relacionamentos é uma ocorrência natural. Não é uma orientação dos empresários ou de consultores. Simplesmente é assim. 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 and Beatty (1999a, 1999b) e Gummenson (2005).

Entretanto, esse tipo de relacionamento não se desenvolve simplesmente em função do contato pessoal, ou seja, o atendimento não conduz a relacionamentos de longo prazo, somente inicia o processo. O que fortalece os vínculos e possibilita a manutenção dos relacionamentos é a frequência. Essa identificação corrobora com 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, confirmando, mais uma vez, a suposição de Barnes (2002, p. 49): “o elo emocional é que torna um relacionamento possível em um contexto de consumo.”

A frequência é um fator importante para o estabelecimento dos vínculos. Contudo, ficou claro que não basta apenas 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 excludentes.

Um dos motivos que conduzem ao entendimento de que os relacionamentos de *marketing* nas empresas varejistas estudadas são relacionamentos genuínos é o fato de que as empresas pesquisadas estão muito próximas, geograficamente, de seus concorrentes. Com exceção do posto de combustíveis, todas as empresas têm um concorrente do mesmo porte a um quarteirão de distância. Por isso, uma das questões presentes no roteiro de entrevista com os clientes era “você costuma fazer suas compras somente aqui ou também em outro estabelecimento?”. O objetivo foi o de investigar aspectos como lealdade. Como, em termos de localização, preços e variedade, as empresas pesquisadas são tão similares, o que importava era descobrir o que faz com que o cliente prefira uma empresa e não a outra.

O principal motivo apresentado pelos clientes nas entrevistas para explicarem sua preferência foi o fato de serem conhecidos. Contudo, essa resposta, por si só, não era suficiente. Ao passar mais tempo dentro das empresas fazendo observações, percebeu-se que, por trás desse “ser conhecido”, havia muitos outros motivos, ou melhor, o fato de “serem conhecidos” trazia muitas implicações, tanto para a empresa como para os próprios clientes. Essas implicações conduzem à análise da subcategoria *benefícios dos relacionamentos*.

#### 4.2.2 BENEFÍCIOS DOS RELACIONAMENTOS

Conforme já evidenciado, conhecer os clientes auxilia os empresários varejistas na concessão de crédito. Por concederem crédito, eles acabam conquistando a lealdade. Dessa forma, é benéfico para as empresas manterem relações próximas com os clientes.

Com relação aos clientes, observou-se que o relacionamento com as empresas traz a eles tanto benefícios tangíveis quanto intangíveis. A segurança de poder comprar a prazo configurou-se como um benefício muito valorizado pelos clientes, ou seja, eles se sentem confortáveis mantendo uma relação de crédito com as empresas. Esse seria, segundo a concepção de Gwinner *et al.* (1998), um benefício da confiança.

O fato de serem reconhecidos pelos funcionários, de receberem um tratamento familiar e serem respeitados configurou-se também como um benefício importante para os clientes. Esse seria um benefício social. Por fim, com relação aos benefícios de tratamento especial, terceiro tipo de benefício apontado pelos autores, os clientes não demonstraram dar importância a eles, ou seja, eles não demonstraram valorizar ofertas e descontos, tratamento preferencial, pequenos favores e serviço rápido. Contudo, as observações permitiram encontrar muitas evidências desses tipos de benefícios concedidos aos clientes.

Embora os funcionários e empresários tenham afirmado categoricamente, nas entrevistas, que não tratam os clientes frequentes diferentemente daqueles que comprem esporadicamente, por meio das observações, foi possível comprovar que o tratamento diferenciado acontece sim. Os clientes frequentes recebem tratamento especial, como prazos maiores para pagamento, pequenos favores, atendimento mais rápido, são avisados quando há ofertas especiais, entre outros. A situação presenciada no posto de combustível e narrada a seguir é interessante nesse sentido.

Um cliente abastece seu carro durante todo o mês e assina as notinhas. No início de cada mês, ele retorna à empresa para “acertar” a sua conta. A funcionária do caixa soma e recebe com cartão na opção crédito. Ou seja, na realidade, o cliente não teve o prazo de trinta dias e sim de sessenta para pagar suas despesas com combustível. Quando questionada, a funcionária responde que não pode fazer isso porque a empresa demora trinta dias para receber da operadora do cartão o valor da venda.

Mas, esse cliente compra sempre e já se acostumou com essa forma de pagamento. Percebeu-se que, mesmo “não podendo” porque compromete o fluxo de caixa, os gerentes da empresa concedem esse tipo de tratamento porque o cliente é especial. Quando a sócia-gerente foi indagada sobre essa prática, a resposta foi: “é complicado, compromete o caixa, mas fazer o quê? Se a gente disser não, corre o risco de perder o cliente” (PC).

Por um lado, o cliente reconhece esse benefício e continua sendo leal à empresa, o que é vantajoso para a mesma. Por outro, percebe-se que a empresa fica refém do cliente, tendo receio de que, se ele perder esse benefício, deixará de ser leal. Daí o questionamento: será esse tipo de relacionamento benéfico para a empresa?

Conforme explicou Barnes (2002), para que um relacionamento exista, ele precisa ser visto como benéfico por ambas as partes. Portanto, é tudo uma questão de como os empresários e os clientes enxergam os relacionamentos. Se os empresários, mesmo conscientes dos problemas que uma relação próxima com os clientes pode acarretar, enxergam que é vantajoso manter o cliente assim mesmo, não há problema algum.

A percepção de que a empresa pode, devido ao relacionamento muito próximo com os clientes, tornar-se, algumas vezes, refém dessa relação conduz a outra discussão: pode a empresa se tornar refém também dos funcionários?

A literatura de MR (D'Angelo, 2004 e Brasil, 2004, por exemplo) aborda 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] 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 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.

Durante a longa permanência 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 esse aspecto. Dessa forma, constatou-se que, cada vez mais, o êxito em ações de venda passa a ser função do relacionamento cliente-funcionário, desqualificando o caráter eminentemente técnico do processo da venda, da mesma forma como constataram Neves *et al.* (2004).

No posto de combustíveis, essa preferência ficou bem acentuada. Vários clientes disseram que deixam para abastecer o carro no período da tarde porque gostam de ir à empresa nesse período por causa dos funcionários. A sócia-gerente confirmou a preferência dos clientes e manifestou sua preocupação com essa situação porque, segundo ela, sobrecarrega os funcionários desse turno.

Na farmácia, foi possível presenciar situações em que os clientes esperavam funcionários voltarem do horário de almoço porque preferem que eles apliquem a injeção, por exemplo. Este é um setor que tem seus resultados dependentes do desempenho do balconista, por ser um segmento em que o cliente necessita sentir segurança em relação a quem o atende. A lealdade está, portanto, intimamente ligada ao sentimento de segurança. Corrêa (2003), na sua pesquisa também no setor de varejo farmacêutico, fez essa mesma constatação.

A principal evidência é a de que o relacionamento cliente-funcionário sobrepõe o relacionamento cliente-empresa em todas as empresas varejistas pesquisadas. A consequência é que elas estão fortemente vulneráveis ao afastamento dos funcionários de seus quadros pessoais. Apesar disso, é possível afirmar que os aspectos positivos do relacionamento entre funcionários e clientes superam os aspectos negativos, conforme pode ser comprovado por meio das observações e também dos relatos dos empresários.

Embora os funcionários, por sua vez, tenham narrado muitas situações desgastantes no relacionamento com os clientes, na maior parte do tempo, foi possível observar que o ambiente das empresas comerciais varejistas é amistoso e descontraído, o que evidencia o aspecto positivo dos relacionamentos também para os funcionários.

Apesar dessa sobreposição do relacionamento cliente-funcionário ao relacionamento cliente-empresa, é importante fazer uma observação: os empresários entrevistados, com exceção da sócia-gerente do posto de combustíveis, não veem essa questão como um problema. Pelo contrário, eles demonstram que valorizam aqueles funcionários que mantêm bons relacionamentos com os clientes. Portanto, mais uma vez, é preciso ressaltar que é tudo uma questão de como os empresários e os clientes enxergam os relacionamentos. Somente será negativo, se eles virem como negativo.

#### 4.3 ASPECTOS NEGATIVOS DO RELACIONAMENTO

A literatura de MR privilegia a dimensão positiva dos relacionamentos de marketing, ou seja, aborda o quão importante é para as empresas iniciar, desenvolver e manter relações próximas com os seus clientes. Contudo, é importante compreender que, assim como qualquer outro tipo de

relacionamento, o relacionamento de marketing pode sofrer desgastes. Daí a importância de compreender os desdobramentos negativos do mesmo.

Nas relações comerciais de varejo, esses desdobramentos se manifestaram de diversas formas. Algumas situações concretas presenciadas são interessantes para exemplificar.

**Situação 1** - É final de mês. A fila do açougue está longa. Um cliente, tentando disfarçar, entrega um papelzinho 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).

**Situação 2** – 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 limpa 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 diretamente para você?] “Não, eles falam para caprichar na pesagem” (FS).

**Situação 3** - [O fato de conhecer os clientes facilita seu trabalho?] A balconista da panificadora 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).

**Situação 4** – “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).

Embora esses exemplos sejam situações extremas identificadas na pesquisa e independente de os funcionários terem atendido ou não às solicitações dos clientes, o que fica evidente é relação de proximidade existente entre clientes e funcionários.

As situações analisadas nesta seção foram consideradas como aspectos negativos do relacionamento porque os funcionários afirmaram que esses tipos de situações são negativos porque são desgastantes. Para eles, é complicado dizer sim aos clientes e mais complicado ainda é dizer não. Afinal, “o cliente tem sempre razão”.

As situações concretas narradas, os relatos evidenciados e a discussão empreendida nesta seção de apresentação de resultados, evidenciam quão tênue é a fronteira entre as dimensões positiva e negativa dos relacionamentos de *marketing*. Em outras palavras, questiona-se até que ponto as relações pessoais e próximas entre clientes e funcionários são vantajosas para as partes.

Se as relações não fossem próximas, muito provavelmente (i) o cliente do supermercado não entregaria o papelzinho para o atendente do açougue; (ii) o outro cliente do supermercado não pediria para “caprichar” na pesagem da carne; (iii) a cliente da panificadora não pediria para a

balconista trocar a marca do produto e (iv) a cliente da farmácia não solicitaria a venda do medicamento sem receita.

Consequentemente, os funcionários, por sua vez, não passariam por tantas situações constrangedoras. O que possibilita esse “abuso” é o vínculo existente que faz com que os clientes entendam que podem receber um tratamento diferenciado. Este aumento de expectativa por parte dos clientes em relação às empresas já fora apontado por Grayson and Ambler (1999) como um fator negativo que diminui o impacto dos fatores relacionais positivos: Uma vez estabelecidas relações de proximidade entre os funcionários e clientes, as regras 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 comercial deixa de ser uma vantagem para a empresa. O relato abaixo é um exemplo.

“Eu estava atrasada com a escola da minha filha, aí deixei para pagar a conta aqui 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. Outras situações observadas no decorrer da pesquisa mostraram que o fato de terem amizade com os funcionários ou com os empresários faz com que os clientes se sintam no direito de receberem vantagens.

Essa afirmação corrobora os resultados da pesquisa de Freitas *et al.* (2006), as quais observaram 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. Nesses casos, não se trata de uma relação de oportunismo por parte das empresas, conforme indicam Grayson and Ambler (1999), mas sim por parte dos clientes.

Algumas situações presenciadas nas empresas evidenciaram que a relação de proximidade, em alguns momentos, pode ser negativa também para os clientes. Quanto mais próxima é a relação mais se abrem brechas para um atendimento não muito eficiente e cortês. É como se, pelo fato de “ser de casa”, o cliente pudesse esperar. O relato a seguir ilustra como o atendimento, mesmo impessoal, pode ser cordial, eficiente e rápido.

“Eu costumo dizer o seguinte quando chega uma pessoa na bomba que a gente não conhece, que ainda não é nosso cliente. No caso, eu costumo dizer sempre para os meninos [outros frentistas], eu costumo fazer isso e peço para os meninos: chega lá educadamente, dá um boa tarde, pergunta se pode ajudar, se quer olhar a frente [...], dê atenção especial a ele”. (FC).



Os dados desta pesquisa permitem afirmar que os benefícios sociais, conforme postulado pela literatura de MR, especialmente Gwinner *et al.* (1998), são os mais relevantes para os clientes. Contudo, houve várias evidências de que nem todos os clientes valorizam relações próximas. Observou-se que, às vezes, a cortesia e a disponibilidade do produto são suficientes para gerar satisfação.

“Na verdade, eu não ligo muito prá essa coisa de ser conhecido. Se tem o produto que eu quero e o atendimento é bom, eu compro. Eu só não gosto de cara feia” (CV).

“Um casal jovem, por exemplo, não vem aqui [na farmácia] porque me conhece ou porque conhece minha esposa [farmacêutica] ou porque gosta dos funcionários. O que eles [o casal] querem é a disponibilidade do produto e serviço eficiente” (PF).

“Eu só abasteço em outro posto quando aqui está fechado. Mas, encher o tanque, é só aqui porque aqui tem bandeira, não confio nos outros postos” (CP).

A partir dos relatos transcritos acima, entende-se que a ênfase dada ao atendimento nos relacionamentos de mercado não pode ofuscar a necessidade de considerar os outros itens do composto de *marketing*. Manter sempre o produto que o consumidor deseja na prateleira, com o preço e as condições de pagamento atraentes, pode contribuir para uma relação mais extensa. É preciso considerar que, mesmo que haja interação pessoal no contexto de consumo, isso, por si só, não garante um relacionamento duradouro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender as relações de trocas comerciais sob a ótica dos clientes, funcionários e proprietários de empresas varejistas. Por meio da análise empreendida, identificou-se que os relacionamentos de *marketing* são compostos tanto por aspectos positivos quanto negativos. Contudo, os aspectos positivos são predominantes, especialmente pelo fato de que o cultivo de relacionamentos nas empresas varejistas analisadas é uma ocorrência natural, podendo, portanto, ser caracterizado como relacionamento genuíno.

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. Contudo, questionou-se até que ponto as relações pessoais e próximas entre clientes e funcionários são vantajosas para as empresas.

Dito isso, a questão que resta a ser respondida seria: que implicações isso traria para a academia de *marketing* e para as empresas?

A literatura de MR privilegia a dimensão positiva dos relacionamentos. Normalmente, são destacados somente os benefícios do relacionamento, supondo harmonia, o que simplifica demasiadamente o cotidiano das empresas. Contudo, uma das principais descobertas feitas nesta pesquisa é que o relacionamento de *marketing* pode trazer também implicações negativas para as empresas confirmando as descobertas de Grayson and Ambler (1999) quando eles afirmam que o MR pode trazer benefícios, mas também desvantagens inerentes.

Por um lado, o contexto varejista é um espaço propício ao estabelecimento de laços sociais sendo, portanto, esse um aspecto positivo dos relacionamentos. Por outro lado, há aspectos negativos porque quanto mais próximas e afetivas são as relações comerciais, mais chance as empresas têm de se tornarem reféns dos clientes. Levando em conta, ainda, o fato de que os funcionários acabam enfrentando situações emocionalmente desgastantes, caberia questionar se o relacionamento de *marketing* é benéfico para os mesmos.

Essa é uma lacuna a ser preenchida e que sugere que os relacionamentos de marketing precisam ser compreendidos sob diversas óticas – empresários, funcionários e clientes. Pesquisas que levem em conta os olhares desses diversos atores seriam fundamentais para auxiliar na superação das dificuldades inerentes ao MRC apontadas na literatura.

Em termos metodológicos, o que foi mais interessante e valioso no método adotado foi a possibilidade de presenciar o “durante” e checar os dados. Especialmente a técnica de observação participante foi fundamental para conhecer o cotidiano das pessoas e a forma como elas interpretam as relações vivenciadas no ambiente comercial. Foi possível comparar o que era dito pelos informantes nas entrevistas realizadas e o que realmente acontecia; o que eles não diziam, mas acontecia e o que eles faziam e não diziam.

Em termos gerenciais, há que se ressaltar o papel fundamental que os funcionários exercem na construção de relacionamentos duradouros. Sendo assim, maior atenção deveria ser dispensada ao desenvolvimento de habilidades de relacionamentos daqueles que estão face a face com o cliente.

Com relação às limitações do estudo, é destacada 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 sub-regiões, entre setores específicos do varejo e entre empresas de portes diferentes seria bastante valiosa.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- 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.
- Christy, R., Oliver, G., & Penn, J. (1996). Relationship marketing in consumer markets. *Journal of Marketing Management*, London, 12(1), 175-187.
- Corrêa, G. B. F. (2003). Comportamento do consumidor e a qualidade no atendimento do varejo farmacêutico. *Anais da Semana da Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, SP, Brasil, 7.
- Corrêa, S. C. H., Pereira, G. de B., & Almeida, V. M. C. de. (2006, setembro). Clientes problemáticos: falhas e recuperações de serviços sob a perspectiva do funcionário de empresas varejistas. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- 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.
- 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.

- Espinoza, F. S., & Larán, J. A. (2004). Investigando as relações entre satisfação, retenção e lealdade do consumidor. In: Slongo, L. A. & Liberali, G. (Org.). *Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa* (pp. 111-126). São Paulo: Atlas.
- Fonseca, C. (1999). Quando cada caso não é um caso: pesquisa etnográfica e educação. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, 10, 58-78.
- Fournier, S. (1998). Consumer and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, Chicago, 24(4), 343-373.
- Fournier, S., Dobscha, S., & Mick, D. G. (1998). Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, Boston, 76(1), 42-51.
- 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.
- Grayson, K., & Ambler, T. (1999). The dark side of long-term relationships in marketing services. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 132-141.
- Gummesson, E. (2005). *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in service industries: the customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Thousands Oaks, 6, 101-114.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes. *Journal of Service Research*, Thousands Oaks, 4(3), 230-247.
- Marion, G. (1999). *What is really at stake in relationship marketing?* Lancaster: University of Lancaster.
- Mai, L.W., & Conti, P. G. (2008). Dissolution of a Person-Brand Relationship: An Understanding of Brand-Detachment. *European Advances in Consumer Research*, 8, 421-430.
- 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.
- Neves, J. A. D., Souza, M. M., & Barbosa, F. S. C. (2004). Habilidades profissionais determinantes do sucesso em vendas. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 10(5), 1-24.

- Odekerken-Schröder, G., Wulf, K. de, & Schumacher, P. (2003). Strengthening outcomes of retailer-consumer relationships the dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality. *Journal of Business Research*, 56(3), 177-190.
- 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.
- Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Yamashita, S. S., & Gouvêa, M. A. (2007). Marketing de relacionamento: importância e implicações no mercado consumidor. *Revista de Administração do Mackenzie*, São Paulo, 8(4), 103-124.

---

Data do recebimento do artigo: 06/04/2013

Data do aceite de publicação: 17/07/2013