

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD**

**Arcanjo Ferreira de Souza Neto**

**As estruturas dos relacionamentos entre  
consumidores e empresas de serviço no contexto das  
definições efetivas: uma investigação dialógica no  
domínio interpretativo da percepção**

**Recife, 2005**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Arcanjo Ferreira de Souza Neto

**As estruturas dos relacionamentos entre  
consumidores e empresas de serviço no contexto das  
definições efetivas: uma investigação dialógica no  
domínio interpretativo da percepção**

Orientador: Sérgio Carvalho Benício de Mello, Ph.D

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Mercados, Competitividade e Desempenho do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

**Recife, 2005**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

**A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.**

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da Monografia: As estruturas dos relacionamentos entre consumidores e empresas de serviço no contexto das definições efetivas: uma investigação dialógica no domínio interpretativo da percepção

Nome do Autor: Arcanjo Ferreira de Souza Neto

Data da aprovação: 25 de novembro de 2005

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 10 de janeiro de 2006

-----  
Assinatura do autor



Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

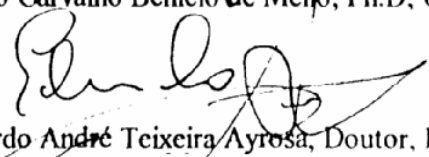
**As estruturas dos relacionamentos entre  
consumidores e empresas de serviço no contexto das  
definições efetivas: uma investigação dialógica no  
domínio interpretativo da percepção**

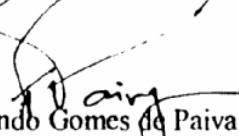
**Arcanjo Ferreira de Souza Neto**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 25 de novembro de 2005.

Banca examinadora:

  
Prof. Sérgio Carvalho Benício de Mello, Ph.D, UFPE (orientador)

  
Prof. Eduardo André Teixeira Ayrosa, Doutor, FGV-RJ (examinador externo)

  
Prof. Fernando Gomes de Paiva Júnior, Doutor, UFPE (examinador interno)

---

Aos meus pais, Maria Lúcia e Exgesso, pelo carinho e amor incondicional que sempre me dedicaram e por terem tido que suportar a minha ausência até mesmo quando eu estava presente.

# Agradecimentos

Ao longo dos últimos anos, muitas foram as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação. Quero aproveitar este espaço para prestar-lhes minhas sinceras homenagens, embora tema não conseguir traduzir em palavras a completude do sentimento de gratidão que tenho para com elas.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me dado condições de realizar este trabalho e aos meus pais, Maria Lúcia e Exgesso Rafael, que sempre foram os meus maiores incentivadores e que em nenhum momento deixaram de acreditar no meu sucesso. Aliás, menção de reconhecimento deve ser feita aos membros da minha família como um todo, pois cada um deles, ao seu modo, forneceu-me incomensuráveis incentivos.

Agradeço imensamente o incondicional e constante apoio que recebi de Olívia Maria, o grande amor da minha vida. Embora as peripécias do destino tenham tolhido-lhe a oportunidade de acompanhar o desenrolar das etapas iniciais do presente trabalho, o seu amor, carinho e dedicação descomunais foram, sem dúvida alguma, preemptórios para o término exitoso de minha jornada. A convivência com esta mulher extraordinária forneceu-me o maior incentivo que eu poderia ter para não desistir dos meus sonhos. Sem a sua afetuosa “fiscalização”, todo meu esforço certamente teria sido em vão e se perderia na incompletude desonrosa de um trabalho sem fim.

Agradeço também com grande fervor ao meu amigo e mentor Sérgio Benício, o qual não apenas cumpriu com extremo louvor o seu papel formal de orientador, mas foi um verdadeiro cúmplice ao longo da trajetória de nossa jornada. Com sua exuberante competência, audácia, argúcia, generosidade e espiritualidade, este ínclito mestre vem

desvendando a mim os mais recônditos segredos do mundo acadêmico, desde os ingênuos idos da iniciação científica.

Expresso profunda gratidão à Alessandra Santiago, pois o seu grande carinho e apoio constante nos primeiros momentos deste trabalho proporcionaram-me a segurança que necessitava para continuar firme na empreitada aqui assumida. Além disso, agradeço-lhe pelas suas incansáveis leituras e cuidadosas revisões do texto, bem como ao Fábio Henrique pelo mesmo trabalho de revisão nos períodos em que estive em Petrolina.

Meus sinceros agradecimentos a Francisco Ricardo, amigo inseparável de aprendizado, discussões, artigos e piadas, e uma pessoa que sempre se mostrou solícita em me auxiliar nos (não raros) momentos difíceis que tive de enfrentar durante o curso. Agradeço também o apoio de Adriana Tenório desde a época em que éramos bolsistas e, principalmente, as conversas que tivemos ao longo do mestrado. Agradeço ainda o inestimável auxílio que recebi de André Leão, companheiro de vários artigos e instigante interlocutor em calorosos e frutíferos debates. Sou grato a Ricardo Vieira e a todos os demais parceiros que integram o Núcleo MTN pelo constante e valoroso apoio.

Sou grato também a todos os meus colegas da Turma IX pelos bons (e laboriosos) momentos que passamos juntos e aos professores do PROPAD pela competência com a qual exerceram as suas atividades.

Agradeço aos membros do Colegiado de Administração da Univasf por terem me dado apoio e consentido com o meu deslocamento até Recife, bem como à CAPES pelo auxílio financeiro que possibilitou a minha dedicação exclusiva aos estudos durante o primeiro ano do curso.

Agradeço aos professores Fernando Paiva e Eduardo Ayrosa que gentilmente aceitaram o convite para examinar este trabalho e com grande competência contribuíram para o aperfeiçoamento do mesmo.

Sou extremamente grato a todas as pessoas que abdicaram momentaneamente de suas atividades e generosamente aceitaram participar das entrevistas e peço desculpas àqueles que de algum modo me auxiliaram, mas que eu infortuneamente esqueci de mencionar aqui nominalmente.

Gostaria de agradecer também ao poeta Fernando Pessoa, cujos versos muito me inspiraram nos momentos de aflição pelos quais passei algumas das vezes em que me deparei com uma folha “em branco”, dizia ele mais ou menos assim: “escrever é muito fácil, começa com maiúscula e termina com um ponto”.

Por fim, quero destacar que apesar de todo o apoio que recebi, insisto em ser o único a ter a reputação abalada por quaisquer interpretações impróprias que porventura tenham sido apresentadas nesta dissertação.

*A pesquisa das estruturas só tem sentido e valor quando encarada sob o ângulo de uma relação harmoniosa entre os diferentes domínios do Real e com a finalidade de conduzir a uma espécie de síntese totalizante.*

**André Guimbretière**

In: Quelques remarques préliminaires sur le symbole et le symbolisme. *Cahiers internationaux de symbolisme*, nº2, 1963.

*O cientista não é o homem que fornece as verdadeiras respostas; é quem faz as verdadeiras perguntas.*

**Claude Lévi-Strauss**

In: O cru e o cozido

## Resumo

Nos últimos anos, a constituição e a gestão de relacionamentos tem recebido uma atenção cada vez maior no âmbito do Marketing. Contudo, teóricos e praticantes enxergam problemas na operacionalização de programas de relacionamentos com clientes. Este trabalho sugere que uma das principais causas atreladas a tais problemas reside na incompreensão das nuances do conceito de relacionamento no contexto de consumo. Reconhecendo que o relacionamento é um fenômeno intersubjetivo, o presente trabalho investiga a forma como ele é intencionado pelos consumidores e dirigentes das empresas de serviço, buscando com isso, compreender como ele invariavelmente varia no domínio perceptivo. O estudo embasa-se, portanto, em uma perspectiva estruturalista de investigação. Os procedimentos de investigação contemplam dois estudos exploratórios e uma série de entrevistas em profundidade com vários representantes dos dois lados da díade, acessados par a par. Os entrevistados foram convidados a falar sobre o relacionamento que efetivamente mantinham com o outro. A partir da constatação e entendimento dos invariantes que se fazem presente na percepção dos membros da díade, o trabalho demonstra que dois ou mais consumidores podem manter (e intencionar) diferentes formas de relacionamento com uma mesma empresa.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento. Marketing de Serviços. Estruturalismo.

## **Abstract**

*Recently, the constitution and management of relationships have been receiving a growing attention in the Marketing domain. However, academics and practitioners see problems in the operationalization of relationships programs with customers. This work suggests that one of the main causes associated with such problems is related to the poor understanding of the concept of relationship in the consumption context. Recognizing that the relationship is a intersubjective phenomenon, the present work investigates the form as intended by consumers and managers of service companies, searching for, the understanding as it invariably varies in the percipient domain. The study is based, therefore, in a structuralistic perspective of inquiry. The inquiry procedures contemplate two exploratory studies and a series of indepth interviews with some representatives of the two sides of the dyad, accessed pair uped. The interviewes were invited to speak about the relationship that they effectively kept with the other. Accordling to evidence and understanding of the invariants that are present in the members of dyad perception's, this work demonstrates that two or more customers can have (and intention) different forms of relationship with a same company.*

**Key-Words:** *Relationship Marketing. Service Marketing. Structuralism.*



## Lista de Figuras

Figura 1 (1) – Estruturação hipotética dos relacionamentos no contexto de consumo.....	44
Figura 2 (4) – Gráfico <i>S-stress versus</i> dimensionalidade.....	220
Figura 3 (4) – Gráfico distâncias <i>versus</i> disparidades.....	222
Figura 4 (4) – Mapa perceptual dos relacionamentos entre consumidores e empresas de algumas linhas de serviço.....	228
Figura 5 (5) – Ilustração dos caminhos analíticos percorridos.....	252
Figura 6 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Atratividade : Repulsividade na percepção do consumidor.....	265
Figura 7 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Satisfação : Insatisfação na percepção do consumidor.....	271
Figura 8 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Competência : Incompetência na percepção do consumidor.....	278
Figura 9 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Formalidade : Informalidade na percepção do consumidor.....	284
Figura 10 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Flexibilidade : Inflexibilidade na percepção do consumidor.....	289
Figura 11 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Respeito : Desrespeito na percepção do consumidor.....	294
Figura 12 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Justiça : Injustiça na percepção do consumidor.....	299
Figura 13 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Conflito : Harmonia na percepção do consumidor.....	303
Figura 14 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Voluntariedade : Involuntariedade na percepção do consumidor.....	307
Figura 15 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Dominação : Submissão na percepção do consumidor.....	311
Figura 16 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Relevância : Irrelevância na percepção do consumidor.....	316
Figura 17 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Intensidade : Superficialidade na percepção do consumidor.....	320

Figura 18 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Comprometimento : Descomprometimento na percepção do consumidor.....	327
Figura 19 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Confiança : Desconfiança na percepção do consumidor.....	336
Figura 20 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Atratividade : Repulsividade na percepção do gerente.....	344
Figura 21 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Satisfação : Insatisfação na percepção do gerente.....	352
Figura 22 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Competência : Incompetência na percepção do gerente.....	360
Figura 23 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Formalidade : Informalidade na percepção do gerente.....	365
Figura 24 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Flexibilidade : Inflexibilidade na percepção do gerente.....	371
Figura 25 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Respeito : Desrespeito na percepção do gerente.....	376
Figura 26 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Justiça : Injustiça na percepção do gerente.....	384
Figura 27 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Conflito : Harmonia na percepção do gerente.....	388
Figura 28 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Voluntariedade : Involuntariedade na percepção do gerente.....	395
Figura 29 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Dominação : Submissão na percepção do gerente.....	401
Figura 30 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Relevância : Irrelevância na percepção do gerente.....	412
Figura 31 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Intensidade : Superficialidade na percepção do gerente.....	418
Figura 32 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Comprometimento : Descomprometimento na percepção do gerente.....	427
Figura 33 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante Confiança : Desconfiança na percepção do gerente.....	436

Figura 34 (6) – Estrutura geral dos relacionamentos empresa-consumidor no domínio interpretativo da percepção.....	454
--	-----

## Lista de Tabelas

Tabela 1 (4) – Associações ao conceito de relacionamento.....	198
Tabela 2 (4) – Razões alegadas para o desenvolvimento de um relacionamento de acordo com o serviço.....	199
Tabela 3 (4) – Fatores percebidos como importantes para a manutenção de um relacionamento de acordo com o serviço.....	202
Tabela 4 (4) – Causas atribuídas ao fim de um relacionamento de acordo com o serviço.....	203
Tabela 5 (4) – Benefício que o consumidor acredita estar obtendo ao estabelecer um relacionamento de acordo com o tipo de serviço.....	206
Tabela 6 (4) – Quantidade de questionários validados de acordo com as variáveis gênero e idade do respondente.....	213
Tabela 7 (4) – Quantidade de avaliações realizadas de acordo com a linha de serviço...	216
Tabela 8 (4) – Indicadores de ajuste do modelo para auxílio na determinação da dimensionalidade e qualidade da configuração.....	221

## Lista de Quadros

Quadro 1 (2) – Os quatro tipos de meios fundamentais da noção de estruturas no contexto das definições efetivas.....	105
Quadro 2 (4) – Significado atribuído pelos consumidores ao relacionamento de acordo com o tipo de serviço.....	204
Quadro 3 (4) – Funcionário que desempenha o papel mais importante para a qualidade do relacionamento de acordo com o tipo de serviço.....	205
Quadro 4 (4) – Pontos de convergência nas opiniões acerca de alguns atributos das relações.....	207
Quadro 5 (4) – Operacionalização dos atributos utilizados no levantamento para o estudo dos relacionamentos entre consumidores e empresas de serviço...	215
Quadro 6 (6) – Principais convergências (divergências) empíricas em cada núcleo de apercepção – Exemplo da díade associada ao serviço de academia de ginástica.....	460

# Sumário

<b>1</b>	<b>Visão geral do estudo.....</b>	<b>19</b>
1.1	Introdução.....	19
1.2	Da problemática ao problema de pesquisa.....	23
1.2.1	Prolegômenos epistemológicos: os domínios interpretativos.....	50
1.3	Perguntas de investigação.....	52
1.4	Organização da dissertação.....	53
<b>2</b>	<b>Fundamentação epistemológica.....</b>	<b>56</b>
2.1	Introdução.....	56
2.2	Origens e características do pensamento estruturalista.....	57
2.2.1	As contribuições de Ferdinand de Saussure.....	59
2.2.2	As contribuições de Claude Lévi- Strauss.....	63
2.2.3	Características gerais do pensamento estruturalista.....	70
2.3	Classificação dos estruturalismos.....	75
2.3.1	Estruturalismos globais $\times$ estruturalismos metódicos.....	76
2.3.2	Estruturalismos mentais $\times$ estruturalismos sociais.....	78
2.3.3	Estruturalismos fenomenológicos, genéticos, dialéticos, concretos e dos modelos.....	82
2.4	A polissêmica noção de estrutura: seus contextos e axiomáticas.....	97
2.5	Princípios norteadores de uma análise estrutural.....	108
2.6	O papel do pesquisador na busca pelas estruturas.....	116
2.7	Conclusão da fundamentação epistemológica.....	119
<b>3</b>	<b>Fundamentação teórica.....</b>	<b>121</b>
3.1	Introdução.....	121
3.2	Encontros de serviço: interações “operacionalizadoras” dos relacionamentos empresa-consumidor.....	122
3.2.1	Principais características envolvidas nos encontros de serviço.....	123
3.3	O relacionamento empresa-consumidor como um fenômeno essencialmente interpessoal.....	130
3.3.1	Condicionantes dos relacionamentos.....	135
3.3.1.1	Temporalidade das interações.....	135
3.3.1.2	Aprendizagem relacional.....	137
3.3.1.3	Normas relacionais.....	139
3.3.1.4	Natureza do ambiente.....	140
3.3.1.5	Fluxo e conteúdo das comunicações.....	142
3.3.1.6	Identidade e identificação dos parceiros.....	143
3.3.1.7	Similaridade dos parceiros.....	146
3.3.1.8	Atratividade (desejabilidade) dos parceiros.....	147
3.3.1.9	Competência dos parceiros.....	148
3.3.1.10	Satisfação dos parceiros.....	150
3.3.1.11	Ética dos parceiros.....	152
3.3.2	Propriedades dos relacionamentos.....	159
3.3.2.1	Compatibilidade de objetivos.....	159

3.3.2.2	Interdependência.....	160
3.3.2.3	Poder.....	161
3.3.2.4	Natureza dos vínculos.....	163
3.3.2.5	Relevância dos vínculos.....	166
3.3.2.6	Adaptação.....	167
3.3.2.7	Cooperação.....	168
3.3.2.8	Empatia.....	170
3.3.2.9	Proximidade.....	171
3.3.2.10	Respeito mútuo.....	174
3.3.2.11	Transparência.....	176
3.3.2.12	Risco.....	177
3.3.2.13	Confiança.....	178
3.3.2.14	Comprometimento.....	180
3.3.2.15	Reciprocidade.....	182
3.3.2.16	Justiça.....	183
3.3.3	Dimensões dos relacionamentos.....	186
3.3.4	Conclusão da fundamentação teórica.....	189
<b>4</b>	<b>Estudos exploratórios.....</b>	<b>190</b>
4.1	Introdução.....	190
4.2	Primeiro estudo exploratório: entrevistas grupais.....	191
4.2.1	Conjunto de entrevistas grupais focadas.....	191
4.2.2	Seleção das linhas de serviço.....	193
4.2.3	Seleção dos participantes e tamanho dos grupos.....	194
4.2.4	Procedimentos de coleta de dados.....	196
4.2.5	Procedimentos de análise de dados.....	197
4.2.6	Análise dos resultados.....	198
4.2.7	Considerações finais sobre o primeiro estudo exploratório.....	208
4.3	Segundo estudo exploratório: levantamento.....	208
4.3.1	Levantamento.....	209
4.3.2	Escalonamento multidimensional.....	209
4.3.3	Seleção da população e tamanho da amostra.....	212
4.3.4	Instrumento de coleta de dados.....	213
4.3.5	Procedimentos de coleta de dados.....	216
4.3.6	Procedimentos preparatórios para a análise de dados.....	217
4.3.7	Determinação da dimensionalidade e qualidade da configuração.....	218
4.3.8	Análise dos resultados.....	223
4.3.9	Considerações finais sobre o segundo estudo exploratório.....	229
4.4	Conclusão dos estudos exploratórios.....	230
<b>5</b>	<b>Caminhos trilhados.....</b>	<b>231</b>
5.1	Introdução.....	231
5.2	As entrevistas.....	232
5.3	Trajectoria percorrida até os sujeitos.....	239
5.4	Procedimentos adotados para a consecução das análises e formalização das estruturas.....	247
5.4.1	A decomposição estrutural: emergência dos invariantes.....	248
5.4.2	Caminhos analíticos: lócus de formalização das estruturas.....	251

5.5	Qualidade e consistência.....	253
<b>6</b>	<b>Rumo às estruturas dos relacionamentos.....</b>	<b>256</b>
6.1	Introdução.....	256
6.2	Jornada ao domínio interpretativo da percepção.....	257
6.2.1	Invariantes na percepção dos consumidores.....	257
6.2.1.1	Atratividade : Repulsividade.....	258
6.2.1.2	Satisfação : Insatisfação.....	265
6.2.1.3	Competência : Incompetência.....	271
6.2.1.4	Formalidade : Informalidade.....	278
6.2.1.5	Flexibilidade : Inflexibilidade.....	285
6.2.1.6	Respeito : Desrespeito.....	290
6.2.1.7	Justiça : Injustiça.....	295
6.2.1.8	Conflito : Harmonia.....	300
6.2.1.9	Voluntariedade : Involuntariedade.....	303
6.2.1.10	Dominação : Submissão.....	308
6.2.1.11	Relevância : Irrelevância.....	312
6.2.1.12	Intensidade : Superficialidade.....	316
6.2.1.13	Comprometimento : Descomprometimento.....	320
6.2.1.14	Confiança : Desconfiança.....	327
6.2.2	Invariantes na percepção dos gerentes.....	337
6.2.2.1	Atratividade : Repulsividade.....	337
6.2.2.2	Satisfação : Insatisfação.....	344
6.2.2.3	Competência : Incompetência.....	352
6.2.2.4	Formalidade : Informalidade.....	361
6.2.2.5	Flexibilidade : Inflexibilidade.....	365
6.2.2.6	Respeito : Desrespeito.....	371
6.2.2.7	Justiça : Injustiça.....	376
6.2.2.8	Conflito : Harmonia.....	384
6.2.2.9	Voluntariedade : Involuntariedade.....	389
6.2.2.10	Dominação : Submissão.....	396
6.2.2.11	Relevância : Irrelevância.....	402
6.2.2.12	Intensidade : Superficialidade.....	413
6.2.2.13	Comprometimento : Descomprometimento.....	419
6.2.2.14	Confiança : Desconfiança.....	427
6.2.3	Convergências perceptivas intersubjetivas.....	436
6.2.4	Estruturação efetiva dos relacionamentos empresa-consumidor no domínio interpretativo da percepção.....	452
<b>7</b>	<b>Considerações [in]conclusivas sobre o devir estrutural relacional no contexto de consumo.....</b>	<b>462</b>
7.1	Introdução.....	462
7.2	Como os relacionamentos estabelecidos entre consumidores e empresas de serviços podem ser estruturados no domínio interpretativo da percepção?.....	463
7.3	Quais as comunalidades que podem ser estabelecidas nas estruturas dos relacionamentos entre consumidores e empresas de serviço no domínio interpretativo da percepção?.....	468
7.4	Novos horizontes.....	469



<b>Referências.....</b>	<b>472</b>
APÊNDICE A – Modelo do roteiro utilizado durante o primeiro estudo exploratório.....	506
APÊNDICE B – Modelo do questionário utilizado durante o segundo estudo exploratório..	509
APÊNDICE C – Matriz de dados brutos agregados.....	515
APÊNDICE D – Matriz de distância entre os relacionamentos.....	516
APÊNDICE E – Coordenadas dos estímulos para o mapa perceptual em 2 dimensões.....	517
APÊNDICE F – Protocolo utilizado durante as entrevistas em profundidade.....	518
APÊNDICE G – Consumidores, empresas e gerentes acessados no domínio da percepção..	519
APÊNDICE H – Ilustração da decomposição temática dos núcleos de significado.....	520
APÊNDICE I – Matriz nomotética da substancialização dos invariantes estruturais na percepção dos consumidores.....	521
APÊNDICE J – Matriz nomotética da substancialização dos invariantes estruturais na percepção dos gerentes.....	522
APÊNDICE K – Reprodução dos núcleos de significado identificados nos relatos dos consumidores no domínio da percepção.....	523
APÊNDICE L – Reprodução dos núcleos de significado identificados nos relatos dos gerentes no domínio da percepção.....	537

# 1 Visão geral do estudo

---

## 1.1 Introdução

Nada existe isolado; tudo participa de tudo.

Anaxágoras (*apud* LEPARGNEUR, 1972, p.iii)

Ao longo dos séculos, constantes desenvolvimentos tecnológicos levaram a humanidade a assistir a um espantoso crescimento quantitativo e qualitativo nos meios de transporte, comunicação e produção. Como resultado, significativas transformações nas esferas econômica, política, cultural e social ocorreram. Direta ou indiretamente, tais transformações modificaram o ambiente no qual as organizações atuam e, por conseguinte, a forma como elas devem lidar com a competição e com a colaboração se quiserem garantir a sobrevivência.

Atualmente, vive-se em uma sociedade em rede, onde o tempo e as distâncias geográficas perderam o sentido absoluto de outrora e passaram a restringir cada vez menos a troca de informações, a circulação de pessoas e de bens (CASTELLS, 2002). Não existe mais tanta clareza nas fronteiras entre mercados e indústrias (DAY, 2000) e, em circunstâncias cada vez mais comuns, os limites entre as empresas também deixam de ser facilmente perceptíveis (ver GUMMESSON, 1994b, 1996). Além disso, dado que até mesmo as empresas cuja oferta central é um bem físico demandam também um desempenho para a entrega deste (o que faz com que desempenhos estejam sempre presentes no valor total entregue aos consumidores – ver DEIGHTON, 1992), todas as empresas de certo modo podem agora ser vistas como

empresas de serviço<sup>1</sup> (cf. WEBSTER, 1994; AIJO, 1996; GRÖNROS, 1996, 2000a; GUMMESSON, 2002a). Neste cenário cada vez mais complexo e dinâmico, a competição deixa então de ser localizada e se acirra à medida que o número de competidores reais e em potencial se eleva.

O acirramento da concorrência faz com que as ofertas elaboradas para os consumidores tendam à semelhança, causando a necessidade de serem substituídas mais rapidamente e diferenciadas principalmente com base em aspectos intangíveis (MEULLER-HEUMAN, 1992; SHANI e CHALASANI, 1992; PARVATIYAR e SHETH, 2000). Por outro lado, o progresso e a intensidade da concorrência contribuem também para que os desejos dos consumidores se tornem cada vez mais sofisticados, o que repercute em alterações mais freqüentes em seus padrões de compra (VAVRA, 1993; GRÖNROS, 1996; BUTTLE, 1999). Além disso, verifica-se que os consumidores agora possuem acesso mais rápido a uma grande quantidade de informações sobre as empresas e suas ofertas, podendo compará-las com maior facilidade.

Dentro desse contexto, vários pesquisadores (e.g., REICHHELD e SASSER, 1990; HESKETT *et al.*, 1994; JONES e SASSER, 1995) propuseram que os custos em que uma empresa incorre na atração de novos consumidores são razoavelmente maiores do que aqueles relacionados a sua retenção, e que clientes leais são mais lucrativos, pois são menos sensíveis a preços, compram mais e são mais propensos a efetuarem recomendações favoráveis para outros consumidores potenciais (STORBACKA, STRANDVIK e GRÖNROOS, 1994; GUMMESSON, 1997; DILLER, 2000; ZEITHAML e BITNER, 2003). Em consonância com estas proposições, os relacionamentos passaram a ser reconhecidos como ativos intangíveis da organização (ver LEVITT, 1990; HUNT e MORGAN, 1995) e, dessa forma, a habilidade da empresa em criar, manter e desenvolver relacionamentos mutuamente benéficos com seus consumidores passou a ser vista por uma vasta gama de teóricos e praticantes de marketing como uma base para a

---

<sup>1</sup> Uma vez tendo sido isso reconhecido, o termo “empresas de serviço” será doravante utilizado em sentido

criação de vantagem competitiva sustentável e como fator determinante do sucesso organizacional em longo prazo (DAY, 2000; FOURNIER e BRASEL, 2002; PRILUCK, 2003).

Desse modo, apesar do conceito de troca indiscutivelmente fazer parte da essência do marketing (BAGOZZI, 1975; HUNT, 1983), vários são os autores (e.g., CZEPIEL, 1990; GRÖNROS, 1990, 1994, 1997; GORDON, 1999; ROSENBERGER, 2000; RUST, ZEITHAML e LEMON, 2001) a apontar problemas ou inadequações na abordagem mercadológica preocupada apenas com transações isoladas. Dentre os principais problemas atribuídos ao agora por muitos denominado marketing transacional figuram o tratamento homogeneizante dispensado aos consumidores, o não reconhecimento do valor presente de todas as compras futuras de um consumidor (*life-time-value*), a demasiada preocupação com a atração de novos clientes, a reduzida preocupação com o sucesso dos agentes com os quais a organização interage, a freqüente falta de comunicação bilateral e, obviamente, a excessiva visão de curto prazo. Em última instância, estes problemas podem ser encarados como sendo reflexo de um conjunto de valores, princípios e pressupostos que durante muito tempo norteou de forma legitimada e hegemônica as ações dos teóricos e praticantes de Marketing de vários setores, nas mais variadas regiões do planeta.

Como forma de contornar tais problemas (cf. HANSEN, 2000), a literatura desenvolveu e propagou uma abordagem relacional para a execução das atividades de marketing. Tal abordagem foi denominada por Berry (1983)<sup>2</sup> de marketing de relacionamento e, atualmente, de acordo com Sheth e Parvatiyar (2002), caminha rumo a se tornar uma subdisciplina do Marketing. Apesar de nesta caminhada já ter atraído a atenção de um número considerável de

---

amplo.

<sup>2</sup> Apesar de um grande número de pesquisadores (e.g., AIJO, 1996; LILJANDER, 2000; HENNIG-THURAU e HANSEN, 2000; PARVATIYAR e SHETH, 2000; BALLANTYNE, CHRISTOPHER e PAYNE, 2003) creditarem explicitamente a cunhagem do termo “marketing de relacionamento” a este autor, Gummesson, Lehtinen, e Grönroos (1997) afirmam que Barbara Bund Jackson já o vinha utilizando em seus projetos na área de marketing industrial desde o final da década de 1970. No entanto, parece haver consenso que Leonard Berry foi realmente o primeiro a utilizar tal expressão na área de serviços e ele mesmo, pelo menos uma vez (ver, BERRY, 1995), fez questão de manter seu pioneirismo restrito a esta área.

pesquisadores e praticantes de marketing em várias partes do globo, tanto no contexto industrial [*business-to-business*], quanto no de serviços e produtos de consumo (O'MALLEY e TYNAN, 2000; HELFERT, RITTER e WALTER, 2002; VELOUTSOU, SAREN e TZOKAS, 2002), os fundamentos conceituais do marketing de relacionamento ainda não foram totalmente desenvolvidos (ver, por exemplo, as discussões presentes nos textos de BAGOZZI, 1995; LEHTINEN, 1996; FOURNIER, 1998; SAREN e TZOKAS, 1998; FITCHETT e MCDONAGH, 2000; PARVATIYAR e SHETH, 2000; BROWN, 2000; SHETH, 2000; KALE e SHRIVASTAVA, 2001; EGAN, 2003) e, assim como o marketing transacional, ele também vem sendo alvo de críticas. A partir da consideração e discussão de algumas destas críticas (que compõem então a problemática sob enfoque), o presente estudo “evolui” para uma investigação dos relacionamentos estabelecidos entre consumidores e empresas de serviço, sob uma perspectiva estruturalista<sup>3</sup>.

Este capítulo foi construído com o intuito de explicar brevemente os temas envolvidos na concepção do estudo. Inicialmente, apresenta-se a derivação do problema de pesquisa de sua problemática. Para facilitar um melhor entendimento da natureza de tal problema, prolegômenos epistemológicos são elaborados logo na seqüência. A seção seguinte apresenta as perguntas que guiaram o desenvolvimento deste trabalho e na subsequente a organização geral do restante da dissertação é apresentada.

## **1.2 Da problemática ao problema de pesquisa**

---

<sup>3</sup> Considerações acerca da natureza desta perspectiva serão elaboradas em maiores detalhes no próximo capítulo.

Mesmo já tendo se passado mais de duas décadas desde que Leonard Berry introduziu o termo no âmbito dos serviços, ajudando assim a difundi-lo, ainda não existe na literatura uma definição consensual sobre o que seria de fato o marketing de relacionamento (BEJOU, 1997; KANDAMPULLY e DUDDY, 1999; WONG e SOHAL, 2002; RAO e PERRY, 2002) e mais de quarenta e oito definições já foram propostas (BROWN, 2000). Embora a maioria delas, explícita ou implicitamente, aponte a necessidade da organização estabelecer, manter e desenvolver vínculos mutuamente benéficos com consumidores e demais parceiros (funcionários, fornecedores, distribuidores, etc) através de ações dialógicas (GRÖNROOS, 2000b), a decisão pela dissolução do relacionamento com grande frequência tem sido colocada exclusivamente a cargo da empresa, a partir de sua observação da “lucratividade” atual e futura de determinado parceiro (ver, por exemplo, GRÖNROOS, 1997; GORDON, 1999; CHRISTOPHER, PAYNE e BALLANTYNE, 2002). Em outras palavras, de acordo com Fitchett e Mcdonagh (2000), o que se percebe é que apenas uma das partes tem sido considerada como a responsável pela análise da existência e cumprimento dos benefícios mútuos e, por conta disso, a situação em que a empresa não é lucrativa para o parceiro não tem sido adequadamente contemplada como momento para que ela reconheça a necessidade de dissolução da relação.

A lucratividade (esperada) em um relacionamento seria, portanto, um dos principais aspectos a serem observados por uma organização para que ela possa decidir pelo [des]investimento na perpetuação de determinada(s) relação(ões) comercial(is) (SHETH e PARVATIYAR, 2000; GRÖNROOS, 2000a). Todavia, o que seria exatamente um relacionamento lucrativo para uma empresa? Será que os parâmetros atualmente utilizados (e.g. *life-time-value*) pelas organizações para estimar a lucratividade dos relacionamentos são *per se* suficientes? Isto é, as metodologias analíticas, instrumentais e funcionais ora largamente propaladas possibilitam mensurar a “lucratividade” do consumidor por parâmetros que não

sejam estritamente objetivos? Se sim, como os benefícios simbólicos vêm sendo apercebidos e “mensurados” nas relações comerciais? Além disso, caso um determinado parceiro, com base na análise de parâmetros objetivos, em determinado momento não for considerado como lucrativo (no presente ou no futuro que se vislumbra no momento da análise), isso o torna para “todo o sempre” alguém que não proverá benefícios de nenhuma ordem para a organização?<sup>4</sup> De um ponto de vista mais pragmático, como isolar e dimensionar adequadamente o impacto da dissolução do relacionamento com os consumidores “não-lucrativos” sobre a “lucratividade” dos outros, e como evitar que o tratamento dado aos consumidores “mais lucrativos” não seja encarado pelos demais (ou talvez até por eles mesmos) como sendo algo intrinsecamente discriminatório? Como anverso natural destes inquéritos, não se pode deixar de perguntar também: e na perspectiva do consumidor, o que vem a ser uma relação lucrativa? Será que é aquela que provê apenas benefícios financeiros ao mesmo?

Tendo em vista esta cadeia emaranhada de questionamentos (que aqui se fazem presentes não para serem totalmente respondidos – dado o escopo deste estudo, mas acima de tudo para estimularem a reflexão sobre algumas lacunas e incongruências do discurso subjacente às teorias vigentes do marketing de relacionamento), será que a lucratividade que os acadêmicos tanto pregam em suas definições de marketing de relacionamento não pode ser mais bem compreendida quando encarada como equivalente aos benefícios relacionais em todas as suas facetas? Caso contrário, sabendo-se que os princípios do marketing de relacionamento só são recomendados pelos acadêmicos para as relações que sejam lucrativas,

---

<sup>4</sup> Aprofundando um pouco este aspecto, Saren e Tzokas (1998) chamam atenção para o fato de que a tão difundida idéia de retenção de consumidores e conseqüente construção de “portfólios de relacionamentos” não raro refletem apenas a perspectiva do valor econômico que cada consumidor pode prover à empresa, concomitantemente com o nível de dificuldade no qual esta acredita incorrer para servi-lo. Assim, de acordo com os referidos autores, no momento em que a empresa convenientemente opta por excluir do seu portfólio os consumidores que reclamam continuamente dos serviços por ela prestados (acreditando que estes consumidores são mais difíceis de lidar, mais “caros” para servir e já são os menos satisfeitos) sem uma análise crítica e

como ficariam esses mesmos princípios quando transpostos à realidade das relações estabelecidas e mantidas pelas organizações sem fins lucrativos? Ou seja, será que igrejas, entidades públicas, museus, organizações do terceiro setor, dentre outras, podem utilizar os princípios do marketing de relacionamento no intuito de aprimorar os laços relacionais com seus parceiros? A resposta a esta última questão, sem dúvida, é um sonoro sim. Neste caso, pode-se dizer que a “lucratividade” relacional transmutou de significado e ampliou o seu escopo.

De modo geral, deixando de fora a análise da referida “lucratividade”, a literatura originada com o intuito de melhor compreender os relacionamentos que ocorrem no contexto de consumo não sugere exatamente sob quais outras condições essa dinâmica intersubjetiva [dialógica] deva ser construída ou até mesmo “destruída” (O’MALLEY, PATTERSON e EVANS, 1997; TYNAN, 1999; SHETH e PARVATIYAR, 2000; BERRY, 2002).

No que tange à referida eflorescência de definições, de acordo com Harker (1999) e Lindgreen (2001), ela ocorre porque diferentes autores possuem diferentes opiniões sobre o que deveria e o que não deveria fazer parte da essência do conceito de “marketing de relacionamento”, além de enfocarem as mais diversas aplicações para o mesmo. Em vista disso, o termo tem sido usado para refletir uma ampla variedade de temas e perspectivas (FISK, BROWN e BITNER, 1993; NEVIN, 1995; PATTERSON e WARD, 2000), gerando assim uma polissemia conceitual, ou seja, um mesmo significante levando a vários significados<sup>5</sup>.

Esta polissemia pode então ser verificada à medida que alguns autores (e.g., TREACY e WIERSERMA, 1993; DAVIS, 1995; LARSON, 1997; WULF, ODEKERKEN-SCHRÖDER e

---

apurada das razões que levaram tais consumidores a se engajarem no processo de reclamação, uma fonte de estímulo à inovação e a melhoramentos pode estar sendo erroneamente extirpada.

<sup>5</sup> De acordo com Dubois *et al* (1998), a polissemia pode ser compreendida como sendo a propriedade do signo lingüístico que possui vários sentidos. Uma unidade lingüística é considerada portanto polissêmica em contraposição à unidade monossêmica (detentora de um significado único para a palavra ou conceito). A permanência da questão polissêmica atrelada ao conceito de “marketing de relacionamento”, entre outras coisas, acaba por confundir e por dificultar aos acadêmicos e práticos determinarem, bem como delimitarem, as fronteiras do domínio desse fenômeno (PARVATIYAR e SHETH, 2000; KALE e SHRIVASTAVA, 2001; EGAN, 2003).



IACOBUCCI, 2001) encaram o marketing de relacionamento simplesmente como uma nova tática que foi acrescentada às atividades de marketing, enquanto outros o vêem como uma mudança de foco estratégico (e.g., MCKENNA, 1993; DICK e BASU, 1994; DAY, 2000; HELFERT, RITTER e WALTER, 2002) ou de filosofia de negócios (e.g., NARVER e SLATER, 1990; GRÖNROOS, 1996; GRUEN, 1997; YAU *et al*, 2000). Indo um pouco mais além, Parvatiyar, Sheth e Whittington (1992), Aijo (1996), e Gummesson (2002c), dentre outros, argumentam que ele constitui um novo paradigma ou uma nova visão de mundo que em muito alterou o pensamento mercadológico. Entretanto, para Peterson (1995) não houve mudança de paradigma, pois o marketing de relacionamento ainda continua a ser marketing. Além disso, de acordo com Palmer (1996), Petrof (1997) e Kandampully e Duddy (1999), ele não seria exatamente uma “nova” visão de mundo, mas sim o retorno à visão comercial que prevalecia antes do advento da sociedade industrial, onde o consumidor e a empresa normalmente conheciam muito bem um ao outro e não raro mantinham fortes laços relacionais<sup>6</sup>. Diante de todas estas formas alternativas de se encarar o marketing de relacionamento, como a empresa

---

<sup>6</sup> Como o leitor deve ter percebido, a academia atualmente está dividida no que diz respeito à questão do marketing de relacionamento representar ou não uma mudança paradigmática ocorrida dentro do escopo do Marketing. Contudo, nem todos os que propalam ou objetam esta idéia de mudança tornam explícitas as razões que conduzem seus raciocínios a uma conclusão. Aqueles que o fazem trazem à baila uma diversidade de argumentos, os quais muitas vezes se encontram interligados. Entre outras coisas, os defensores da mudança paradigmática alegam que ela ocorre devido a: i) alterações no ambiente competitivo; ii) alterações nas crenças e valores que norteiam as atividades de marketing; iii) declínio da posição dominante do *mix* de marketing na literatura, pesquisa, ensino e prática do marketing. Por sua vez, os autores que objetam a mudança alegam que ela não ocorre, pois: i) em essência, o marketing de relacionamento ainda continua a ser marketing; ii) o marketing de relacionamento não pode ser encarado como um paradigma enquanto não se chegar a uma definição consensual sobre seu escopo e abrangência; iii) o marketing de relacionamento não é apropriado a todos os contextos e ocasiões; iv) embora o nome “marketing de relacionamento” seja relativamente novo, a prática relacional é tão (ou talvez até mais) antiga quanto o marketing convencional; v) os princípios teóricos que norteiam o desenvolvimento do marketing de relacionamento já existiam há vários anos; vi) as metodologias e técnicas utilizadas nas pesquisas que norteiam o desenvolvimento do marketing de relacionamento são praticamente as mesmas utilizadas pelo marketing convencional. Deixando de fora a análise da validade e solidez dos argumentos elaborados por ambos os lados (tendo em vista que tal preocupação foge do escopo deste estudo), pode-se questionar se os envolvidos nesta querela possuem a mesma concepção sobre o que viria a ser definitivamente um “paradigma”. Aqueles que desejarem se aprofundar nesta discussão recomenda-se como ponto de partida a leitura dos textos de Thompson, Arnould e Stern, (1997) e Palmer e Ponsonby (2002).

pode ter certeza de que o está colocando em prática de forma adequada? E, pior ainda, o que constituiria exatamente esta forma “adequada”<sup>7</sup>?

Se por um lado Brown (2000) afirma que a inexistência de uma definição consensual constitui um sinal de vigor e vitalidade dos esforços intelectuais canalizados ao estudo do marketing de relacionamento e também uma fonte de conflitos necessários ao desenvolvimento desta “sub-área” do marketing, por outro lado, alguns autores (e.g., WILSON, 1995; BARNES, 1997; O’MALLEY, PATTERSON e EVANS, 1997; WONG e SOHAL, 2002; GUMMESSON, 2002b, 2002c) argumentam que a sua aplicação prática tem se revelado problemática e inconsistente, justamente devido às imprecisões que se fazem presentes na definição e/ou operacionalização de seus conceitos e que ameaçam o êxito das iniciativas tomadas nessa área, pois ao invés de fortalecer os vínculos entre a organização e seus consumidores, tais iniciativas em alguns casos estão os deteriorando (ver FOURNIER, DOBSCHA e MICK, 1998; GRAYSON e AMBLER, 1999). Neste sentido, observa-se que muitas empresas têm focalizado suas energias na construção de bancos de dados [algumas vezes desrespeitando a privacidade dos seus consumidores], ao invés da construção de relacionamentos “genuínos” e têm, desse modo, ignorado a necessidade de participação voluntária e ativa do consumidor no processo interativo (BARNES, 1994, 2002; O’MALLEY e TYNAN, 2000; RILEY e de CHERNATONY, 2000).

De acordo com Tynan (1999), a despeito da considerável importância já alcançada pelo marketing de relacionamento, entre acadêmicos e praticantes de marketing existe uma dicotomia emergindo na forma como eles enxergam este tópico e legitimam seu domínio. Para esta autora, enquanto os acadêmicos se esforçam para definir a natureza e o escopo do

---

<sup>7</sup> Indo um pouco além deste questionamento, e tendo ciência da obtusa proposta elaborada por Gummesson (1994a), Palmer (1998) chega até mesmo a duvidar da possibilidade de se identificar com precisão as atividades que, uma vez praticadas, possam por si mesmas serem apresentadas como evidências substantivas da prática do marketing de relacionamento. Em consonância com o raciocínio deste autor, Blois (1997) afirma que as definições de marketing de relacionamento não indicam as atividades que devem ser realizadas para a

marketing de relacionamento, tentando estabelecer e estudar as diferenças quando o mesmo se refere às interações entre empresas e às diversas formas de interações entre consumidores e empresas, muitos praticantes usam o termo de forma flexível para descrever qualquer atividade que amplie a repetição das vendas para os seus consumidores.

Ainda que essa dicotomia efetivamente venha a existir, a situação anteriormente descrita pode estar ocorrendo não devido a um simples “descompasso” entre teoria e prática, como à primeira vista pode ser ingenuamente alegado, mas também em função de um próprio ferramental teórico ainda mal concatenado. Sobre este aspecto, é importante destacar inicialmente que as bases epistemológicas e ontológicas subjacentes às diferentes teorias de marketing de relacionamento são tão discrepantes que praticamente não há como ser criada uma “Teoria Geral do Marketing de Relacionamento” (cf. MÖLLER e HALINEN, 2000). Atrelado a isso, Shrivastava e Kale (2003) observam que na corrida para desenvolver uma teoria de marketing de relacionamento, muitos pesquisadores não prestam atenção de forma adequada aos pressupostos filosóficos que estão embasando seus posicionamentos.

Além da consideração dos obstáculos supra-aventados, Fournier (1998) chama a atenção para o fato de que os pesquisadores de marketing têm avançado na aplicação das idéias de relacionamentos sem uma compreensão apropriada da essência dos construtos envolvidos<sup>8</sup>. Corroborando com esse argumento, Kale e Shrivastava (2001), denunciam a importação acrítica dos achados e construtos desenvolvidos nos estudos das relações que ocorrem no mercado *business-to-business* para o estudo das relações no mercado de consumo. Tal fato se revela preocupante, pois a natureza dos relacionamentos que as empresas mantêm

---

implementação de uma política de “marketing de relacionamento”, muito menos indicam os recursos ou características que permitiriam a um observador determinar se tal política está ou não sendo seguida.

<sup>8</sup> A crítica desta autora é específica e, sem dúvida, de cunho fenomenológico. Sob uma perspectiva positivista, MacKenzie (2003) alega também que os pesquisadores de marketing de um modo geral possuem uma má compreensão dos construtos que pesquisam. O autor discorre então sobre as consequências que, segundo ele, estão atreladas a esta má compreensão (e.g., dificuldade de se desenvolver medidas que representem fielmente o domínio do construto; perda de credibilidade e consistência das hipóteses de pesquisas).

com seus consumidores é relativamente diferente daquela existente no ambiente *business-to-business* (IACOBUCCI e OSTROM, 1996; PATTERSON e WARD, 2000)<sup>9</sup>.

Por sua vez, Barnes (1997; 2002) afirma que o próprio conceito de relacionamento no mercado de consumo ainda não é bem compreendido, pois muito mais ênfase está sendo dada aos aspectos comportamentais em comparação aos emocionais (acerca dessa questão ver também HOLBROOK e HIRSCHMAN, 1982). Além disso, Grönroos (2000a, p.32), reclama que questões como “o que é um relacionamento?” e “quando nós sabemos que um relacionamento se desenvolveu?” não são adequadamente discutidas pela literatura em Marketing. De modo análogo, Sheaves e Barnes (1996, p.216) sustentam que para os pesquisadores de marketing existe uma ausência de clareza sobre “quando se pode dizer que um relacionamento realmente existe”.

Embora Saren e Tzokas (1998) sejam partidários da idéia de que um espectro amplo de disciplinas acadêmicas deva ser considerado pelos pesquisadores para que eles possam compreender e definir com mais acurácia alguns dos conceitos-chave do marketing de relacionamento, O’Malley e Tynan (1999) por outro lado observam que, como o marketing de relacionamento vem recebendo aportes teóricos provenientes dos mais diversos domínios (Psicologia Social, Sociologia, Economia, etc.), nem sempre as teorias, os arcabouços ou os conceitos oriundos de um desses domínios são consistentes com todos os aportes trazidos pelos outros, e que as suposições implícitas sobre o que constitui um relacionamento em cada um desses domínios podem ser diferentes. Na opinião das referidas autoras, isto dá margem a

---

<sup>9</sup> Não se pode negar o fato de que as teorias relacionais aplicadas ao estudo das interações entre empresas têm o potencial para fornecer valiosos *insights* quando bem aplicadas às trocas relacionais envolvendo os consumidores, pois como observam Gruen (1995) e Wulf e Odekerken-Schröder (2001), as trocas ocorridas no contexto de consumo revelam algumas similaridades com as trocas ocorridas no contexto *business-to-business*. No entanto, também não se pode deixar de levar em consideração que, entre outras coisas, o conhecimento gerado a partir do estudo das relações que ocorrem neste último contexto não se restringe à análise de interações diádicas, mas também contempla a interação de vários atores atuando em rede, perspectiva esta que raramente se vê aplicada ao primeiro contexto. Além disso, a discrepância de poder e recursos de toda ordem entre duas ou mais empresas que se engajam em trocas relacionais comumente é exígua quando comparada à diferença entre os recursos que uma empresa e seu(s) consumidor(es) têm à disposição.

várias – e em alguns casos vagas – interpretações e concede aos pesquisadores a liberdade de, em um dado momento, escolher desleixadamente qualquer relacionamento para se enquadrar em sua agenda de pesquisa.

Em face desse conjunto de alegações, pode-se logicamente argumentar que uma das razões para o insucesso das práticas de marketing de relacionamento resida na incompreensão (a qual obviamente pode se fazer presente nos mais variados graus) do conceito de relacionamento por aqueles que estudam e/ou praticam as atividades de marketing. Sendo assim, será que também a própria falta de consenso na definição do marketing de relacionamento em alguma medida não é reflexo da dificuldade em se definir tal conceito (cf. O'MALLEY e TYNAN, 1999)<sup>10</sup>, tendo em vista que um relacionamento pode ser encontrado sob as mais diversas formas (BERSCHIED e PEPLAU, 1983), funcionando quase como um significante flutuante com valor simbólico interno nulo (cf. SAUSSURE, 2002), a exemplo da palavra coisa em português? Brodie *et al* (1997, p.385) aparentemente concordam com este raciocínio quando afirmam que a multiplicidade de usos do termo “marketing de relacionamento” não é nenhuma surpresa devido à complexidade intrínseca aos relacionamentos. Seja como for, a ausência de clareza conceitual sobre o que um relacionamento significa no contexto de consumo pode ser encarada como inimiga do desenvolvimento da teoria, e por que também não dizer, da prática do marketing de relacionamento, já que levar a cabo programas de relacionamento com clientes, fornecedores, distribuidores, etc. sem uma compreensão apropriada dos principais aspectos envolvidos em um relacionamento é correr o enorme risco de “passar o carro na frente dos bois” (PRICE e ARNOULD, 1999, p.38; SOUZA NETO *et al.*, 2004, p.3).

---

<sup>10</sup> Nesse sentido, observa-se também que nem mesmo a Psicologia (disciplina que em comparação ao Marketing possui algumas décadas a mais de estudo sobre esse fenômeno) conseguiu chegar a uma definição precisa e consensual sobre o que efetivamente vem a ser um relacionamento. Ao observar isso, Barnes (2002, p.132-133) ressalta que “infelizmente, a literatura em Psicologia Social não fornece uma resposta definitiva, uma vez que a maioria dos autores da área começa discutindo a complexidade, a diversidade dos relacionamentos e as conseqüentes dificuldades para defini-los ou classificá-los.”

Neste momento, deve-se reconhecer que o completo entendimento de todas as nuances dos relacionamentos que ocorrem no contexto de consumo pode vir até a se mostrar inatingível, mas sem dúvida é dificultado pelo uso abusivo e irreflexivo da tão exortada analogia [algumas vezes encarada também como metáfora] com o casamento (cf. TYNAN, 1997; 1999)<sup>11</sup>. Embora Perrien e Ricard (1995) defendam que a utilização desta analogia sirva para enfatizar a complexidade, bem como os aspectos afetivos que determinam a qualidade de um relacionamento no contexto de consumo, O'Malley e Tynan (1999) argumentam que ao invés de expandir a criatividade dos pesquisadores e praticantes de marketing, a difusão de tal analogia vem resultando em uma conceituação muito restrita das trocas relacionais, pois ao presumir o livre consentimento<sup>12</sup> de ambas as partes no estabelecimento do relacionamento, um certo nível de igualdade entre os parceiros e a existência de alguns “valores normativos”, tais como monogamia, harmonia, amor, etc., ela desconsidera os relacionamentos que podem ser concebidos como “disfuncionais”, mas que nem por isso deixam de ter existência no contexto de consumo.

Tynan (1999) afirma então que o largo uso da analogia com o casamento no marketing de relacionamento acaba por enfatizar em demasia aspectos como comprometimento, confiança, fidelidade e proximidade, enquanto deixa de lado a discussão sobre quantos parceiros podem estar envolvidos em um relacionamento e quais respostas poderiam ser consideradas adequadas no caso de “falha” de um relacionamento. Esta autora ressalta também que ao contrário do que acontece em um casamento, nos relacionamentos que

---

<sup>11</sup> Vários autores (e.g., O'MALLEY e TYNAN, 1999; SMITH e HIGGINS, 2000) atribuem a formulação inicial desta analogia a Theodore Levitt, em sua famosa obra “A Imaginação de Marketing”, cuja primeira edição foi publicada originalmente em língua inglesa em 1983.

ocorrem no contexto de consumo nem sempre é óbvio para quem é “de fora” quem são os parceiros e em quais outros relacionamentos eles podem ou não se encontrar engajados. Com relação a isto, a referida autora observa que em um casamento o normal [considerando-se a mesma ética cristã que embasou a cunhagem de tal analogia] é que, em dado momento, o casal tenha apenas um relacionamento deste tipo, enquanto qualquer um dos parceiros envolvidos em um relacionamento no contexto de consumo pode ter alguns (ou até muitos) relacionamentos de um mesmo tipo simultaneamente.

Tendo em vista que nenhuma analogia [ou metáfora] é capaz de apreender por inteiro toda a complexidade de um aspecto selecionado da realidade (cf. MORGAN, 1980; ARNDT, 1985; GOODWIN, 1996), Tynan (1997) sugere que a analogia com o casamento não deve ser completamente abandonada, mas que outras analogias (e.g., com pais e filhos, irmãos, amigos, vizinhos, etc.) devem ser também exploradas. Corroborando tal proposição, Smith e Higgins (2000) observam que a analogia com o casamento se concentra no relacionamento que existe entre os “cônjuges”, mas esquece a participação dos outros membros-chave da “família”.

Como uma outra faceta atrelada ao referido conhecimento um tanto quanto incipiente do conceito de relacionamento na área de marketing, pode-se questionar também até que ponto os modelos de marketing de relacionamento desenvolvidos, por exemplo, por Morgan e Hunt (1994), Morgan (2000), Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2000; 2002), e largamente disseminados entre teóricos do marketing, apreendem – e explicam – adequadamente a essência do relacionamento entre a empresa e seu cliente. Será que a dinâmica das relações comerciais necessariamente só pode ser compreendida através da análise dos chamados

---

<sup>12</sup> Com relação a essa questão de consentimento, Tynan (1997) observa que a utilização de incentivos financeiros por parte da empresa como recompensa à participação dos seus consumidores em programas de relacionamento é semelhante ao ato de pagar um parceiro para que ele consinta em se relacionar. De acordo com a autora, tal situação se assemelha mais à prostituição do que a um casamento e, por conta disso, ao longo do tempo, os consumidores que recebem apenas incentivos financeiros tenderiam a se tornar promíscuos e partiriam em busca do maior incentivo disponível a cada momento.

“antecedentes”, “mediadores” e “conseqüentes” dos relacionamentos, seguindo (sempre) a disposição lógica proposta por tais modelos? Além disso, como a maioria das pesquisas que servem de subsídio à construção desses modelos está sob a égide da visão de mundo do positivismo lógico [racionalismo] (cf. BEJOU, 1997), se observados atentamente, tais modelos parecem ser caracterizados por uma perspectiva universalista ingênua, em cuja ótica alguns construtos (e.g., confiança, comprometimento) seriam influentes<sup>13</sup> (ou exerceriam influência sempre da mesma maneira<sup>14</sup>) em todos os relacionamentos e uma “solução” encontrada poderia ser generalizada por indução e “aplicada” necessariamente a todos os consumidores e empresas.

Contudo, há de se levar em consideração que, em essência, cada relacionamento é único (DWYER, 2000), pois assim como as empresas, as pessoas não são iguais. Elas não se comportam precisamente do mesmo modo (GOFFMAN, 2002), não valorizam exatamente as mesmas coisas, não atribuem o mesmo valor a todos os relacionamentos nos quais estão envolvidos (SZMIGIN e BOURNE, 1998), não possuem o mesmo estoque de experiências, não passam pela mesma socialização primária ou secundária (BERGER e LUCKMANN, 2002), não atribuem necessariamente os mesmos significados às suas interações (MEAD, 1934; STRYKER e STATHAM, 1985; BAZILLI *et al*, 1998), e, além disso, possuem uma identidade distinta para cada rede de relacionamento na qual ocupam posições e desempenham papéis (BURKE, 2000).

---

<sup>13</sup> Com relação a este aspecto, Iacobucci e Hibbard (1999) observam que a atuação da confiança, por exemplo, está condicionada à existência de incertezas. Neste caso, Bradach e Eccels (1989) afirmam também que a confiança só deve ser considerada importante nas situações que envolvam vulnerabilidade.

<sup>14</sup> Os construtos confiança e comprometimento, por exemplo, têm sido apresentados nestes modelos de uma forma que o primeiro sempre influencia o segundo, ou seja, quanto maior/menor for a confiança, maior/menor será o comprometimento. No entanto, pode-se questionar a universalidade desta relação entre construtos quando se tem em mente um relacionamento comercial “forçado” (e.g. companhia elétrica e seu consumidor). Será que neste tipo de relacionamento o fato do consumidor confiar na empresa e em seus serviços prestados garante que ele irá se comprometer com ela? Além disso, Saren e Tzokas (1998) destacam que a maioria das pesquisas direcionadas ao estudo da confiança e do comprometimento nos relacionamentos que ocorrem no contexto de consumo pecam por não levarem em consideração de forma adequada os eventos que ocasionam a ausência de confiança e de comprometimento.



Em outras palavras, o que para um consumidor em determinado momento é atraente, para outro (ou para o mesmo, em outro momento) pode ser repulsivo e diferentes formas de relacionamento podem ser estabelecidas no mesmo ou em diferentes contextos (DAY, 2000; BARNES, 1997, 2002). Além disso, observa-se que nem todos os consumidores encaram uma dada interação como parte de um relacionamento (FOURNIER, DOBSCHA e MICK, 1998; BOTSCHEN, 2000) e que muitos não estão particularmente interessados em se relacionar com as organizações (PALMER, 1996; SZMIGIN e BOURNE, 1998; BROWN, 2000; RAO e PERRY, 2002), preferindo conscientemente ser clientes “transacionais” (GRÖNROOS, 1995), embora em algumas ocasiões (ausência de parceiros alternativos ou inviabilidade dos mesmos, por exemplo) eles se vejam forçados a manterem vínculos com certas empresas (BENDAPUDI e BERRY, 1997; DILLER, 2000), o que faz com que a famosa “retenção” possa na verdade estar mascarando uma situação de lealdade espúria (ASSAEL, 1987; DICK e BASU, 1994; LILJANDER e ROOS, 2002), em que os consumidores continuam a consumir de uma determinada empresa, mas não vêm a hora de se “libertar” de tal relacionamento.

Os questionamentos até aqui levantados tornam-se mais oportunos quando se observa também que muitas pesquisas em marketing têm adotado uma perspectiva estática<sup>15</sup> e unilateral<sup>16</sup> ao lidarem com um fenômeno tão complexo, dinâmico, dialógico, discursivo,

---

<sup>15</sup> Tal estaticidade parece derivar sobretudo da maciça adoção de procedimentos de caráter corte-seccional na tentativa de compreensão de determinados aspectos de um fenômeno que é intrinsecamente longitudinal.

<sup>16</sup> Esta unilateralidade pode ser verificada à medida que os estudos tendem a focar ora o ponto de vista do consumidor [eu] acerca da empresa [outro] com a qual ele se relaciona, ora o ponto de vista da empresa [eu] em relação aos seus consumidores [outros], mas raramente enfocam a perspectiva da díade [nós] ou a perspectiva que os parceiros [nós] isoladamente [eu] possuem da relação [nós] em que estão envolvidos. Dessa forma, verifica-se uma enorme propensão das pesquisas em marketing de relacionamento conduzirem (involuntariamente) ao solipsismo do sujeito e à reflexão deste sobre as particularidades do outro e não sobre as peculiaridades da relação. Isto é preocupante, pois como bem salientam Perrien e Ricard (1995), a obtenção de uma compreensão exaustiva de um relacionamento (se é que isto possa ser realmente alcançado) requer a investigação da percepção que os dois lados da díade possuem acerca deste relacionamento. Um exame interessante (embora um tanto quanto superficial) sobre como e quando as diferentes perspectivas existentes para se estudar as díades podem ser adotadas pelos profissionais de marketing pode ser encontrado no trabalho de Anderson (1994).

subjetivo e intersubjetivo como o relacionamento (WILSON, 1995; FOURNIER e BRASEL, 2002; JANCIC e ZABKAR, 2002). Assim, por exemplo, verifica-se que tanto no Brasil quanto no exterior, é volumoso o número de pesquisas empíricas que se dedicaram a estudar aspectos concernentes ao marketing de relacionamento sob o prisma da geração de modelos de equações estruturais (ver, entre outros, MORGAN e HUNT, 1994; SMITH, 1998; HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002; ARNETT, GERMAN e HUNT, 2003, como exemplos na literatura internacional e VIANA, CUNHA Jr. e SLOGO, 2000; BREI e ROSSI, 2002; GOSLING e GONÇALVES, 2002; ANJOS NETO, 2004, na literatura brasileira).

Em princípio, pode-se argumentar que não haveria problema algum nesta tendência, posto que ela representaria a aplicação de uma técnica analítica em estágio já consolidado de utilização no próprio marketing (ver HULLAND, CHOW, e LAM, 1996; BAUMGARTNER e HOMBURG, 1996; BREI e LIBERALI, 2004) e em diversas outras esferas do conhecimento (ver, por exemplo, MACCALLUM e AUSTIN, 2000; PUGESEK, TOMER e EYE, 2003). Contudo, admitir que um fenômeno tão subjetivo como o relacionamento possa ser entendido apenas por seus aspectos mensuráveis e comportamentais pode ser inadequado, tendo em vista que a “realidade” é muito mais rica de significados do que os modelos de equações estruturais conseguiriam captar em um dado momento no tempo (cf. GUMMESSON, 1997; BERGER e LUCKMANN, 2002)<sup>17</sup> e que os aspectos mensuráveis dessa “realidade” constituem apenas uma

---

<sup>17</sup> Não se objetiva aqui, e em nenhum outro momento, desmerecer por completo a modelagem de equações estruturais enquanto técnica analítica, mas sim lançar luz à necessidade de parcimônia quanto à sua aplicação, à utilização dos resultados encontrados e às generalizações que podem ser realizadas quando o fenômeno sob estudo é tão complexo, multifacetado e intersubjetivo como é o caso do relacionamento. Reconhece-se o fato que a referida modelagem se trata de uma técnica explanatória (com um alto poder explicativo) que visa por meio de uma abordagem holística e sistêmica descrever a “realidade” através da análise simultânea das diversas relações (lineares) entre os construtos sob enfoque e até mesmo entre variáveis individuais. Contudo, não se pode perder de vista que tal técnica é no máximo confirmatória (pois requer uma teoria preliminar às análises), não podendo ser utilizada portanto, como uma técnica de natureza estritamente interpretativa, pois para isso seriam requeridas tecnologias ditas qualitativas (HAIR *et al.*, 2005). Assim sendo, seguindo o espírito das idéias de Arndt (1985) e Thompson, Arnould e Stern, (1997), o que parece ser o ideal é a utilização das duas visões de mundo (i.e. a explanatória e a interpretativista) para compreender em sua “totalidade” a complexidade do fenômeno relacional, pois a indiferença mútua existente entre essas visões ocasiona uma polarização do conhecimento, a qual dificulta os avanços na pesquisa social e, conseqüentemente, na ciência social.

parte dela, não correspondendo em hipótese alguma, portanto, à sua totalidade (cf. HUSSERL, 1931; LEVINAS, 1973)<sup>18</sup>.

Assim, tendo em vista também que os relacionamentos entre consumidores e empresas ocorrem dentro de um contexto de consumo de símbolos (LEVY, 1959; BAUDRILLIARD, 1975; 2002; TAVARES, 2001) e que estes símbolos são utilizados para estabelecer diferenças entre quem os consomem (ver VEBLEN, 1988; SLATER, 2002; MCCracken; 2003), não se pode deixar de levar em consideração o valor simbólico atribuído aos relacionamentos em si ou aos eventos que dentro deles ocorrem, aspectos estes que infelizmente são negligenciados pelas pesquisas que utilizam a referida técnica.

Neste ponto, não se pode esquecer também que todos os modelos de equações estruturais, por se tratarem de simplificações da “realidade”, estão inadequados, uns mais, outros menos. Além disso, e principalmente, observa-se que a aplicação de tais modelos no estudo dos relacionamentos que ocorrem no contexto de consumo parece seguir uma lógica excessivamente instrumental<sup>19</sup>, pois os pesquisadores concentram esforços na adição, exclusão e [re]arranjo(s) de construtos visando chegarem ao melhor modelo explicativo das famosas “saídas relacionais”: lealdade, boca-a-boca positivo, etc. Sem contar, é claro, o fato de que durante esse “balé dos construtos” muitos pesquisadores que utilizam tal técnica ficam

---

<sup>18</sup> Aproveitando-se a oportunidade emanante da natureza destas considerações, é interessante adiantar (embora não sem um certo receio de que seja cedo demais) que, para Lévi-Strauss (1996) – um dos mais famosos e renomados “estruturalistas”, não existe nenhuma conexão necessária entre a noção de estrutura e a noção de medida. Embora tal autor reconheça que em diversos domínios do conhecimento, problemas que não comportavam solução métrica puderam, apesar disso, ser submetidos a um tratamento rigoroso, ele afirma que “sem dúvida há, em nossas disciplinas, muitas coisas que se podem medir... mas não é de nenhum modo certo que sejam as mais importantes... Percebeu-se que a quantificação dos fenômenos sociais não ia a par, de modo algum, com a descoberta de sua significação...” (LÉVI-STRAUSS, 1996, p.368). Nesse mesmo sentido, Boudon (1974, p.100) declara que “a noção de estrutura não está ligada de maneira necessária à de modelo matemático, mas apenas à noção mais geral de teoria”.

<sup>19</sup> Esta instrumentalidade pode ser resgatada, por exemplo, no discurso de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002, p.231) quando estes afirmam que “um objetivo-chave da teoria do marketing de relacionamento é a identificação de construtos-chaves que influenciam resultados importantes para a empresa e uma melhor compreensão das relações causais entre estes construtos e os resultados”. Contudo, de acordo com Jancic e Zabkar (2002), deve-se levar em consideração que os relacionamentos que ocorrem no ambiente de consumo, assim como em outras esferas da vida, desenvolvem-se a partir de interações mutuamente empáticas e, desse modo, não podem ser facilmente quantificados, manipulados ou controlados.

tão “maravilhados” com as possibilidades de arranjo dos construtos, que algumas vezes “esquecem” da possibilidade de gerar e comparar modelos alternativos [rivais] para averiguar em determinado relacionamento comercial qual dos dois (ou qual disposição) “melhor” se adequa à “realidade” da relação em questão.

Como em via de regra um relacionamento é algo que tem fim em si mesmo (DWYER, 2000), inclusive em várias situações no contexto de consumo (BAGOZZI, 1995), concentrar-se em suas conseqüências pode não ser suficiente para compreendê-lo por inteiro. Desse modo, antes de observar o que um relacionamento pode fazer pela empresa e pelo consumidor, parece ser mais importante compreender como um relacionamento de consumo se configura em cada situação, ou seja, quais as suas peculiaridades, possíveis similaridades e diferenças. Nesta empreitada, embora seja difícil traçar uma definição precisa sobre o que constitui um relacionamento<sup>20</sup>, pode-se ao menos encará-lo como uma série de interações inter-relacionadas entre duas ou mais partes. Assim sendo, o estudo dos relacionamentos, no

---

<sup>20</sup> De acordo com Shrivastava e Kale (2003), muitos pesquisadores de marketing encaram o relacionamento como uma série extensa de interações ou transações ao longo do tempo. Mas para Fournier (1994), uma série de interações compartilhadas, por si mesmas, não constitui um relacionamento. Segundo a autora, é necessário que essas interações estejam de alguma forma relacionadas, refletindo um grau de continuidade entre intercâmbios sucessivos. Por sua vez, Holmlund (2000) propõe que as interações que ocorrem em um contexto de consumo sejam compreendidas de acordo com a seguinte estrutura hierárquica: ações, episódios, seqüências e relacionamentos. Para esta autora, os encontros ou “episódios” (como por exemplo, jantar em um restaurante) seriam constituídos por “ações” (fazer a reserva, fazer o pedido, pagar a conta etc.). Em um dado período de tempo, o conjunto inter-relacionado de episódios de mesma natureza constituiria uma “seqüência” (todas as vezes que se foi jantar no mesmo restaurante dentro de um determinado período de tempo, por exemplo). O conjunto destas seqüências é quem formaria o relacionamento. Já para Gutek (2000) um relacionamento ocorre quando o consumidor e o fornecedor reconhecem um ao outro como ocupantes de papéis, conhecidos ou até mesmo amigos, desenvolvem uma história de interações compartilhadas e esperam interagir inúmeras vezes no futuro. O autor fala também em “pseudo-relacionamentos”, os quais ocorreriam quando repetidos contatos são estabelecidos entre um consumidor e uma organização, sem que os consumidores antecipem qualquer interação futura com um funcionário específico, mas esperem interagir com a empresa no futuro. Assim, neste tipo de interação, o consumidor não seria capaz de reconhecer qualquer funcionário individualmente, mas conheceria os serviços, produtos e procedimentos da organização. Em vista disso, o autor afirma que estas interações seriam essencialmente encontros entre estranhos, mas admite que o conhecimento do consumidor sobre a empresa forneceria a familiaridade de um “relacionamento”. Embora o raciocínio de Gutek (2000) seja internamente consistente, pode-se questionar a peremptoriedade da nomenclatura por ele proposta, pois Iacobucci e Hibbard (1999, p.15), por exemplo, utilizam a expressão “pseudo-relacionamentos” com o intuito de caracterizar as relações nas quais, segundo eles, não existe interdependência entre os parceiros (e.g., quando uma pessoa projeta um relacionamento com uma figura pública que nem se quer lhe conhece) e Barnes (1994), por sua vez, utiliza esta mesma expressão para caracterizar as relações nas quais um dos parceiros se mantém “engajado” contra sua própria vontade.

contexto de consumo ou fora dele, requer a análise não apenas das características das partes neles envolvidas, mas também das características das interações que elas concretizam (cf. ANDERSON, 1994; DWYER, 2000).

Várias “propriedades dos relacionamentos<sup>21</sup>” desenvolvidas sobretudo pela Psicologia Social (e.g., reciprocidade, equidade, proximidade) vêm sendo então utilizadas pelos pesquisadores de marketing na tentativa de compreender como as pessoas percebem um relacionamento de consumo (ver SHEAVES e BARNES, 1996; GUMMESSON, 2002c; BARNES, 2002) e se diferentes formas de relações diádicas (indivíduo-indivíduo, indivíduo-empresa e empresa-empresa) são caracterizadas por diferentes dimensões relacionais (ver IACOBUCCI e OSTROM, 1996), as quais, por sua vez, são construídas a partir de diferentes combinações destas propriedades.

Contudo, as diferenças e semelhanças existentes entre relacionamentos situados em uma mesma forma de relação diádica ainda não foram estudadas a fundo dentro do escopo do Marketing<sup>22</sup> (principalmente no âmbito daquilo que se reconhece como Marketing de Serviços) e, mesmo na Psicologia, algumas das obras mais difundidas (e.g. WISH, 1976; WISH, DEUTSCH e KAPLAN, 1976; POPPE, VAN der KLOOT e VALKENBERG; 1999) seguem uma epistemologia estritamente positivista, preocupando-se fundamentalmente com a

---

<sup>21</sup> Esta expressão é utilizada por Anderson (1994) em oposição aos atributos inerentes a cada indivíduo e como forma de caracterizar os atributos que emergem (só possuem existência) a partir da interação entre os membros envolvidos no relacionamento.

<sup>22</sup> É importante deixar absolutamente claro que não se está aqui afirmando que alguma das três formas de relações diádicas ainda não tenha sido estudada pelo Marketing, pois uma rápida investigação em qualquer base de dados desmentiria tal afirmação. O que se pretende ressaltar é que até o presente momento, com exceção do supramencionado estudo de Iacobucci e Ostrom, (1996) – o qual aliás se preocupou somente em mensurar alguns aspectos da “realidade” relacional de alguns relacionamentos e apreender apenas a perspectiva dos consumidores –, em todas as formas de relação diádica os relacionamentos têm sido estudados pelos pesquisadores de marketing ou de uma maneira isolada, ou seja, por si mesmos, ou quando muito de uma forma que Piaget (1979) certamente enquadraria como uma “associação atomística”. Ademais, como reconhecem Iacobucci e Hibbard (1999), o Marketing necessita de uma melhor compreensão destas três formas de relações diádicas e, especificamente, a literatura sobre o relacionamento empresa-indivíduo ainda é nova e esparsa.

mensuração dos construtos<sup>23</sup>. Além disso, observa-se que a literatura em Marketing ao longo do tempo concentrou esforços na compreensão do papel e do impacto de alguns desses construtos no relacionamento, notadamente a confiança e o comprometimento (ver, por exemplo, MOORMAN, ZALTMAN e DESHPANDÉ, 1992; MORGAN e HUNT, 1994; GOSLING e GONÇALVES, 2002; BREI e ROSSI, 2002; PERIN *et al*, 2004), mas até o presente momento nenhum estudo empírico abordou o impacto de todos eles simultaneamente (nem é pretensão deste trabalho conseguir realizar tal empreitada). Tal fato talvez ocorra justamente em face da complexidade de operacionalização conjunta de todos os construtos seguindo as metodologias quantitativas que, de acordo com Bejou (1997), são utilizadas na maioria das pesquisas que se dedicam a estudar o fenômeno relacional no contexto de consumo.

É inegável que as abordagens que podem ser consideradas válidas para se estudar os relacionamentos são inúmeras, pois como bem observa Fournier (1998), o fenômeno relacional é multifacetado. A literatura em marketing vem a um bom tempo se preocupando em analisar o porquê dos consumidores quererem ou não a criação e a manutenção de relacionamentos com empresas (ver CZEPIEL, 1990; BITNER, 1995; BERRY, 1995; BAGOZZI, 1995; PETERSON, 1995; SHETH e PARVATIYAR, 1995; BENDAPUDI e BERRY, 1997)<sup>24</sup> e os

---

<sup>23</sup> No tocante a este aspecto, Cohen (1999) salienta que as estratégias positivistas de observação e medição desprezam e distorcem as complexas racionalidades e estratégias subjetivas que compreendem aspectos fundamentais da práxis social humana.

<sup>24</sup> Apesar da referida preocupação, esta é mais uma questão sobre a qual não há consenso. Há quem defenda (como é o caso de SHETH e PARVATIYAR, 1995) que os consumidores buscam estabelecer relacionamentos principalmente como uma forma de reduzirem as suas escolhas. Ao agirem desse modo, eles estariam tentando atingir maior eficiência em seu processo decisório, reduzir a complexidade do processamento de informações, atingir maior consistência cognitiva nas suas decisões e reduzir o risco percebido associado a futuras escolhas. Por outro lado, Peterson (1995) antiteticamente argumenta que devido ao fato dos consumidores não possuírem tantas restrições contratuais como as empresas, eles buscam estabelecer relacionamentos com o intuito de ampliar (e não reduzir) o número disponível de alternativas de escolha. Já Bagozzi (1995) afirma que os consumidores se engajam em relacionamentos no contexto de consumo por várias razões, e que essas razões são quem terminam por causar a redução da escolha. O autor alega ainda que os consumidores se engajam em um relacionamento por que o vêem como um facilitador, como um meio para atingir um determinado objetivo, mas reconhece também que para muitos consumidores o relacionamento com uma dada empresa pode ter fim em si mesmo. Outra perspectiva (defendida, por exemplo, por HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2000) tece argumentos a favor da idéia de que os consumidores decidem se engajar em determinadas relações e não em outras, quando eles percebem que os benefícios (que eles valoram) envolvidos numa determinada relação superam tanto os custos e desvantagens a ela associadas quanto os benefícios que poderiam ser obtidos junto às

benefícios que eles podem obter a partir de tais vínculos (ver GWINNER, GREMLER e BITNER; 1998; HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2000; SWEENEY e WEBB, 2002)<sup>25</sup>. Portanto, é salutar que se deixe claro logo de início que, embora aqui se reconheça a importância destes esforços, o deslinde de tais questões não constituirá preocupação primeira deste estudo e que tampouco se buscará compreender apenas cada relacionamento por si mesmo.

O que aqui se pretende enfatizar diz respeito às possíveis convergências [ou divergências] existentes nas formas como os consumidores se relacionam com as

---

alternativas de parceiros disponíveis. Os fundamentos desta última perspectiva parecem ser provenientes da Teoria da Troca Social (ver HOMANS, 1958; THIBAUT e KELLEY, 1959; EMERSON, 1976), a qual assume que o sujeito interage com o outro para conseguir cumprir objetivos individuais que não conseguiria sozinho (LAWLER e THYE, 1999) e que os benefícios pecuniários ou não-pecuniários provenientes das interações devem ser percebidos pelos sujeitos como superiores aos custos nelas incorridos (VALLE, 1994). Por sua vez, estudiosos de ciências como a Antropologia, a Sociologia e a Psicologia deixam a entender que os seres humanos são animais de natureza social e, por conta disso, seriam “geneticamente predispostos” a forjar relações (cf. DWYER, 2000; SHRIVASTAVA e KALE, 2003). Por fim, vale destacar que, na perspectiva de Kale e Shrivastava (2001, p.2-4), esta linha de investigação de certa maneira perde sua validade dado que diferentes consumidores podem forjar relacionamentos com empresas pelas mais variadas razões e, desse modo, como não existe uma explicação que seja capaz de abranger simultaneamente todas estas razões, os autores alegam que a questão “por que os consumidores se engajam em relacionamentos?” deveria ser re-fraseada para “por que e quando alguns consumidores forjam relacionamentos mais prontamente do que outros?” No entanto, em um trabalho posterior, Shrivastava e Kale (2003), reconhecem explicitamente a realidade como algo socialmente construído, refinam suas críticas e novamente “re-fraseiam” a questão que, segundo eles, deveria ocupar o papel de interrogação central nas pesquisas de marketing que se dedicam a estudar o fenômeno relacional no contexto de consumo: “como os consumidores constituem relacionamentos com as entidades de marketing?”

<sup>25</sup> Os consumidores podem obter benefícios tanto da prestação do serviço em si, quanto do relacionamento que desenvolvem com o prestador desse serviço, mas só esta última categoria de benefícios é o que se convencionou chamar de “benefícios relacionais” (HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002). Baseados em uma revisão da literatura e em estudos empíricos Gwinner, Gremler e Bitner (1998) classificaram os vários benefícios que os consumidores podem obter a partir da manutenção de um relacionamento com uma dada empresa em três categorias, que eles denominaram de benefícios de confiança, benefícios de tratamento especial e benefícios sociais. O primeiro tipo de benefício corresponde aos sentimentos de confiança no prestador de serviços, juntamente com um sentimento de redução de ansiedade e conforto decorrente de se saber o que esperar em um encontro de serviço. Tais benefícios foram considerados pelos consumidores entrevistados por esses autores como sendo os benefícios relacionais mais importantes. O segundo tipo de benefício toma a forma de preços ou condições especiais, execução mais rápida do serviço, serviços adicionais individualizados ou benefício da dúvida. Esse tipo de benefício foi encarado como sendo menos importante do que os demais. O terceiro tipo de benefício representa o reconhecimento pessoal do consumidor pelos empregados, a familiaridade e a amizade desenvolvida entre eles, a amizade desenvolvida entre os próprios consumidores e o sentimento de pertencer a um grupo. Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2000) ressaltam ainda o benefício relacionado à identidade [imagem], o qual, segundo eles, corresponde à relevância do relacionamento com a marca na formação do “eu” do consumidor. Contudo, Hansen (2000, p.420) critica esta tipologia de benefícios por acreditar que ela encerra sobreposições, já que, segundo a autora, em última instância todos os benefícios relacionais de certo modo se convertem em benefícios de “tratamento especial”. Nesta mesma linha, Shrivastava e Kale (2003) sustentam que os benefícios que um consumidor pode obter quando se encontra inserido em um relacionamento com uma empresa nem sempre são totalmente claros.

organizações que lhes prestam serviços e, principalmente, nas formas como as díades<sup>26</sup> envolvidas intencionam<sup>27</sup> tais relacionamentos. Será que os consumidores realmente não querem se relacionar ou, por uma razão talvez até inconsciente, não desejam aquela forma específica de relacionamento que lhes é ofertado? Mais especificamente, será que todos os consumidores intencionam e levam a cabo seus relacionamentos com as empresas da mesma forma, ainda que essas empresas sejam de um mesmo tipo de serviço?

A literatura afirma que existem serviços eminentemente relacionais, dada a sua complexidade ou periodicidade (LOVELOCK, 1983; BATESON e HOFFMANN, 2001; BERRY, 2002), como no caso de uma academia de ginástica, ou condições que favoreceriam o estabelecimento de relacionamentos, como por exemplo, a situação em que a prestação do serviço é muito importante para o consumidor ou envolve muitas incertezas quanto ao resultado final do desempenho (BERRY, 1995; BITNER, 1995; O'MALLEY e TYNAN, 2000).

---

<sup>26</sup> Tendo em vista que se vive atualmente em uma sociedade em rede (CASTELLS, 2002), na qual os atores estão “imbricados” em um contínuo e intrincado sistema de relações sociais (GRANOVETTER, 1985) e as relações comerciais podem assumir as mais diversas configurações [que alguns chamariam de “estruturas de rede”] (HUNT e MORGAN, 1994; CRAVENS e PIERCY, 1994; GUMMESSON, 1997), o leitor arguto pode estar aqui se questionando se a investigação das relações comerciais por meio da “lente” teórica que compreende as díades representa a adoção de uma perspectiva reducionista. Antes de se chegar a qualquer conclusão nesse sentido, é importante levar em consideração que todas as redes de relações são construídas tendo por base os relacionamentos primários (i.e. díades), já que eles compreendem – em termos de interações entre partes distintas – a menor ligação presente na rede, ou seja, a sua menor “unidade” (cf. KANDAMPULLY e DUDDY, 1999, GUMMESSON, 2002c). Ademais, vale destacar que para o marketing de relacionamento, de acordo com Gummesson (1998), o consumidor passa a ser reconhecido primeiramente como um indivíduo, depois como um membro de uma comunidade ou grupo de afinidade e somente então como um membro anônimo de um segmento ou uma fração de uma percentagem em uma grande massa anônima.

<sup>27</sup> Para Husserl (1931) a única forma “válida” de dado a ser estudado é aquele que está no plano da consciência e que pode ser acessado por meio da(s) objetivação(ões) da experiência de vida do sujeito. Segundo o filósofo, é por meio da consciência que o sujeito consegue dar sentido ao mundo. Contudo, como a consciência é sempre consciência de algo, é sempre intencional, nunca se pode apreender um suposto substrato de consciência enquanto tal, mas somente a consciência de tal ou qual coisa. Dessa forma, o ato intencional pode ser compreendido como o “meio” que o sujeito tem de acessar a consciência e o mundo. Assim, as percepções, julgamentos, valores e desejos das coisas serão determinantes na maneira como o sujeito irá apreender o significado e gerar sentido para o objeto da experiência, direcionando-o à identificação com a coisa, e, potencialmente, aumentando a chance de estabelecer relacionamento com o objeto (HUSSERL, 1931; MOUSTAKAS, 1994). Vale destacar também que por o mundo não ser constituído somente por um sujeito, mas tratar-se de uma construção social (como esplendidamente demonstram BERGER e LUCKMANN, 2002), não se pode compreendê-lo baseado apenas no solipsismo do Ser. Mesmo que esta fosse a pretensão, ela não poderia ser concretizada dado que ao vivenciar o mundo, o Ser [voz] do sujeito influencia esse mundo, bem como a forma como os outros seres apercebem essa realidade. Da mesma maneira, os outros Seres [outras vozes] ao experienciarem esse mundo estão influenciando a forma como o sujeito intenciona na consciência o objeto da



Dessa forma, *a priori*, pode-se argumentar que as “propriedades” de cada serviço (e.g., maior ou menor heterogeneidade, precibilidade, intangibilidade, inseparabilidade da produção e consumo) influenciem na natureza do relacionamento da empresa com seu consumidor (LOVELOCK e WRIGHT, 2001). Mesmo que tal perspectiva se mostre irrefutável, tais propriedades não serão os únicos fatores atuantes e, possivelmente, estruturas semelhantes poderão ser encontradas nos relacionamentos dos consumidores com empresas de serviços de natureza totalmente díspares, já que o que se está analisando são as relações e não os serviços. Do mesmo modo, pode-se argumentar que o agrupamento de consumidores com base em algumas características semelhantes [segmentação], não é suficiente para justificar as diferenças e similaridades encontradas na forma como eles se relacionam com empresas de diferentes tipos de serviço<sup>28</sup>.

Como fundamento para esta perspectiva, observa-se também que os trabalhos antropológicos de Lévi-Strauss (1996; 2003) já demonstraram que diferentes relacionamentos podem compartilhar de uma mesma estrutura, ainda que os parceiros envolvidos tenham características distintas em cada caso. Desse modo, o relacionamento que ocorre entre um dado indivíduo que em um momento específico substancializa o termo “tio materno” e um

---

experiência. Em outras palavras, o mundo da vida do Ser é em parte influenciado pelos diversos mundos da vida dos outros, assim como todos são influenciados pelo mundo intersubjetivo.

<sup>28</sup> Vários estudiosos, entre eles, Wind, (1978), McDonald e Dunbar (1995), e Siqueira (2000), afirmam que há inúmeras maneiras pelas quais os profissionais de marketing podem agrupar as empresas e os consumidores a partir da observação das suas características e/ou respostas a determinados produtos/serviços. No caso específico dos consumidores, essas maneiras, de acordo com os referidos autores, procuram revelar certas características geográficas, sócio-econômicas, de personalidade e comportamentais do mercado-alvo. No entanto, de acordo com Solomon (2002) embora os consumidores possam partilhar das mesmas características demográficas e geográficas, eles ainda assim são pessoas diferentes, uma vez que seus estilos de vida, atitudes, valores, etc. podem diferir de forma considerável. Sobre esse aspecto vale a pena ressaltar também que, de acordo com Goffman (1980), durante as interações humanas cada um dos atores envolvidos tende a pôr em ação [havendo ou não a intenção de fazê-lo] uma linha (padrão de atos verbais e não-verbais através dos quais expressa sua visão da situação e, através disso, sua avaliação dos participantes, especialmente de si mesmo) e a elaborar uma face (imagem do *self* delineada em termos de atributos sociais aprovados, isto é, o valor social positivo que uma pessoa efetivamente reclama para si através daquilo que os outros presumem ser a linha por ela tomada durante um contato específico), sendo esta última por definição circunstancial, ou seja, algo que se constrói no fluxo dos eventos e que desaparece ao seu término. O autor afirma ainda que toda pessoa tende a experimentar uma resposta emocional imediata à face que lhe é proporcionada por um contato com outros. Desse modo, tendo em vista essas considerações, a simples aplicação de critérios (ou bases) de segmentação pré-definidos parece não

outro indivíduo que substancializa o termo “sobrinho” pode possuir determinadas semelhanças com um certo relacionamento entre pai e filho, por exemplo, ainda que nenhum deles tenha plena consciência disto. Será então que fenômeno similar ocorre nos relacionamentos entre os consumidores e empresas de diversos tipos de serviços?

Em outras palavras, ainda que os parceiros envolvidos em cada relação variem e que cada relacionamento seja único – conforme discutido anteriormente, será que quando analisados em conjunto sob uma perspectiva sincrônica (ver PIAGET, 1979; LÉVI-STRAUSS, 1996; WALLE, 1998; LEVY, 1981, 1999; SAUSSURE, 2002) a inter-relação entre estes relacionamentos fará emergir as suas estruturas? Será que, como esquematizado na Figura 1 (1), consumidores ( $C_1, C_2, \dots, C_n$ ) com algumas características semelhantes (aqui representadas por formas e cores) poderão manter relacionamentos ( $R_1, R_2, \dots, R_n$ ) com empresas de diferentes serviços ( $S_1, S_2, \dots, S_n$ ) – as quais também podem possuir algumas características semelhantes dada a natureza do serviço que prestam – que compartilhem alguma(s) estrutura(s) (aqui representadas pelas cores e formas das setas)? Mais especificamente, será que um consumidor ( $C_1$ ) pode estabelecer um relacionamento ( $R_1$ ) com uma empresa de um determinado tipo de serviço ( $S_1$ ) com algumas características similares ao relacionamento ( $R_6$ ) mantido por outro consumidor ( $C_3$ ) quando este se relaciona com uma empresa de um outro tipo de serviço ( $S_2$ )<sup>29</sup>?

---

ser capaz de explicar por completo a semelhança/dessemelhança que porventura venha a existir na atuação (e na intencionalidade) dos atores envolvidos em um dado relacionamento.

<sup>29</sup> Admite-se nesse momento a possibilidade que um olhar fugaz e desatento sobre a natureza dos questionamentos supra-expostos possa levemente conduzir o raciocínio à extremada conclusão de que aqui está se propondo que os relacionamentos tenham “vida própria”. Mas este não é o caso. Apesar do foco deste trabalho ser o estudo das inter-relações entre os relacionamentos e não dos elementos da diáde *per se*, reconhece-se que, assim como a língua (*langue*) em última instância necessita dos atos da fala (*parole*) para poder “existir”, os relacionamentos necessitam dos parceiros (consumidor e empresa, neste caso) e de suas ações, percepções e intenções.

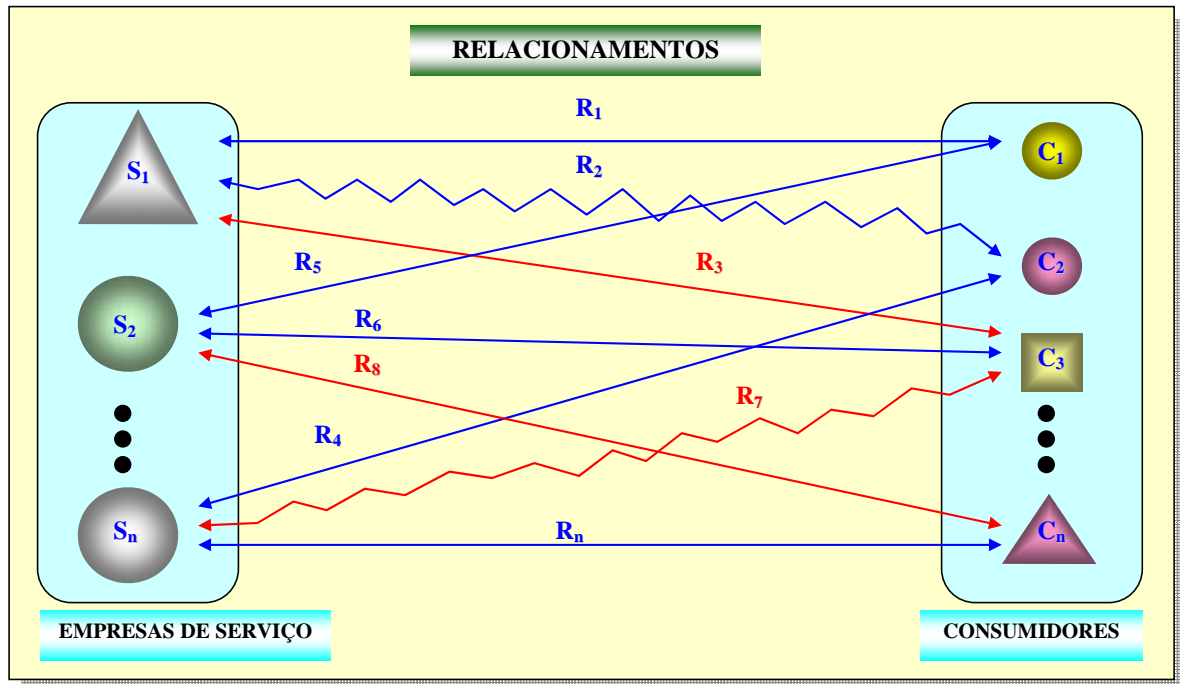


Figura 1 (1) – Estruturação hipotética dos relacionamentos no contexto de consumo

A análise da forma como os consumidores se relacionam com as empresas de serviço não pode deixar de levar em consideração a maneira como as díades intencionam tais relacionamentos, pois para que um relacionamento possa existir, é necessário, acima de tudo, que as partes envolvidas percebam que estão se relacionando – o que para tanto parece ser necessário um certo decurso de tempo, por mais ínfimo que seja – e suas interações de algum modo possuam um “*status* especial” (cf. CZEPIEL, 1990; BLOIS, 1997; BARNES, 1997; WONG e SOHAL, 2002; BERGHÄLL, 2003)<sup>30</sup>. Dito de outra forma, a constituição de relacionamentos

<sup>30</sup> É necessário ressaltar que a existência do relacionamento condicionada à percepção dos parceiros torna-se inexequível quando se leva em consideração as interações sujeito-objeto, pois, ao contrário do sujeito, o objeto não tem a capacidade de se perceber em um relacionamento. De posse dessa informação, o leitor pode estar se perguntando se a empresa não seria um objeto e, portanto, não existiria relacionamento entre ela e os seus consumidores. Em resposta a este questionamento, destaca-se o fato que a entidade “empresa” é composta por pessoas e que não raro – principalmente no contexto de serviços – estas pessoas – principalmente os funcionários que Schön (1983) chamaria de profissionais reflexivos – se sentem e são percebidas pelos outros (clientes) como sendo a “personificação” da empresa (acerca disso, ver também IACOBUCCI e OSTRUM, 1996, p.57-58). Por sua vez, Gummesson (1994a, p.12) defende a idéia de que as organizações não devem ser encaradas como objetos, mas sim como teias de relacionamentos. Por fim, Barnes (2002, p.138) afirma que “os princípios da formação de um relacionamento são os mesmos, independente do relacionamento individual ser com outra pessoa, com uma empresa, uma marca, uma equipe esportiva ou com outra empresa”.

exige reconhecimento e conhecimento mútuo entre as partes (LOVELOCK e WRIGHT, 2001) de uma maneira tal que cada parceiro se conscientize de que o outro está consciente dele (MELLO, LEÃO e SOUZA NETO, 2004)<sup>31</sup>. Com base no exposto, pode-se afirmar que um relacionamento com um consumidor não se estabelece só porque os profissionais de marketing alegam [pensam] que ele existe, é preciso também que o consumidor tenha consciência da natureza dos vínculos que o unem à empresa e vice-versa (IACOBUCCI e HIBBARD, 1999; GRÖNROOS, 2000a).

Vários são os autores (e.g., HINDE, 1979; HAYS, 1988; FOUNIER, 1994, 1998; BERGER e LUCKMANN, 2002) que defendem a idéia de que o comportamento de cada participante relacional é em algum grau coordenado e influenciado pelo comportamento do(s) outro(s). Tal perspectiva encontra reforço no fato da sociedade ser baseada em interações, ou seja, baseada na influência recíproca de pessoas que, na medida em que atuam, levam em consideração as características dos outros (STRYKER e STATHAM, 1985; JOAS, 1999). Sendo assim, o encontro de serviço<sup>32</sup> (base a partir da qual os relacionamentos no contexto de consumo se constituem e se desenvolvem, como será argumentado em maiores detalhes no capítulo de fundamentação teórica) pode ser encarado como uma ocasião na qual os atores estabelecem uma “realidade negociada” através da comunicação de símbolos que são desenvolvidos na própria interação, mas que também a moldam (BLUMER, 1969; MELLO, LEÃO e SOUZA NETO, 2004).

A percepção que os consumidores e os seus provedores têm da experiência de serviço envolve então um processo dialético entre eles mesmos (seus *selves*) e os “outros” que estão sendo percebidos (cf. MEAD, 1934). Esta percepção do “outro” em um encontro de serviço

---

<sup>31</sup> Sob este aspecto, Heider (1958) afirma também que além de fatores tais como o ambiente, o sistema sensorial, as representações sociais, etc., a forma como um sujeito se relaciona com o outro depende da maneira como ele o percebe, bem como da consideração deste outro como um percebido.

pode ser vista como sendo formada a partir dos atributos inerentes deste “outro” e da interpretação de cada participante sobre esses atributos (cf. HEIDER, 1958; SANTAELLA, 1998). Neste ponto, vale ressaltar também que durante o encontro de serviço, além de perceber os elementos do ambiente que o cerca, o indivíduo pode ver a si mesmo assumindo o papel (ou perspectiva) do outro. Ao fazerem isso, os participantes de um encontro de serviço podem criar expectativas sobre o curso de ação uns dos outros e, a partir dessas expectativas, guiarem seus comportamentos, ajustando-os conforme o contexto no qual a interação ocorra.

Tendo tudo isso em vista, é necessário destacar que o comportamento dos membros da diáde não é uma questão de resposta direta às atividades realizadas por cada um, mas envolve uma resposta às suas intenções, pois a resposta do sujeito a uma ação do outro é baseada no significado que o primeiro atribui a esta ação (MEAD, 1934; BLUMER, 1969)<sup>33</sup> – fato que sempre ocorrerá, dado que toda ação “é” dotada de sentido (WEBER *apud* COLLIOT-THÉLÈNE, 1995), ainda que tal sentido tenha a possibilidade de variar de acordo com a interpretação de cada parceiro envolvido (BAZILLI *et al*, 1998).

Levando-se em consideração também que a observação da “realidade” não pode ser separada da percepção do observador dessa “realidade” (BAUMAN, 1998), e que tal percepção não pode ser concebida como uma mera impressão de alguma coisa “do exterior” no sistema do indivíduo (cf. MEAD, 1934), a admissão de respostas positivas aos últimos questionamentos elaborados nas páginas anteriores<sup>34</sup> abre caminho lógico para a elucubração

---

<sup>32</sup> Várias maneiras de conceituar o encontro de serviço foram formuladas pelos profissionais de marketing. Uma das mais conhecidas é a de Shostack (1985), a qual considera que o encontro de serviço representa o período de tempo durante o qual o consumidor interage com a empresa.

<sup>33</sup> Em acréscimo a isto, vale destacar também a famosa e emblemática frase cunhada por W. I. Thomas (*apud* STRYKER e STATHAM, 1985, p.317): “se os homens definem as situações como reais, elas são reais nas suas conseqüências”.

<sup>34</sup> Além da consideração dos argumentos anteriormente apresentados, a admissão de respostas dessa natureza é, no presente momento, conduzida também pela intuição e, sem dúvida, tomada como axioma para a construção do argumento à jusante. Àqueles que porventura insistirem na contra-argumentação com respostas negativas aos referidos questionamentos vale destacar que, de acordo com Lévi-Strauss (1996), não existe de antemão um meio de se saber se algo é ou não estruturável. Em reforço a isso, Pouillon (1968) argumenta que o estruturalismo não está restrito a um domínio que lhe seria próprio (fora do qual não se poderia então aplicá-lo

de que, se os relacionamentos “possuem” características similares, similaridades podem também ser encontradas na forma como as díades intencionam o relacionamento. Desse modo, pode-se questionar como os relacionamentos dos consumidores com empresas de diversos tipos de serviços podem ser estruturados a partir da percepção<sup>35</sup> que eles e os dirigentes<sup>36</sup> dessas empresas possuem sobre as características de tais relações<sup>37</sup>.

Qualquer que venha a ser a resposta a esta indagação, é importante ressaltar que, por se tratarem de processos<sup>38</sup> sociais (cf. FOURNIER, 1998), todos os relacionamentos podem ser encarados como tendo começo, uma espécie de “meio” e, em algum momento, fim. Na tentativa de compreender por que uns relacionamentos duram mais do que outros, vários modelos foram formulados no campo da Psicologia Social (e.g., DAVIS, 1973; SCANZONI, 1979; LEVINGER, 1983) e posteriormente adaptados para utilização no domínio do Marketing

---

validamente) e que domínio algum lhe é *a priori* proibido, embora isto não queira dizer que sua aplicação resolva todos os problemas, apenas que ele pode ser utilizado para abordar a todos, sem, contudo, excluir a possibilidade de aplicação de outros métodos igualmente válidos.

<sup>35</sup> É interessante observar que trabalhos de vários pesquisadores (e.g., MARWELL e HAGE, 1970; KELLEY, 1979; HASLAM e FISK, 1992; SHETZER, 1993) indicam que os indivíduos utilizam esquemas cognitivos para organizar suas percepções acerca do mundo em que vivem, incluindo-se aí suas interações sociais e seus relacionamentos. O exame das estruturas de tais percepções há muito tempo já vem sendo alvo de várias pesquisas em Psicologia (e.g.; CATTELL, 1945; GUTTMAN, 1954; FOA, 1961; ALLPORT, 1962; WISH, 1976; WISH, DEUTSCH e KAPLAN, 1976), embora a maioria dos pesquisadores que conduzem tais investigações adote uma perspectiva extremamente positivista na busca por essas estruturas.

<sup>36</sup> O leitor com conhecimento na área de marketing de serviços deve estar questionando o porquê da escolha dos dirigentes para representar as empresas e não os funcionários de “linha de frente”. As razões que fundamentam esta escolha podem ser encontradas na Seção 5.3.

<sup>37</sup> Cabe aqui a ressalva que, obviamente, devido a existência de vários horizontes (ver MERLEAU-PONTY, 1999), não se pode precisar de antemão todas as características que serão intencionadas pelas díades, muito menos a “qualificação” – no sentido dado por Husserl (1970) a este termo – que os parceiros realizarão acerca de cada uma delas.

<sup>38</sup> Tendo em mente a proposta deste estudo, faz-se necessário neste momento reforçar ao leitor que o fato dos relacionamentos poderem ser concebidos como processos não se traduz obrigatoriamente em empecilho para a identificação de suas estruturas (ver BOUDON, 1974, p.107). Além do mais, ainda que os processos tendam a ser associados a uma dimensão diacrônica de análise, enquanto as estruturas a uma dimensão sincrônica, Lepargneur (1972), Piaget (1979) e Bonomi (2001) salientam que a oposição sincronia-diacronia freqüentemente tem sido mal interpretada à medida que erroneamente lhe é atribuída um valor antinômico. Nesse sentido, Lévi-Strauss (1971a, p.35) ressalta também que “de fato e de direito existem estruturas diacrônicas e estruturas sincrônicas”. Em consonância com essa perspectiva, na área de marketing por exemplo, podem ser indicados trabalhos de ao menos dois autores (WALLE, 1998 e LEVY, 1999) que, embora cada um a seu modo, assumidamente se dispõem a realizar análises estruturais diacrônicas.

(ver, por exemplo, DWYER, SCHUR e OH, 1987). Em essência, esses modelos procuram explicar como os relacionamentos são formados, como eles se expandem, estabilizam-se, deterioram-se e se dissolvem. Obviamente, não existe garantia alguma de que todo relacionamento passe necessariamente por cada um desses estágios, muito menos que eles sejam irreversíveis (RAO e PERRY, 2002).

Apesar de não existir consenso acerca do número e natureza dos estágios ou fases pelas quais um relacionamento pode passar, nem certeza absoluta sobre o que seria responsável pela mudança de um estágio para outro (ver BERSCHIED, 1985), é inegável que, com o decurso do tempo, os relacionamentos necessariamente sofrem algumas transformações. O nível de envolvimento e intimidade dos parceiros, a forma como eles interagem e o conhecimento que cada um deles possui sobre o outro são alguns dos aspectos que podem mudar à medida que o relacionamento se estende no tempo. Mas será que as diferenças e similaridades na forma como as díades intencionam as características dos relacionamentos podem ser explicadas completamente com base apenas na historicidade das relações? Em outras palavras, será que os parceiros envolvidos em relacionamentos que puderem ser enquadrados em um mesmo estágio do chamado “ciclo-de-vida” dos relacionamentos obrigatoriamente intencionam suas relações da mesma forma? Se várias estruturas na forma como os relacionamentos entre consumidores e empresas de serviço são intencionados puderem ser formalizadas, as referidas transformações provenientes da expansão do histórico de interações podem ser encaradas como aspectos que contribuem para que, assim como as línguas, os relacionamentos tenham a possibilidade de “passar” de uma configuração estrutural a outra?

A busca pela compreensão dos vínculos estabelecidos entre consumidores e empresas de serviços não pode deixar de considerar o fato que todo relacionamento ocorre dentro do contexto de outros relacionamentos (PARKS e EGGERT, 1991; SAREN e TZOKAS, 1998; FORD *et*

al, 1998), pois como observado anteriormente (ver também GUMMESSON, 2002c), tanto o consumidor quanto a empresa estão simultaneamente envolvidos em outras relações de mesma e/ou diferente natureza. Se isto reconhecidamente ocorre, será então que a percepção (ou talvez até o significado) de um dado relacionamento pode ser afetada(o) pela presença (ou, em algumas situações, até mesmo a ausência) de outros relacionamentos? Sobre esse aspecto, Fournier (1998) afirma que o significado de um dado relacionamento está inextricavelmente entrelaçado aos significados dos outros relacionamentos que juntos compõem um certo “portólio”. Smith e Higgins (2000), por seu turno, argumentam que os participantes de um relacionamento que ocorre no contexto de consumo nele introduzem (talvez até de forma involuntária) conhecimentos de outras experiências relacionais efetivamente vividas (acerca disso, ver também STERN, THOMPSON e ARNOULD, 1998), mas observam ainda que este aporte de conhecimentos pode derivar também a partir daquilo que cada parceiro imagina ser o “ideal” em um relacionamento. Desse modo, pode-se dizer que os relacionamentos mantidos por um indivíduo direta ou indiretamente, e em maior ou em menor grau, exercem influência uns sobre os outros (cf. GRANOVETTER, 1973, 1985; SHULMAN, 1976; ANDERSON, 1994), embora não seja tarefa fácil precisar (pelo menos de antemão) em que medida (e de que forma) eles se influenciam.

Para um melhor entendimento acerca da natureza dos questionamentos aqui formulados a próxima seção explanará sucintamente o conceito de ato intencional, isto porque, seguindo o espírito das indagações de Sartre (1989, p.105), “antes de experimentar, não convém saber tão exatamente tanto quanto possível sobre o que [grifo do autor] vamos experimentar?”.



### 1.2.1 Prolegômenos epistemológicos: os domínios interpretativos

Ainda que intrincada por várias correntes de pensamento (algumas delas de certo modo “complementares”, outras nitidamente “concorrentes”), a Fenomenologia, considerada como corpo de conhecimento, vem demonstrar que a consciência não se refere apenas a um conjunto de neurônios ou a uma parte qualquer de um organismo, bem como salientar que a consciência “pura” (ou seja, em si mesma) não existe. Embora cada autor possa querer traçar a sua própria definição, de um modo geral, para a Fenomenologia, a consciência pode ser encarada como um “estado de alerta para o mundo” (ou, como metaforicamente diriam alguns, como um “vento” que passa pelo objeto, apreende seu sentido e vai embora) e, por isso, é sempre consciência de alguma coisa, estando, desse modo, sempre direcionada a algo (não importando se esse algo é experimentado pelo sujeito como pertencendo a um mundo físico externo ou apreendido como elemento de uma realidade subjetiva interior), e este “direcionamento” é realizado por meio daquilo que se convencionou chamar de ato intencional<sup>39</sup>. Em sua obra intitulada *Investigações Lógicas*, Edmund Husserl (considerado por muitos como o “pai” da Fenomenologia contemporânea) distingue três momentos<sup>40</sup> que, segundo ele, compõem todo ato intencional: matéria, forma interpretativa e qualidade.

---

<sup>39</sup> Neste sentido, Moreira (2002), por exemplo, entende que a intencionalidade é a característica da consciência de ser consciente de algo, ou seja, de ser dirigida a um objeto. Tal autor afirma então que “a consciência não é uma substância, mas uma atividade constituída por atos (percepção, imaginação, volição, paixão, etc.) com os quais visa algo” (MOREIRA, 2002, p.85). Assumindo uma perspectiva diferente, Searle (2002) defende que alguns tipos de estados mentais possuem modalidades em que são intencionais e outras em que não o são. Desse modo, para este autor, “intencionalidade não é a mesma coisa que consciência. Muitos estados conscientes não são intencionais – por exemplo, um sentimento súbito de exaltação – e muitos estados intencionais não são conscientes – por exemplo, tenho muitas crenças sobre as quais não estou pensando no momento e nas quais posso nunca ter pensado” (SEARLE, 2002, p.2-3). Contudo, cabe observar que Husserl (1970) utiliza a palavra ato ao invés de apresentação para se referir ao significado das experiências e, desse modo, enfatizar que o significado do fenômeno está no ato da experiência e não no objeto. Dito isso, os atos devem ser encarados como experiências intencionais e não atividades mentais (cf. MOUSTAKAS, 1994, p.51)

<sup>40</sup> Apesar do termo “momento” transmitir a idéia de sucessão ao longo do tempo, Husserl (1970) nitidamente não o utiliza com este sentido. A natureza dos “momentos” aos quais Husserl (1970) se refere talvez possa ser apreendida de uma melhor maneira quando tais momentos são encarados de forma análoga ao conceito de momento proposto pela física quântica. Em outras palavras, os momentos propostos por Husserl (1970) para o ato intencional, apesar de representarem ações distintas, não podem ser totalmente desvinculados uns dos outros, pois eles ocorrem simultaneamente e se influenciam.

Aquilo que Husserl (1970) denominou de matéria, corresponde ao momento do ato intencional que primeiro faz referência ao objeto intencional (qualquer coisa que possa ser apercebida), sendo que esta referência não estabelece simplesmente o objeto significado de um modo geral, mas também a maneira específica por meio da qual ele é significado em uma dada apercepção, haja vista que a cada nova apercepção o objeto pode ser intencionado de uma “nova” maneira. Assim, ao discutir este momento do ato intencional, o autor observa que existe uma diferença entre o objeto como ele é intencionado e o objeto que é intencionado. Por conta disso, podem existir vários atos direcionados ao mesmo objeto e cada um desses atos pode significar o objeto de um modo diferente, isto é, cada um deles pode ser direcionado para diferentes propriedades, relações ou formas categóricas do objeto.

A forma interpretativa<sup>41</sup>, por sua vez, não determina o que o objeto intencional é, mas sim como ele é apreendido, e corresponde, portanto, ao momento do ato intencional que determina se o objeto intencional se apresenta de uma forma perceptual, imaginária ou signitiva. Isto porque Husserl (1970) diferencia (de modo não excludente, vale salientar) a forma interpretativa em atos signitivos e atos intuitivos, sendo estes últimos divididos em atos perceptuais e atos imaginativos. De acordo com o autor, os atos signitivos podem ser caracterizados como sendo “vazios” de seus objetos (situação que ocorre quando o indivíduo tem o objeto em mente sem percebê-lo ou imaginá-lo, como por exemplo, a idéia de vermelho, a idéia de casa, etc.), enquanto os atos intuitivos são “cheios” de seus objetos (situação que ocorre quando o indivíduo intenciona o objeto “em pessoa”). Caso o ato intuitivo seja imaginativo, ele fará referência à “coisa mesma” por meio de semelhanças e analogias. Caso o ato intuitivo seja perceptual, ele se referirá diretamente ao objeto, levando

---

<sup>41</sup> Embora Husserl (1970) tenha utilizado a expressão “forma” interpretativa, e aqui ela seja empregada quando as idéias deste autor são apresentadas, optou-se pela utilização do termo domínio interpretativo no título deste estudo como uma maneira de deixar nítida a tentativa de circunscrição das estruturas dos relacionamentos à esfera perceptual do ato intencional. Prefere-se falar aqui em “tentativa” (cujo grau de sucesso poderá ser avaliado com base no material apresentado em capítulos posteriores), pois a percepção e a imaginação não

em consideração o que se conhece dele, não como uma analogia, mas como uma “auto-revelação do objeto por ele mesmo”<sup>42</sup>.

Por fim, enquanto a matéria determina qual objeto o ato intencional, a qualidade é o momento que determina a maneira pela qual o ato intencional o objeto. Uma série de atos pode então ter a mesma matéria, sendo alteradas apenas as qualidades desses atos. Para clarificar esta questão, Husserl (1970, p.586-587) afirma que um indivíduo pode, por exemplo, duvidar, acreditar, desejar ou temer a existência de seres inteligentes em Marte. Cada um desses atos teria a mesma matéria (seres inteligentes em Marte), mas todos eles teriam qualidades diferentes proporcionadas, neste caso, pela dúvida, medo, desejo e crença.

Uma vez apresentados os três momentos que na concepção de Husserl (1970) compõem o ato intencional, e tendo sido, a partir disso, reconhecidas a percepção e a imaginação como formas de interpretação, a próxima seção apresenta as perguntas condutoras da investigação desenvolvida no presente estudo.

### 1.3 Perguntas de investigação

Considerando-se a problemática apresentada, a pergunta central que guia o desenvolvimento deste trabalho é :

Como os relacionamentos estabelecidos entre consumidores e empresas de serviços podem ser estruturados no domínio interpretativo da percepção?

Para alcançar os propósitos desse estudo, outra pergunta foi formulada:

---

produzem “domínios” que devam ser considerados mutuamente excludentes, mas, antes de tudo, interdependentes e “complementares” (cf. SARTRE, 1989; MALRIEU, 1997).

<sup>42</sup> Ao discutir esses atos intuitivos, Husserl (1970, p.655) chama a atenção também para o fato de que “a distinção entre percepção e imaginação [...] é sempre confundida com a distinção entre sensações e imagens. A primeira é uma distinção de atos, a segunda, de não-atos que recebem interpretação nos atos de percepção e imaginação”.

- Quais as comunalidades que podem ser estabelecidas nas estruturas dos relacionamentos entre consumidores e empresas de serviço no domínio interpretativo da percepção?

## 1.4 Organização da dissertação

A presente dissertação encontra-se organizada em sete capítulos. No capítulo que ora se encerra foram apresentados alguns dos principais aspectos da problemática atrelada à teoria e à prática do marketing de relacionamento e, a partir deles, o problema a ser investigado neste estudo pôde ser delineado. Para nortear a condução das investigações, algumas perguntas foram elaboradas e, para melhor compreender a natureza das mesmas, prolegômenos epistemológicos trouxeram à tona as peculiaridades dos domínios interpretativos.

O **Capítulo 2** é dedicado à apresentação e discussão da epistemologia que fundamenta o presente estudo. Reconhece-se que capítulos com este propósito em geral não são escritos, pois a maior parte dos pesquisadores prefere deixar subtendidos os seus posicionamentos epistemológicos e ontológicos. Embora tal procedimento pudesse ter sido aqui adotado, a principal razão que ensejou a elaboração do referido capítulo é que o conhecimento sobre o qual ele discorre (e que em algumas áreas e disciplinas já é tão amplamente conhecido a ponto de poder ser considerado quase como um “senso comum”) não é visto com a devida acuidade nos cursos de graduação, e até mesmo pós-graduação, em Administração, quiçá menos ainda no âmbito do Marketing. Ademais, como o leitor terá oportunidade de constatar, a epistemologia adotada obrigatoriamente requer, por parte do pesquisador, a tomada de algumas decisões cujos resultados irão se refletir em seus posicionamentos teóricos, ontológicos e praxiológicos. Ainda assim, deixa-se em aberto o convite para que o leitor

devidamente versado nos meandros da perspectiva estruturalista possa se sentir completamente à vontade em “saltar” este capítulo sem maiores prejuízos ao entendimento da investigação aqui conduzida. Aqueles que optarem por ler o capítulo, no entanto, terão acesso ao resultado de um esforço, levado a cabo em tom quase que enciclopédico (mas que talvez para alguns, em certos momentos, seja indevidamente didático), para mapear as idéias que subjazem ao “estruturalismo” e, quando necessário, posicionar o presente estudo face às mesmas.

O **Capítulo 3**, por sua vez, é dedicado à fundamentação teórica. Nele, o leitor tomará contato preliminarmente com as peculiaridades da pedra angular dos relacionamentos empresa-consumidor: os encontros de serviço. Após isto, tece-se o argumento, não muito comum na área de Marketing, de que todo relacionamento empresa-consumidor pode ser visto como um fenômeno essencialmente interpessoal. A partir de então, com o auxílio de saberes provenientes de campos como Psicologia Social, Sociologia, Filosofia, Marketing, dentre outros, os principais aspectos condicionantes dos relacionamentos são mapeados, bem como são discutidas as suas propriedades e “dimensões”.

O **Capítulo 4** enfoca as fases exploratórias de investigação. Os objetivos, procedimentos e resultados de dois estudos exploratórios são apresentados. O primeiro desses estudos trata-se de um conjunto de quatro entrevistas grupais realizadas com consumidores de serviços distintos, onde os conceitos envolvidos nos relacionamentos são analisados de forma prática e contextualizada. O segundo estudo, que toma por base os resultados do primeiro, consiste em um levantamento realizado com trezentos consumidores acerca das características de doze diferentes relacionamentos empresa-consumidor. Os resultados deste segundo estudo forneceram, dentre outras informações, importantes critérios de coleta de dados adotados na investigação central da dissertação.

O **Capítulo 5** evidencia e justifica os procedimentos e os rumos adotados na condução da investigação central desta dissertação. Neste capítulo são discutidas as peculiaridades das entrevistas realizadas, os critérios de seleção dos sujeitos, as nuances das análises levadas a cabo e os cuidados tomados com o intuito de garantir a qualidade e a consistência de todo o processo de investigação.

O **Capítulo 6** apresenta a jornada realizada rumo às estruturas dos relacionamentos. Neste capítulo, explora-se inicialmente os invariantes na percepção dos consumidores e gerentes para, em seguida acessar as intersubjetividades e construir as estruturas.

O **Capítulo 7** realiza algumas considerações [in]conclusivas acerca do fenômeno estudado e sugere novos horizontes de investigação.

Como complemento, segue a listagem das Referências Bibliográficas que foram utilizadas como base teórica deste estudo. Por fim, os Apêndices são apresentados. Salienta-se que as tabelas e figuras que podem ser aí encontradas ficaram de fora do corpo do conteúdo por não serem centrais na explicação do estudo, apesar de poderem servir de apoio ao seu entendimento.

## 2 Fundamentação epistemológica

---

### 2.1 Introdução

Se, com relação a isso [epistemologia], os cientistas tiverem uma compreensão defeituosa de sua própria prática, a aplicação do trabalho deles será fundamentalmente prejudicada.

Bachelard (*apud* LECHTE, 2002, p.15)

Tendo em vista as considerações de Gaston Bachelard acerca da importância da compreensão da natureza epistemológica de todo trabalho científico, este capítulo foi construído com o propósito de apresentar e discutir os principais aspectos relacionados à concepção epistemológica que embasa o presente estudo. Tal empreitada assume aqui extraordinária relevância quando se leva em consideração também que, de acordo com Viet (1973), aquele que reclama o “estruturalismo” nas ciências sociais e humanas não pode fugir por muito tempo à necessidade de justificar seu trabalho, pois quando solicitado, por diferentes tendências do método, ele não pode deixar, em razão justamente desta diversidade, de se interrogar sobre o mesmo quanto aos fundamentos que recebe.

Assumindo-se ainda que não há reflexão sobre o método que possa se satisfazer com uma simples descrição das operações ou com uma mera colocação em evidência dos procedimentos, inicialmente, um esforço de resgate da gênese do pensamento estruturalista é realizado com o intuito de apresentar brevemente as suas raízes e as suas principais características. Em seguida, a apresentação de algumas tipologias propostas para a classificação dos estruturalismos procura deixar claro ao leitor quais as “correntes” de

pensamento que mais se encontram alinhadas à perspectiva adotada neste estudo e onde (do ponto de vista teórico ou metodológico) especificamente tal alinhamento ocorre. Após isto, a noção de estrutura é esmiuçada para que não restem dúvidas em relação ao significado por ela aqui assumido e ao contexto no qual ela está sendo empregada. Na seqüência, reconhecendo-se (juntamente com LEPARGNEUR, 1972; VIET, 1973; BOUDON, 1974; e PIAGET, 1979) que não existe um único método estrutural de investigação, os princípios gerais que norteiam a realização de uma análise estrutural são apresentados para que o leitor tenha condições de compreender as nuances do método<sup>43</sup> elaborado para a presente investigação. Por fim, o papel do pesquisador na busca pelas estruturas também é discutido e, em decorrência disto, considerações sobre a natureza ontológica das estruturas são elaboradas em maiores detalhes.

## **2.2 Origens e características do pensamento estruturalista**

As raízes daquilo que se convencionou denominar pensamento estruturalista remotam explicitamente à Lingüística (em primeira instância) e à Etnologia. Neste primeiro campo, nas primeiras décadas do século passado, um pequeno grupo de pensadores se propôs a reagir contra a concepção exclusivamente histórica da língua, contra uma lingüística que até então dissociava a língua em elementos isolados e se ocupava em seguir suas transformações ao longo do tempo. Como Benveniste (1971) salienta, a origem de tal movimento reside nos cursos de Ferdinand de Saussure (1857-1913), ministrados em Genebra, tal como foram coletados por seus alunos e publicados em 1916 (após a sua morte, portanto) com o título de *Cours de Linguistique Générale* [Curso de Lingüística Geral].

---

<sup>43</sup> Entendendo-se por método, neste momento, um conjunto de procedimentos, cabe lembrar ao leitor que os procedimentos específicos decorrentes do método adotado neste estudo serão abordados detalhadamente no Capítulo 5.



No segundo campo, sob influência direta do trabalho de Saussure, de outros lingüistas estruturalistas (notadamente Roman Jakobson – 1896-1982) e de alguns folcloristas russos (notadamente Vladimir Propp – 1895-1970), o antropólogo Claude Lévi-Strauss (nascido na Bélgica em 1908) desenvolveu uma abordagem estrutural para o estudo dos fenômenos nas ciências sociais que desvia a atenção da simples documentação de eventos históricos ou registro do comportamento humano para a consideração das ações humanas (e.g., casar, cozinhar) como sistemas de significados, visando com isso alcançar a melhor compreensão possível dos mecanismos ocultos (i.e., inconscientes aos membros individuais dos grupos sociais estudados) que regem o funcionamento de cada um desses sistemas<sup>44</sup>.

O pensamento estruturalista teve grande importância no desenvolvimento das ciências sociais no Século XX (cf. WALLE, 2002). Mas é interessante observar que embora, ao longo do desenvolvimento dessas ciências, diversas correntes de pensamento tenham sido designadas como estruturalistas, e muitos autores de fato já tenham trabalhado sob esta rubrica (conquanto nem todos eles tenham admitido este fato ou tenham ganhado reconhecimento justamente por isto), este termo aplica-se hoje principalmente para identificar as correntes de pensamento que têm suas bases conceituais oriundas (direta ou indiretamente) dos estudos de Saussure e/ou dos estudos de Lévi-Strauss (cf. GIL, 1999)<sup>45</sup>. Assim sendo, antes de se poder falar nas características gerais do pensamento estruturalista com a devida propriedade, faz-se necessário recordar (ainda que de forma bastante sintética e, portanto,

---

<sup>44</sup> Apesar de ser considerado por muitos (e.g., KURZWEIL, 1980) como o “pai” do [embora, como será visto mais adiante, seja preferível dizer de um] método estruturalista nas ciências sociais (excetuando-se destas obviamente a lingüística, a qual por sinal em última instância não deixa de ser também uma ciência social) é importante destacar aqui que o próprio Lévi-Strauss reconhece, ao citar as palavras de Jean Pouillon no prefácio de seu livro *Antropologia Estrutural*, que ele “não é certamente nem o primeiro nem o único a sublinhar o caráter estrutural dos fenômenos sociais, mas sua originalidade é de levá-lo a sério e de retirar-lhe, impertubavelmente, todas as conseqüências” (POUILLON *apud* LÉVI-STRAUSS, 1996, p.9). Além disso, observa-se que Lévi-Strauss fez questão de definir seu trabalho como uma contribuição fragmentária à elaboração de uma ciência mais vasta, em vias de constituição: a semiologia ou a ciência dos sinais no seio da vida social (cf. HEUSCH, 1967).

<sup>45</sup> Não obstante a isso, com o intuito anteriormente mencionado na introdução deste capítulo, algumas outras formas de “estruturalismo” serão rapidamente apresentadas na Seção 2.3.

com o evidente risco de não se conseguir ser exaustivo) as principais contribuições destes autores seminais em seus respectivos campos de conhecimento<sup>46</sup>.

### 2.2.1 As contribuições de Ferdinand de Saussure

Aclamado, criticado ou até mesmo em certos pontos naturalmente já considerado “superado”, Ferdinand de Saussure reconhecidamente mudou significativamente os rumos da lingüística<sup>47</sup>. Em sua mais famosa e difundida obra, Saussure (2002) desloca o foco de estudo da história da linguagem em geral para uma consideração da presente configuração de uma linguagem natural particular (perspectiva essa que ele denomina de sincrônica). Ao fazer isso, ele discorda da concepção que considera a linguagem essencialmente um processo de nomeação, ou seja, um processo de mera vinculação de palavras a objetos ou idéias e assume que a história de uma palavra está, freqüentemente, muito longe de dar conta de sua significação atual.

Para Saussure, a língua é, antes de tudo, um sistema de signos, onde cada signo é composto de duas partes: um significante (palavra ou padrão de sons, ou como ele mesmo diz, uma “imagem acústica”) e um significado (conceito), e a relação entre elas é arbitrária, posto que não existiria uma conexão necessária (i.e., intrínseca ou “natural”) entre um nome

---

<sup>46</sup> Neste momento, faz-se necessário também reconhecer que embora tenham sido descobertos, por ocasião de uma reforma em sua residência em Genebra em 1996 (mais de oitenta anos após o seu falecimento!), os manuscritos de um livro de autoria atribuída ao próprio Saussure (os quais foram publicados no Brasil em 2004 pela editora Cultrix sob o título de Escritos de Lingüística Geral), as idéias neles contidas evidentemente não serão abordadas aqui diretamente, posto que, como ressaltado anteriormente, não foi esta sua obra que influenciou o pensamento estruturalista em seus primórdios. Isto posto, recomenda-se ao leitor interessado em se aprofundar nas idéias deste autor a leitura desta sua nova obra.

<sup>47</sup> Dentre os nomes de vários autores que, na esteira das idéias de Saussure, trouxeram grandes contribuições para o estruturalismo na lingüística (e até mesmo fora dela, ainda que indiretamente), figuram com destaque: Émile Benveniste, Louis Hjelmslev, Noam Chomsky e Roman Jakobson. Para uma análise crítica interessante dos principais pontos presentes nas idéias de Saussure veja Giddens (1999) e, como subsídio para uma análise crítica mais aprofundada, veja também Ricoeur, (1976) e Wittgenstein (2004).

específico e o objeto ou idéia que ele se propõe a designar. Com relação a isso, ele afirma por exemplo que:

A idéia de “mar” não está ligada por relação alguma interior à seqüência de sons m-a-r que lhe serve de significante; poderia ser representada igualmente bem por outra seqüência, não importa qual; como prova, temos as diferenças entre as línguas e a própria existência de línguas diferentes: o significado da palavra francesa *boeuf* (“boi”) tem por significante b-ö-f de um lado da fronteira franco-germânica e o-k-s (*Ochs*) do outro. (SAUSSURE, 2002, p.81-82).

De acordo com Lepargneur (1972), quando Saussure declara que o signo é arbitrário, refere-se essencialmente ao fato de que a relação de significação que une o significante ao significado não é motivada na psicologia do indivíduo utilizador da língua, ou seja, não está à mercê de sua vontade. É com base justamente neste aspecto que Saussure realiza a distinção entre aquilo que denominou de *langue* (a língua encarada como sistema idealizado e impessoal, inferido dos usos particulares da fala, mas de certo modo independente deles) e *parole* (atos individuais e contingentes da fala utilizados nas comunicações sociais concretas).

Vale destacar que, embora Saussure assuma que a relação de significação não é totalmente natural, mas sobretudo cultural, isto é, ela não viria diretamente da natureza, mas da coletividade humana formando sistema, ou seja, de sua atividade inconsciente (inconsciente coletivo), ele próprio reconhece (ao tratar daquilo que chamou de relações “sintagmáticas” e “associativas”) a existência do arbitrário absoluto e do arbitrário relativo, posto que em sua visão “apenas uma parte dos signos é absolutamente arbitrária; em outras, intervém um fenômeno que permite reconhecer graus no arbitrário sem suprimi-lo: o signo pode ser relativamente motivado” (SAUSSURE, 2002, p.152).

Entretanto, deve-se ressaltar que na proposta de Saussure o significante é arbitrário na sua relação ao significado, mas não na sua relação aos outros significantes com os quais constitui, em uma dada época, o sistema de uma língua. Desse modo, ao admitir a língua como um sistema de signos, Saussure concentra-se na relação entre os elementos dessa língua

e não no valor intrínseco que eles supostamente teriam. Por conta disso, ele enxerga a língua como um sistema de diferenças, onde os seus elementos não apenas adquirem o seu “valor” quando postos em relação uns aos outros, mas são também cada um deles produto dessa própria diferença, ou seja, não são anteriores ao sistema. Conforme Lechte (2002) observa, a implicação direta disso é que a língua existe como uma espécie de totalidade ou não existe de forma alguma.

Para ressaltar e facilitar o entendimento do caráter diferencial e de totalidade da língua, Saussure recorrentemente faz analogia com o jogo de xadrez. Para ele, uma posição de jogo (i.e., determinada arrumação de peças no tabuleiro) corresponderia a um estado da língua e qualquer posição dada nesse jogo, assim como na língua, teria como característica singular estar libertada de seus antecedentes, de modo que seria totalmente indiferente que se tivesse chegado a ela por um caminho ou por outro.

Para que se possa então passar de uma posição a outra, ou melhor, de um estado a outro, Saussure observa que o deslocamento de uma única peça (ou termo) é suficiente. Assim, quando tal deslocamento ocorre, ele repercute sobre todo o sistema e é impossível ao “jogador” prever com exatidão os limites desse efeito (que ora pode ser nulo, ora muito grave, ora de importância média e, em algumas situações, ter conseqüências até para as “peças” momentaneamente fora da questão). Além disso, Saussure constata que nesse jogo, o valor respectivo de cada peça depende de sua posição no tabuleiro, do mesmo modo que na língua cada termo tem seu valor pela oposição aos outros termos. Por conta disso, qualquer peça específica pode ser substituída (e.g., um peão por uma moeda) sem que a viabilidade do jogo seja comprometida, pois o que importa é a sua relação diferencial e não o seu valor intrínseco. Contudo, ele salienta que os valores dependem também, e sobretudo, de uma convenção relativamente imutável: a regra do jogo, que existe antes do início da partida e persiste após cada lance.

Outro fato importante que merece ser destacado é que, para Saussure, a lingüística tem por único e verdadeiro objeto a língua encarada em si mesma e por si mesma, já que, segundo ele, a língua é um sistema que conhece somente sua ordem própria. Para esclarecer melhor essa sua idéia, mais uma vez ele recorre à analogia da língua com o jogo de xadrez, pois:

Nesse jogo, é relativamente fácil distinguir o interno do externo; o fato de ele ter passado da Pérsia à Europa é de ordem externa; interna, pelo contrário, tudo o que diz respeito ao sistema e às suas regras. Se eu substituo peças de madeira por peças de marfim, a mudança é indiferente para ao sistema; mas se eu diminuir ou aumentar o número de peças, essa mudança atinge profundamente a “gramática” do jogo. (SAUSSURE, 2002, p.32).

Observando-se atentamente a passagem acima, pode-se perceber a exigência de Saussure para que a lingüística se concentre no estudo imanente das conexões essenciais entre os elementos que constituem a estrutura de uma determinada língua, independentemente não só de sua gênese, como salientado anteriormente, mas também de suas relações com o que lhe é exterior.

Para finalizar, diante da natureza do conjunto de observações aqui realizadas, Richardson (1999) afirma que a lingüística estruturalista fundamenta-se em dois princípios aplicáveis às ciências sociais: 1) os fenômenos lingüísticos têm como base estruturas inconscientes que devem ser pesquisadas e compreendidas; e 2) o objeto do estudo da lingüística não está constituído pelos termos que formam uma língua, senão pelas relações entre os termos.

Uma vez reconhecidas as principais contribuições de Ferdinand de Saussure para a fundação dos preceitos iniciais da lingüística estruturalista, a próxima seção apresenta as principais idéias desenvolvidas por Claude Lévi-Strauss nos campos prioritários de sua investigação antropológica estrutural.

## 2.2.2 As contribuições de Claude Lévi-Strauss

Um dos momentos mais marcantes da Antropologia no século passado ocorreu quando Lévi-Strauss decidiu utilizar em etnologia técnicas e regras (e.g., princípio de contraste, de oposição binária<sup>48</sup>) elaboradas originalmente na lingüística estrutural para estudar, da forma que ele acreditava ser a mais sistematizada possível, os fenômenos sociais e culturais constituintes de sua agenda de pesquisa. Desse modo, de acordo com Lefebvre (1968), o método desenvolvido e empregado por Lévi-Strauss em seus estudos postula uma correspondência formal entre a estrutura da língua e a dos sistemas que o antropólogo e o sociólogo estudam. Dentro dessa visão, tal correspondência, concebida como real, ao mesmo tempo como fundamento da inteligibilidade, é quem assegura a coesão dos grupos sociais. Com isso, verifica-se claramente que a noção de sistema, ligada as de coerência e de equilíbrio interno assume grande relevância para a compreensão dos fatos sociais e culturais.

Ao pedir em empréstimo o protótipo (ou modelo) da lingüística, Lévi-Strauss considerou que a cultura nada mais é do que um sistema simbólico (ou configurações de tais sistemas) onde qualquer pormenor só teria sentido numa “totalidade significativa”, isto é, a vida cultural não seria explicável em termos da natureza intrínseca de seus fenômenos, nem tampouco poderia ser explicada empiricamente por fatos condenados a falarem por si mesmos. Nesse momento, como ressalta Kurzweil (1980), fica evidente um certo “desdém” que Lévi-Strauss possui pelo fenômeno empírico e que, de acordo com Leach (1970), o faz conceber o “objeto geral de análise” de seu método estruturalista sempre como uma espécie de matriz algébrica de possíveis permutações e combinações localizadas na “mente humana”

---

<sup>48</sup>Miller Jr (1989) chama atenção aqui para o fato que o contraste não implica forçosamente em contrariedade e que a “oposição” é “complementar”. Assim, de acordo com o autor, dois elementos em contraste lingüístico não podem significar a mesma coisa, mas isso não implica que eles signifiquem necessariamente o contrário um do outro.

inconsciente<sup>49</sup>. Em tal concepção, a prova empírica é considerada meramente um exemplo do que é possível e, desse modo, uma compreensão adicional dos casos observados poderia ser obtida ao se atentar para as suas relações com os casos possíveis, mas não observados. Assim, percebe-se que muito embora o estudo de fenômenos empíricos continue a ser encarado por Lévi-Strauss como uma parte essencial do processo de descoberta, ele passa a ser visto, de uma forma teleológica, como um meio para se alcançar um fim.

Lévi-Strauss também pressupôs que se a língua é estruturada (como demonstraram os lingüistas) e ela se constitui em uma parte da cultura, os princípios estruturais que valeriam numa parte da cultura deveriam valer também em outras (MILLER JR., 1989). Bem ou mal, tal pressuposição nitidamente possui um caráter nomotético (cf. DEMO, 1995), pois assume que a realidade, inclusive a social, é necessariamente regida por leis e que se uma lei se faz presente em algum lugar, ela deve se fazer presente então em todos.

De uma forma um pouco diferente, esta nomoteticidade também pode ser verificada quando Lévi-Strauss assume que toda sociedade ou cultura exhibe características que estão presentes em maior ou menor grau em outras sociedades ou em outras culturas. Esta assunção faz com que ele, embora consciente da singularidade de cada cultura específica, parta em suas investigações em busca de paralelos e similaridades entre culturas distintas e, dentro de cada uma delas, procure padrões ocultos em meio à complexidade cultural (WALLE, 2002). Em outras palavras, a procura estrutural de Lévi-Strauss por padrões universais não nega a especificidade das culturas (e, portanto, no limite, sua relatividade), mas procura trazer à luz aquele fundo de identidades sobre o qual justamente as diferenças podem se destacar (BONOMI, 2001).

---

<sup>49</sup> Ressalta-se que, de acordo com Makarius e Makarius (1968, p.123), o inconsciente para Lévi-Strauss é “o conjunto das estruturas subjacentes em função das quais se organizam a vida psíquica e todas as experiências e expressões humanas”. Dessa forma, pode-se dizer que o centro de suas atenções investigativas não é o indivíduo, nem suas ações *per se*, mas o inconsciente como sistema simbólico que, das mais variadas formas possíveis, influencia toda uma coletividade.

De modo mais preciso, pode-se dizer que o objetivo central perseguido por Lévi-Strauss em suas investigações é descobrir como as relações que existem na natureza (e como tal são apreendidas pelo cérebro humano) são usadas para gerar produtos culturais que incorporam essas mesmas relações. É importante destacar, contudo, que ao enveredar por tal avenida, Lévi-Strauss não está em momento algum argumentando que a Natureza não possa ter outra existência senão a que está presente em sua apreensão pela mente humana. Como forma de esclarecer melhor esta questão, Leach observa que

A Natureza, para Lévi-Strauss, é uma realidade autêntica “aí fora”; é governada por leis naturais que são acessíveis, pelo menos em parte, à investigação científica humana mas a nossa capacidade de apreender a Natureza é severamente limitada pela natureza do aparelho através do qual apreendemos. A tese de Lévi-Strauss é que, ao notarmos como [grifo do autor] apreendemos a Natureza, ao observarmos as qualidades das classificações que usamos e o modo como manipulamos as categorias resultantes, estaremos aptos a inferir fatos decisivos sobre o mecanismo do pensamento (LEACH, 1970, p.27-28).

Ao contrário de Saussure, Lévi-Strauss tem muitos trabalhos de sua própria autoria publicados. No entanto, a característica mais destacada de seus escritos, sejam eles em francês ou em inglês, é que não são muito fáceis de entender, pois, dentre outras coisas, as teorias sociológicas e antropológicas neles contidas via de regra combinam uma desconcertante complexidade com uma esmagadora erudição (cf. LEACH, 1970)<sup>50</sup>. Mesmo assim, ao se observar o conjunto de sua vasta e reverberante obra, pode-se afirmar que os seus dois grandes campos de análise dizem respeito ao estudo das relações de parentesco (realizado principalmente em As Estruturas Elementares do Parentesco) e dos mitos (realizado sobretudo nos quatro volumes que compõem os *Mythologiques* [lógicas do mito]: O cru e o cozido, Do mel às cinzas, Origens das maneiras à mesa, e O homem nu) presentes nas sociedades ditas não-industrializadas. Fora estes dois grandes campos de análise e alguns trabalhos

---

<sup>50</sup> Para análises críticas sistematizadas das idéias de Lévi-Strauss, além de Leach (1970) ver também, por exemplo, Lefebvre (1968), Makarius e Makarius (1968), Derrida (1968), Gurvitch (1971), Miller Jr (1989), Demo (1995) e Bonomi (2001).



(notadamente O Pensamento Selvagem) sobre a natureza da lógica presente no pensamento dos indivíduos compreendidos nas sociedades geralmente classificadas como “primitivas” ou “arcaicas”, Lévi-Strauss também demonstrou preocupação em discutir (e em algumas ocasiões em sair em defesa) dos meandros e princípios do método de investigação que utilizou em seus estudos.

Dessa forma, para fins estritamente didáticos, esta seção dedica-se a partir de agora às principais contribuições do referido autor oriundas da aplicação de seu método em seus campos privilegiados de investigação, ao passo que suas principais contribuições no plano exclusivamente metodológico são dissecadas diretamente na Seção 2.3, ocasião na qual, vale novamente lembrar, algumas classificações para os diversos tipos de estruturalismo são apresentadas e discutidas.

Em seu primeiro grande campo de análise, Lévi-Strauss (2003) considera as regras do casamento e os sistemas de parentesco (os quais ele admite que não consistem nos elos objetivos de filiação ou consangüinidade dados entre os indivíduos, mas só existem na consciência dos homens e são por isso mesmo sistemas arbitrários de representações e não o desenvolvimento espontâneo de situações de fato) como uma espécie de linguagem, feita de oposições e relações (e.g., marido-mulher, pai-filho, tio-sobrinho, irmão-irmã) entre seus elementos constitutivos, e que se destinaria a assegurar, entre os indivíduos e os grupos, um certo tipo de comunicação.

Assim procedendo, Lévi-Strauss nitidamente interpreta as sociedades em função de uma teoria da comunicação (cf. LEFEBVRE, 1968) que assume que a cultura abrange essencialmente três grandes campos de troca: troca de mensagens (língua), troca de bens e serviços (economia) e troca de mulheres (organização social). Nessa interpretação, a organização social é então o código que permite saber com quem uma pessoa pode ou não

---

pode, ou deve, em certos casos, se casar (cf. LÉVI-STRAUSS, 2003). Em outras palavras, a comunicação, por ser o maior imperativo criador de uma cultura, reclama que a família não se feche sobre si mesma na sua unidade mais elementar e, com isso, as regras do matrimônio permitiriam, ou melhor, exigiriam a circulação das mulheres<sup>51</sup> no grupo social como meio de permitir a miscigenação que abriria e renovaria a etnia. Desse modo, como observa Lepargneur (1972), em vez de simplesmente conceber as diversas normas relativas ao parentesco (sistema de nomenclatura, sistema de atitudes<sup>52</sup>: matrimônios preferenciais, exogamia, etc.) como regras heterogêneas, justapostas mais ou menos arbitrariamente, Lévi-Strauss concebe uma hipótese que unificaria o conjunto destas regras a partir desta função (circulação de mulheres) exercida por uma estrutura equilibrada e, com base nisso, como aponta Heusch (1967), ele reduz brilhantemente, a alguns tipos de trocas (as quais denominou de trocas generalizadas e trocas restritas), a extraordinária diversidade das regras do parentesco e do casamento.

---

<sup>51</sup> Deve-se fazer aqui uma ressalva, pois conforme assinala Miller Jr. (1989), Lévi-Strauss atem-se a falar especificamente em troca (circulação) de mulheres no seio dos grupos sociais pressupondo a existência de uma supremacia universal masculina e assumindo explicitamente, em decorrência disso, que foram os homens quem resolveram como dispor delas.

<sup>52</sup> Como Kurzweil (1980) observa, Lévi-Strauss começa incorporando aos estudos dos sistemas do parentesco os estudos de Jakobson acerca dos fonemas, mas simultaneamente toma consciência que o método fonêmico não pode ser simplesmente transposto para as análises antropológicas. Dessa forma, Lévi-Strauss busca refinar o método para que ele se adapte ao fato que, em antropologia, as leis descobertas por análises microsociológicas (i.e., os termos usados para determinar as relações de parentesco) poderiam ser invalidadas em um nível macro (uso diferente dos mesmos termos em tribos diversas). Nesse momento, Lévi-Strauss reconhece que nos sistemas de parentesco existem profundas diferenças entre o sistema terminológico e o sistema de atitudes, entre o sistema de nomenclatura e o sistema de organização social. Acerca disso, como ele próprio diz: “O que se denomina geralmente ‘sistema de parentesco’ recobre, realmente, duas ordens bem diferentes de realidade. Inicialmente, existem aí termos, pelos quais se exprimem os diferentes tipos de relações familiares. Mas o parentesco não se exprime unicamente numa nomenclatura; os indivíduos, ou classes de indivíduos que utilizam os termos, se sentem (ou não se sentem, conforme o caso) obrigados uns em relação aos outros a uma conduta determinada: respeito ou familiaridade, direito ou dever, afeição ou hostilidade. Assim, ao lado do que propomos nomear o sistema terminológico (e que constitui, para sermos exatos, um sistema de vocabulário), existe outro sistema, de natureza igualmente psicológica e social, que designaremos como sistema de atitudes” (LÉVI-STRAUSS, 1996, p.53). Vale salientar que mesmo diante dessas diferenças, Kurzweil (1980) constata também que, na visão de Lévi-Strauss, todos esses sistemas são simbólicos e, assim sendo, nem o fenômeno nem os sistemas de parentesco podem ser totalmente explicados por meio de observações empíricas diretas e isoladas, pelo contrário, assim como ocorre na linguística, eles devem ser examinados como conjuntos de relações simbólicas.

Neste momento, vale destacar que, partindo do axioma de que o que pertence à natureza é universal e espontâneo (ou seja, não depende de nenhuma cultura particular nem de qualquer norma determinada) e o que pertence à cultura depende de um sistema de normas que regulam a sociedade e podem, dessa forma, variar de uma estrutura social para outra, Lévi-Strauss (2003) descobre a chave sociológica de uma proibição que assume grande relevância nas sociedades arcaicas: a proibição do incesto. Em sua visão, tal proibição é a grande lei que opera a passagem da natureza à cultura, pois ela é ao mesmo tempo universal (está presente em todas as culturas, de uma forma ou de outra) e cultural (já que é uma proibição que sempre se define em relação a um sistema de normas e sanções particulares). Esta regra universal da proibição do incesto exprimiria então, de maneira negativa, a exigência positiva de ceder a outros as mulheres da casa, permitindo trocas de pessoal entre as famílias. Assim, pais e irmãos não deveriam “usufruir” suas filhas e irmãs, não em razão de um mítico motivo biológico, mas para cedê-las em momento oportuno a outras formações da mesma sociedade. Com isso, Lévi-Strauss argumenta que as relações de pura consangüinidade (natureza) seriam superadas pelas relações estabelecidas pelas alianças (cultura).

Em seu segundo grande campo de análise, Lévi-Strauss refina ainda mais a sua abordagem estrutural ao tentar elaborar a “gramática” do discurso mítico. Nessa empreitada, ele enxerga o mito como um sistema e apela para a compreensão das diferentes articulações dos códigos, não para a observância do sentido estrito da mensagem que eles encerram (LEPARGNEUR, 1972). Lévi-Strauss age assim pois acredita que o conteúdo dos mitos nunca tem uma significação em si, ou seja, seria devido apenas à maneira segundo a qual os diferentes elementos do conteúdo do mito (i.e., eventos e motivos que podem ser encontrados na narrativa de um mito e que foram denominados pelo autor de mitemas) se combinam que

um significado poderia ser gerado e não a partir de um possível valor intrínseco de cada um de seus elementos (MAKARIUS e MAKARIUS, 1968; KURZWEIL, 1980).

Lévi-Strauss assume ainda que o mito não traduz uma “revelação” (feita do alto de uma vez por todas como se fosse uma exegese bíblica) ou uma realidade externa, mas sim representa a mente de quem os criou. Por conta disso, ele argumenta que os mitos vêm de outros mitos por transformações (a equivalência não se faria termo a termo, mas numa homologia de oposições) e que um mito qualquer tira seu sentido da posição que ocupa por respeito a outros mitos no seio de um grupo de transformações (HEUSCH, 1967), cabendo a análise estrutural, portanto, sem se ater exatamente à estória contada nos mitos e sem se pronunciar sobre a substância do fenômeno, elucidar as leis que regem essas transformações e que permitem a passagem de uma forma do mito à outra. Desse modo, verifica-se que para o autor, diferentes versões (aspecto diacrônico) fazem parte do mesmo mito porque ele é uma estrutura dinâmica que não pode ser reduzida a um único conteúdo uniforme (LECHTE, 2002). Nessa ótica, ao se considerar o mito como o conjunto de suas versões, nenhuma delas deve ser privilegiada (dado que não existe uma versão “verdadeira”, todas têm igual valor)<sup>53</sup> e todas elas devem ser levadas em consideração para que sua estrutura possa se tornar completamente aparente.

Finalizada a etapa de apresentação das principais idéias de Saussure e de Lévi-Strauss, a próxima seção procura transcender as obras destes dois autores ao discutir algumas das características que, de um modo ou de outro, podem ser encontradas em praticamente todas as formas de “estruturalismos”.

---

<sup>53</sup> É importante destacar aqui que mesmo tendo trabalhado com um recuso metodológico ao qual denominou de mito (versão) de referência, Lévi-Strauss em momento algum lhe atribuiu um valor inerentemente especial. Em sua concepção, tal versão servia apenas como um (inevitável) “ponto de partida” para as suas análises.

### 2.2.3 Características gerais do pensamento estruturalista

Ainda que não se deva falar em “estruturalismo”, no singular, como se ele fosse uma única escola ou um único movimento – o que definitivamente seria ingênuo, posto que reconhecidamente em seu escopo se encontram incorporados diversos campos de conhecimento, procedimentos e objetos de investigação nem sempre idênticos e autores que embora possam ser classificados como “estruturalistas” nem sempre concordam uns com os outros ou se sentem ligados entre si por uma solidariedade de doutrina ou de “combate” (cf. BARTHES, 1967)<sup>54</sup>, algumas características presentes (em maior ou menor grau e de forma mais ou menos explícita) em todos os estruturalismos podem ser identificadas e associadas a uma certa maneira de pensar [levando-se em consideração aqui que todo modo de fazer repousa necessariamente sobre algum modo de pensar, conforme lembra POUILLON, 1968] que se imagina ser comum aos investigadores que buscam compreender as estruturas dos fenômenos que estudam. Obviamente, não se pretende exaurir aqui a análise e discussão de todas essas características, apenas comentar brevemente as que se acredita serem as principais.

De acordo com Demo (1995), uma das marcas mais profundas do pensamento estruturalista é a acentuação de que o conhecimento da realidade se realiza plenamente apenas quando atinge nela elementos constituintes em nível de constantes supratemporais<sup>55</sup> (i.e., a-

---

<sup>54</sup> Acerca disso, em uma interessante declaração, Coelho (1968, p.X) observa também que “o ‘estruturalismo’ – palavra encantada e enigmática que para alguns aparece como nova alienação – não designa um objeto preciso, definido, mas é o termo conveniente e indispensável, para englobar um certo tipo de atividade (segundo Barthes) e uma certa forma de linguagem. O ‘estruturalismo’ não é propriamente uma filosofia. Ou melhor: contém implícitas várias filosofias, que inevitavelmente se explicitam, por vezes de um modo contraditório, neste ou naquele autor”.

<sup>55</sup> Deve-se ressaltar aqui que o fato do pensamento estruturalista em geral buscar constantes a-históricas não significa que ele recuse a história (isto é, que ele seja completamente “anti-histórico”, como acreditam alguns de seus críticos) (cf. GIDDENS, 1999), mas sim o historicismo, isto é, a tendência do século XIX a fazer da categoria tempo a chave suprema das explicações dos fenômenos. Nesse sentido, Lefebvre (1967) observa também que o

históricas) e supra-espaciais<sup>56</sup>. No entanto, no que diz respeito a essas constantes, acredita-se que elas possam ser mais bem compreendidas se não forem encaradas diretamente como algo que permanece completamente imutável (em um sentido que seria assim muito próximo ao que a constância adquire em matemática), mas sim como aspectos sobre os quais (e.g., sistemas de parentesco e de filiação, sistemas de mito, sistemas de moda, sistemas de comunicação lingüística, sistemas de trocas econômicas) um determinado conjunto (supostamente limitado) de variações inter-relacionadas ocorre. Neste ponto, observa-se que o pensamento estruturalista não parece estar interessado em descobrir a razão pela qual uma determinada variação, dentre todas as possíveis a partir do mesmo sistema, foi a “solução” privilegiada em um dado momento ou local, pois em última instância esse pensamento não pode eliminar por completo a possibilidade de liberdade na ocorrência dessas variações (LEPARGNEUR, 1972), muito menos pressupõe uma natureza humana eterna ou condições exteriores imutáveis (ESCOBAR, 1967). Assim, o pensamento estruturalista não pode ser enquadrado como profético, pois ele não pretende adivinhar exatamente o que será amanhã; pretende, isso sim, esclarecer o que não pode advir, e situar a solução que a História promove no quadro prévio das possibilidades teóricas.

Por sua vez, Viet (1973) ressalta que para o pensamento estruturalista, tudo se passa como se o conhecimento dos fatos da vida humana e social, para ser conhecimento da

---

pensamento estruturalista se mostra bastante flexível para encarar a superação da antinomia entre o estático e o dinâmico (acerca disso ver também GREIMAS, 1968), característica essa que faz Pouillon (1968) declarar que o “estruturalismo” não define simplesmente uma ordem, ele estabelece seu dinamismo prático. Lévi-Strauss, por sua vez, chama a atenção para o fato que a história é simplesmente “indispensável para inventariar a integralidade dos elementos de uma estrutura qualquer, humana ou não humana. Longe, pois, da busca da inteligibilidade chegar à história como seu ponto de chegada, é a história que serve de ponto de partida para toda procura de inteligibilidade [...] a história conduz a tudo, mas com a condição de se sair dela” (LÉVI-STRAUSS, 1989, p.247). Por fim, vale destacar também que, de acordo com Lepargneur (1972), a crítica que se faz freqüentemente ao “estruturalismo” de se abstrair indevidamente do vivido histórico não deveria ser feita no âmbito da história coletiva, mas sim no plano da vida espiritual pessoal.

<sup>56</sup> Apesar da ênfase colocada pelo referido autor sobre este aspecto, como poderá ser verificado a partir das discussões apresentadas na Seção 2.3.2, esta característica não é admitida de modo estrito por todas as formas de estruturalismo.

realidade, devesse tomar o caminho de uma integração desses fatos numa totalidade. Em reforço a isso, Pouillon (1968) argumenta que o pensamento estruturalista é, por essência, totalizante e o que procura totalizar não são necessariamente simetrias, recorrências, mas também oposições e desequilíbrios, não para apagá-los, mas para compreender o laço que os mantém. Dessa forma, observa-se que enquanto o empirismo concebe a realidade como singular e “revelada” graças à experiência sensível, passando o objeto nessa perspectiva a ser o que ele “é”, ou seja, o fato, o pensamento estruturalista assume que o fato isolado, enquanto tal, não possui significado (GIL, 1999). Ao comentar este e outros aspectos, Châtelet argumenta que

É preciso uma leitura bem apressada para constituir um corpo doutrinal chamado “estruturalismo”. Só a custo se pode falar de um método. E, nesse caso, esse comum denominador metodológico define-se mais facilmente por aquilo que recusa do que por aquilo que institui. Digamos para simplificar que o que ele recusa é o empirismo [grifo do autor], imposto em todos os domínios do pensamento em nome dos “fatos”, do vivido, do concreto, da eficácia. [...] Mas a rejeição do fato empírico não é de forma alguma a rejeição da realidade e do que ela impõe. Significa apenas – o que é decisivo – que um fato (isto é, no fundo, uma informação) como tal não prova nada, que o que prova é o corpo científico sistemático que, explicando as razões e os meios com que produziu no seu domínio fatos (produzir, no sentido cartesiano, trazer à luz do dia), os organiza de forma inteligível. (CHÂTELET, 1968, p.39-42).

Em face ao exposto, pode-se dizer que ao realizar a negação da realidade como algo singular, rejeitar o império da experiência sensível e considerar insignificante o estudo de fatos isolados, o pensamento estruturalista se constitui então em uma alternativa significativa para praticamente todas as formas de positivismo (cf. RICHARDSON, 1999).

Um outro aspecto que, de acordo com Piaget (1979), é comum a todos os estruturalismos diz respeito ao ideal ou esperança de inteligibilidade intrínseca, fundada sobre o postulado que uma estrutura basta a si própria e não requer, para ser apreendida, o recurso a todas as espécies de elementos estranhos à sua natureza. Nesse sentido, Châtelet (1968) ressalta também que a probidade daqueles a que se chama “estruturalistas” está em

continuarem a investigar, no domínio que escolheram, e a procurar o meio de assegurar, em relação aos objetos empíricos e às produções teóricas que interpelam, a máxima inteligibilidade. Assim, verifica-se que o pensamento estruturalista procura sempre, por trás das aparências, ou seja, além da [des]organização aparente do objeto, estruturas inteligíveis que expliquem certo funcionamento e, desse modo, pode-se dizer que mesmo diante de um objeto limitado, não existe estruturalismo sem a pretensão de superar uma simples descrição da materialidade do fenômeno e, com isso, conseguir desvelar uma racionalidade até então oculta onde o olhar superficial ou furtivo na maioria das vezes não percebe senão desordem e não acha outra explicação senão o acaso. Com relação a isso, em uma passagem bastante interessante, Lepargneur salienta também que

O pensamento estruturalista faz lembrar uma crítica de tipo kantiano: ele se exerce sobre as condições de possibilidade de determinado fenômeno e mais especificamente sobre as condições de possibilidade de um determinado discurso (científico ou não), assim como pretende elaborar os conceitos de base (em sentido hegeliano) que permitam entrar na inteligibilidade do fenômeno ou do discurso, além do que seus autores pretendiam fazer ou tinham consciência de realizar (LEPARGNEUR, 1972, p.6)

Ainda segundo o referido autor, na sua expressão mais audaciosa, o projeto do estruturalismo, superando um dia as especificidades e divergências ocasionais dos diversos estruturalismos em todos os seus matizes, seria chegar a uma “gramática” geral do conhecimento humano. Tal “gramática” geral, se um dia conseguisse ser alcançada (possibilidade que evidentemente é passível de enorme discussão), reuniria não só as leis dos modos de pensar, mas também as leis de aparecimento e desenvolvimento dos fenômenos culturais ou naturais.

Piaget (1979) constata também que em todos os estruturalismos, na medida em que se chega a atingir efetivamente certas estruturas e em que sua utilização evidencia alguns caracteres gerais e aparentemente necessários que elas apresentam apesar de suas variedades, o teórico recorre, cedo ou tarde, a um determinado modo de formalização. Salientando a



importância dessa constatação, Viet (1973) declara que para ter reais implicações metodológicas, é preciso que a estrutura seja especificada, que ela se torne, por exemplo, forma ou modelo. Indo pouco mais além nessa linha de raciocínio, Pouillon (1968) defende a idéia de que é preciso que a estrutura possa ser questionada [e a formalização sem dúvida alguma é um instrumento que facilita este questionamento], que a extensão desta noção e a realidade do que designa possam ser contestadas, para que qualquer variante do estruturalismo tenha um sentido como teoria e como método. Entretanto, como a formalização é explicitamente obra particular de cada teórico, cabe observar que existem, portanto, diferentes graus possíveis de formalização a depender das suas decisões, ao passo que o modo de existência da estrutura que cada um deles descobre [constrói] deve ser determinado em cada domínio particular de investigação (cf. PIAGET, 1979).

Por fim, vale destacar que, diante dos seus mais diversos usos e variantes, Barthes (1967) prefere se referir ao estruturalismo como sendo essencialmente uma atividade, ou seja, uma sucessão regulada de um certo número de operações mentais e, assim sendo, poder-se-ia falar da atividade estruturalista como se fala da atividade surrealista, por exemplo. Para ele então, o fim de toda atividade estruturalista, qualquer que seja ela, é “reconstituir um ‘objeto’, de maneira a manifestar nesta reconstituição as regras do funcionamento (as ‘funções’) deste objeto” (BARTHES, 1967, p.58).

Uma vez reconhecidas as principais características subjacentes ao pensamento estruturalista, a próxima seção discute algumas das taxonomias que podem ser utilizadas para a classificação das várias “correntes” que, em seus mais distintos matizes, fazem uso desse pensamento e busca, a partir disso, posicionar o presente estudo em meio a cada uma delas.

## 2.3 Classificação dos estruturalismos

Dado que os limites do “estruturalismo” não são completamente nítidos – pois, dentre outras coisas, cada pesquisador, em razão de seu gênio pessoal, inventa ou defende novas modalidades de aplicação da inspiração estruturalista (cf. LEPARGNEUR, 1972; KURZWEIL, 1980), uma das primeiras e mais fáceis formas de classificar os diversos tipos de estruturalismos existentes é observar em que esfera específica do conhecimento eles se situam. Com base nisso, em linhas gerais, ou melhor, em um sentido *lato*, pode-se dizer que existe o estruturalismo da Linguística (para maiores detalhes ver BENVENISTE, 1971), da Matemática (ver BARBUT, 1968; PIAGET, 1979), da Física (ver PIAGET, 1979), da Biologia (ver WOLFF, 1971; PIAGET, 1979), da Psicologia (ver LAGACHE, 1971; VIET, 1973; DOR, 1989), da Sociologia (ver GURVITCH, 1971; VIET, 1973), da Economia (ver PERROUX, 1971), da Ciência Política (ver ALTHUSSER, 1968; GODELIER, 1968; VIET, 1973), do Direito (ver CARBONNIER, 1971), e em tantos outros campos do conhecimento quanto já se aventurou o espírito humano.

No entanto, essa forma de classificação não parece ser precisa o suficiente e possui utilidade um tanto quanto questionável, pois o próprio desenvolvimento dos estudos em cada uma dessas esferas de conhecimento tende a dividir o seu “estruturalismo” em tão diversas interpretações que na maioria das vezes sob a etiqueta comum e enganosa de “estruturalismo” em um dado campo encontram-se escolas de inspiração e tendências assaz divergentes. Ainda assim, deve-se reconhecer que um ponto de partida razoável (ou mínimo, talvez) é considerar que existem os estruturalismos das ciências humanas e sociais e os que nitidamente se situam fora delas (os quais evidentemente não serão aqui abordados).

No escopo das ciências humanas e sociais, Piaget (1979), depois de se referir diretamente a diversos campos de conhecimento, em um segundo momento propõe, independentemente da observância da aderência ou não a cada um desses campos, uma

classificação inicial e geral dos estruturalismos em globais ou metódicos. Assumindo também um ponto de vista generalista, Walle (2002) identifica duas macro-orientações, as quais ele denomina de estruturalismo mental e estruturalismo social. Viet (1973), por seu turno, considera a existência de três tendências (ou tipos) gerais de estruturalismos: fenomenológico, genético e dos modelos. Já Motta e Vasconcelos (2002), sugerem a existência de quatro tipos principais de estruturalismos: fenomenológico, dialético, concreto e abstrato.

Excetuando-se algumas pequenas redundâncias<sup>57</sup>, percebe-se que ao invés de se excluírem, as classificações supramencionadas, quando tomadas em conjunto, se complementam. Desse modo, com o intuito de demarcar ao máximo possível as características da orientação seguida pelo presente estudo, tais classificações serão agora examinadas em maiores detalhes<sup>58</sup>.

### **2.3.1 Estruturalismos globais $\times$ estruturalismos metódicos**

Considerando que uma estrutura é um sistema de transformações que comporta suas leis enquanto totalidade (leis estas que assegurariam sua auto-regulação), Piaget (1979) afirma que todas as formas de pesquisas que dizem respeito à sociedade, por mais variadas que sejam, conduzem a estruturalismos, uma vez que os conjuntos ou subconjuntos sociais se impõem de imediato enquanto totalidades, visto que essas totalidades são dinâmicas e, portanto, sede de transformações, já que sua auto-regulação se traduz pelo fato especificamente social das pressões de todos os gêneros e de normas ou regras impostas pelo

---

<sup>57</sup> Entre estas redundâncias, observa-se, por exemplo, que aquilo que Viet (1973) denomina por estruturalismo dos modelos, Motta e Vasconcelos (2002) se referem como estruturalismo abstrato, enquanto que o que para o primeiro autor representa a sociologia concreta, os últimos o definem como estruturalismo concreto.

<sup>58</sup> É óbvio que outras formas para se classificar as diversas correntes estruturalistas existem e outras tantas podem vir a ser criadas. No entanto, acredita-se que a discussão das classificações aqui consideradas seja

grupo. No entanto, entre esse estruturalismo global e um estruturalismo autêntico, porque metódico, Piaget (1979) alega que existem pelo menos duas diferenças.

A primeira dessas diferenças resulta da passagem da emergência às leis de composição. Com relação a isso, o referido autor declara que

Em Durkheim, por exemplo, a totalidade é ainda apenas emergente porque surge dela própria, ou seja, da reunião dos componentes, e constitui, assim, uma noção primeira, explicativa como tal; ao contrário, seu mais íntimo colaborador, Marcel Mauss, é considerado por Claude Lévi-Strauss como o iniciador do estruturalismo antropológico porque, particularmente em seus estudos sobre o dom, procurou e descobriu o pormenor das interações transformadoras (PIAGET, 1979, p.79-80).

A segunda diferença, que no entender de Piaget (1979) decorre da primeira, é que o estruturalismo global apóia-se sobre o sistema das relações ou interações observáveis, considerado como auto-suficiente, ao passo que o característico de um estruturalismo metódico é procurar a explicação desse sistema em uma estrutura subjacente que permite, de certo modo, sua interpretação dedutiva. Nesse último caso, a estrutura não faz parte do domínio dos “fatos” constatáveis e, em particular, permanece em grande parte (talvez em alguns casos até completamente) “inconsciente” aos membros individuais do grupo considerado.

Levando-se em consideração as peculiaridades da distinção aqui apresentada, acredita-se que o presente estudo possa ser mais bem enquadrado como uma investigação estruturalista de caráter metódico, pois, como ressaltado anteriormente, ele pretendeu atingir a máxima compreensão possível do funcionamento das estruturas subjacentes aos relacionamentos estabelecidos entre consumidores e empresas de serviço no domínio da percepção.

### **2.3.2 Estruturalismos mentais x estruturalismos sociais**

De acordo com Walle (2002), a distinção entre estruturalismo mental e estruturalismo social é realizada principalmente por meio da observação do foco (ou objeto) prioritário de investigação da corrente estruturalista considerada<sup>59</sup>. Assim, as correntes de pensamento que podem ser classificadas como formas específicas do estruturalismo mental possuem como foco prioritário de investigação o entendimento dos processos internos (pretensamente universais, na maioria das vezes) da mente humana, ao passo que as correntes que podem ser associadas ao estruturalismo social lidam, prioritariamente, com o entendimento das estruturas das sociedades e/ou culturas (i.e., buscam compreender a maneira como elas se encontram “estruturadas”), bem como a forma pela qual essas estruturas auxiliam na satisfação das necessidades tanto da sociedade quanto dos indivíduos.

Para os estruturalismos mentais em geral, o que se sabe sobre o mundo externo é, de uma forma ou de outra, apreendido por intermédio dos sentidos. De acordo com isso, os fenômenos que os indivíduos percebem têm as características que lhes foram atribuídas por causa do modo como os sentidos operam e do modo como o cérebro e a mente humana estão organizados para ordenar e interpretar os estímulos que recebem. Isto posto, pode-se dizer que uma característica importante desse processo de ordenação é (infelizmente) o corte, por alguns indivíduos, do contínuo de espaço e tempo que os cercam em segmentos, pelo que eles estão predispostos a conceber o meio circundante como se este consistisse num vasto número de coisas separadas, pertencentes a determinadas classes, e a pensar sobre a passagem do tempo como se fossem seqüências de eventos separados.

---

estudo.

<sup>59</sup> Essa distinção é admitida também por Thion (1968) quando ele afirma que é apenas ao nível do objeto estruturado que é possível verificar se uma tipologia de estruturas tem ou não sentido e que não deixam de existir duas grandes classes de estruturas, as sociais e as mentais.

Aprofundando a análise dos estruturalismos mentais, Walle (2002) cita como exemplos desse tipo de estruturalismo os trabalhos de Claude Lévi-Strauss (o qual sugere que a mente humana opera por meio de oposições binárias e que os vários artefatos da vida social – incluindo a mitologia, a literatura e as demais artes – refletem padrões inatos e universais do pensamento humano), os de Sigmund Freud (que realiza a famosa classificação das forças que impulsionam a mente em *id*, *ego* e *superego*) e os de Carl Gustav Jung (o qual sugere que além de suas próprias experiências pessoais, os indivíduos são influenciados por arquétipos, ou seja, padrões inatos e limitados de reação a determinados fenômenos que não dependem de aprendizado ou experiência individual), e afirma que esse tipo de estruturalismo pode ser encarado de certo modo como um paralelo à agenda básica de pesquisa e análise do filósofo alemão Immanuel Kant (1724-1804) que, dentre outras coisas, enfatizava que a espécie humana possui certas maneiras inatas de pensar<sup>60</sup>.

Por sua vez, como exemplos de estruturalismos sociais o autor cita, entre outros, os trabalhos de Franz Boas (o qual sugere que as culturas se desenvolvem de maneiras específicas dadas as pressões únicas que cada uma enfrenta), os de Ruth Benedict (que afirma que as culturas podem ser mais bem encaradas como “padrões” holísticos e sinérgicos que orientam os seus membros a pensar, sentir e se comportar de modo previsível) e os de Erving Goffman (o qual relaciona o comportamento estratégico de um ator social individual aos contextos sociais estruturados), e afirma que, de várias formas, esse tipo de estruturalismo pode ser visto como uma extensão do pensamento do também filósofo e alemão Georg

---

<sup>60</sup> No que tange especificamente à área de Marketing, Walle (2002) cita como exemplos de aplicações diretas dos pressupostos presentes nessa corrente de estruturalismo um trabalho de Sidney Levy (1981) – o qual demonstrou como o estruturalismo mental de Lévi-Strauss pode ser utilizado na busca por uma melhor compreensão do modo como os consumidores concebem os produtos e como escolhem consumi-los; um trabalho de Ernst Dichter (1964) – o qual demonstrou que a teoria freudiana da motivação pode ser utilizada para explicar o fato dos consumidores serem motivados por atributos dos produtos que estão além de suas características funcionais; e um trabalho dele próprio no qual utiliza a teoria jungiana para interpretar um conjunto de campanhas publicitárias que lidam com heróis do esporte e, a partir disso, demonstrar que atletas que atuam em determinadas carreiras possuem um potencial maior para exercer influência sobre as respostas dos consumidores.

Friedrich Hegel (1770-1831), o qual, dentre outras coisas, defendia a idéia de que a cultura molda as pessoas de uma maneira única e específica que influencia profundamente toda a essência de uma sociedade, incluindo os pensamentos, sentimentos e artefatos dos indivíduos que a compreendem<sup>61</sup>.

É interessante observar que ao contrário da classificação apresentada na seção anterior, as duas macro-perspectivas aqui discutidas não são necessariamente mutuamente excludentes. Buscando clarificar tal aspecto, Walle (2002) destaca que, ainda que os estruturalistas mentais de um modo geral tendam a encarar as diferentes culturas existentes como manifestações particulares de uma natureza universal humana, eles estão conscientes do profundo impacto das estruturas culturais e sociais sobre o pensamento humano, bem como reconhecem que as estruturas sociais exibem variações profundas dentro de cada contexto cultural diferente. Assim sendo, verifica-se que os estruturalismos mentais lidam com o ambiente social basicamente como uma extensão das estruturas mentais inatas e, em última instância, tentam compreender a influência que essas estruturas exercem sobre a vida social e o processo humano de tomada de decisão. Além disso, o referido autor ressalta também que embora os estruturalismos mentais apontem como uma tendência universal as pessoas responderem aos fenômenos de maneiras uniformes e que são inerentes e inatas a todos os indivíduos, os métodos de estruturalismo mental, ainda assim, possuem uma flexibilidade que lhes permitem lidar com as respostas de culturas específicas, não apenas com padrões universais.

---

<sup>61</sup> Como exemplo de trabalho na área de Marketing que segue os pressupostos presentes nesta corrente do estruturalismo Walle (2002) menciona o estudo realizado por Holbrook e Grayson (1986) – o qual demonstrou que tanto a pesquisa com consumidores pode ser utilizada para a compreensão da cultura popular quanto as respostas dos consumidores podem ser exploradas por meio da análise dessa cultura. No entanto, vale destacar que, seguindo as características presentes nas indicações realizadas por Walle (2002), também podem ser citados como exemplos na área de Marketing inúmeros trabalhos de autores como Barbara Stern, Elizabeth Hirschman, Stephen Grove e Raymond Fisk.

No entender de Walle (2002), os estruturalismos sociais, em contraste aos estruturalismos mentais, têm como ponto de partida as culturas específicas e suas singularidades, mas tipicamente, os estruturalistas sociais não rejeitam a premissa de que a mente humana possui alguma estrutura que lhe seja inerente, pois tal fato para eles se torna secundário (o que não quer dizer sem importância) já que assumem as estruturas sociais como suas unidades prioritárias de investigação e admitem que qualquer padrão universal ou potencial do pensamento humano passa necessariamente por um filtro cultural ou social e acaba por ser transformado de acordo com o mesmo. Em outras palavras, para os estruturalistas sociais, os padrões da mente humana são apenas alguns dos fatores pré-existentes que exercem impacto sobre as culturas e conduzem (ou facilitam) a vida em sociedade.

Considerando-se as diversas nuances da distinção supra-apresentada, acredita-se que a orientação seguida pelo presente estudo esteja um pouco mais alinhada aos estruturalismos mentais, já que o mesmo teve como ponto de partida a investigação das estruturas presentes no modo como os consumidores utilizam suas mentes para perceberem as características dos seus relacionamentos com as empresas de serviço (e vice-versa) e não a investigação da forma como a sociedade ou cultura específica se encontra estruturada em função da existência de tais relacionamentos, muito menos teve como foco prioritário a investigação da forma como esses relacionamentos auxiliam na satisfação das necessidades da sociedade, das empresas ou dos consumidores.

No entanto, deve-se ressaltar que o pressuposto da universalidade da natureza humana (tão caro a praticamente todos os tipos de estruturalismos mentais) não foi aqui admitido de modo estrito, pois cedendo um pouco o espaço aos estruturalismos sociais, acredita-se que a cultura e a sociedade representem inevitavelmente “filtros” de grande importância na determinação da forma como os relacionamentos são estabelecidos e encarados em um



contexto de consumo. Ainda assim, não se está descartando de antemão a hipótese de que algumas das estruturas apresentadas nesse estudo possam, pelas mais variadas razões, se fazerem presentes em investigações que tenham por contexto outras sociedades ou culturas, contemporâneas ou não, pois como sugere Lévi-Strauss (1996, p.329), “estruturas do mesmo tipo podem ser recorrentes em níveis muito diferentes do tempo e do espaço”.

Em acréscimo a ressalva anterior, vale destacar também que de acordo com o (praticamente irreversível) grau de interconexão que se faz presente entre a maioria das culturas e sociedades contemporâneas (ver CASTELLS, 2001) é atualmente possível admitir uma certa convergência entre essas duas abordagens estruturalistas. Em outras palavras, por conta de processos caracterizados como mundialização (ver ORTIZ, 1994) ou globalização (ver, GIDDENS, BECK e LASH, 1997), e em certa medida por intermédio do trajeto antropológico do imaginário (ver DURAND, 2002; SILVA, 2003), verifica-se que vários aspectos de uma cultura se tornam cada vez mais “universais” e, desse modo, pode-se dizer que os “filtros” culturais aludidos anteriormente tendem a se tornar não apenas muito mais dinâmicos como também podem adquirir os mais variados graus de semelhança.

### **2.3.3 Estruturalismos fenomenológicos, genéticos, dialéticos, concretos e dos modelos**

Como uma de suas características mais distintivas, o estruturalismo fenomenológico (corrente na qual podem ser inseridos trabalhos de autores como Husserl, Merleau-Ponty, Sartre, Weber, etc.) adota a atitude de voltar ao mundo antes que ele seja submetido às rígidas determinações da ciência (MOTTA e VASCONCELOS, 2002). Ao fazer isso, esta corrente prega a recusa da atitude natural que coloca a existência do mundo em si como objeto (i.e., como algo prévia e naturalmente “dado”) e orienta-se para apreensão das invariantes presentes nas

experiências concretas dos homens tais como elas se apresentam na história, isto é, no plano do vivido, mas tendo aí também a possibilidade de ultrapassar o mero ponto de vista do sujeito, notadamente quando a reflexão se exerce sobre a essência desse vivido (VIET, 1973).

Com relação a esse último aspecto, Merleau-Ponty ressalta que

Nossas experiências podem ser, para quem as considera de fora, determinadas socialmente, determinadas fisicamente. Acontece, ainda, que há uma maneira tal de tomá-las que estas experiências adquirem uma significação universal, intersubjetiva e absoluta. Esta maneira é a visão das essências, a intuição eidética; e o que definitivamente a legitima; o que fundamenta a universalidade de pensamento é a aderência de meu pensamento a mim. Enquanto pensador, basta que eu tenha parado no estabelecimento da lista de meus princípios de pensamento para o que é verdadeiramente essencial, para o que verdadeiramente não pode ser destacado em pensamento de mim, para estar certo de que este pensamento é regra para todos os homens, é regra para todo ser (MERLEAU-PONTY *apud* VIET, 1973, p. 327-328).

Coelho (1968) verifica então nesta corrente a existência de uma predominância da significação, dado que nela o sentido é sempre enfatizado, ou seja, a “forma” é apreendida como sentido. Isto ocorre basicamente porque para a Fenomenologia, conhecer é compreender; e compreender neste caso pode ser visto como a apreensão da intenção que se exprime numa certa maneira de existir. Com relação a isso, Viet declara, por exemplo, que

Meu comportamento e aquele que pertence ao outro só existem para o fenomenólogo por seu sentido, e este sentido é apreendido somente no seio de uma estrutura que, na relação de suas partes com o todo dotado de unidade que então ela constitui, exprime a nossa maneira de ser no mundo (VIET, 1973, p. 22).

Mais explicitamente, conhecer, de acordo com Merleau-Ponty (1975), é sempre apreender um dado numa certa função, sob uma certa relação, enquanto significa ou se apresenta ao observador tal ou qual estrutura. Em outras palavras, compreender é aprender objetivamente a significação das intenções do outro a partir de suas condutas. De acordo com Raymond Aron (*apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p.135), há compreensão então quando

“o conhecimento libera uma significação que, imanente ao real, foi ou poderia ter sido pensada por aqueles que a viveram ou a realizaram”.

Desse modo, é interessante destacar também que ao tratar a Fenomenologia como análise de estruturas, Bonomi (2001) observa que ela está interessada na compreensão da estrutura interna da relação intencional do sujeito com o objeto e que todo dado (mesmo o mais ínfimo dado sensorial) aparece para ela num contexto relacional, participando de uma estrutura. Pode-se dizer com isso que para o estruturalismo fenomenológico, a estrutura é encarada como uma construção informadora do objeto (ver BASTIDE, 1971), ou melhor, como uma forma, como um conjunto que tem um sentido e que oferece, pois, à análise intelectual, um ponto de apoio, mas que ao mesmo tempo não é simplesmente uma idéia, porque se constitui, se altera ou se reorganiza frente ao seu observador como um espetáculo (cf. MERLEAU-PONTY, 1975).

Ao contrário da intuição eidética dos fenomenólogos, que se empenha em chegar ao “verdadeiro” por meio do acontecimento psicológico, mas que constitui nela mesma uma visão atemporal das essências, a apreensão do sentido se reveste necessariamente, para o estruturalismo genético (corrente na qual podem ser inseridos trabalhos de autores como Piaget, Goldmann, etc.), de uma dimensão temporal (cf. VIET, 1973). Isto quer dizer que, para esta corrente, não pode haver determinação estrutural qualquer sem que alguma expressão do processo histórico seja realizada e, justamente por isso, o sentido deve ser encarado como estando no interior de uma estrutura significativa temporal e dinâmica que aqui pode ser concebida como

Um sistema de transformações que comporta leis enquanto sistema (por oposição às propriedades dos elementos) e que se conserva ou se enriquece pelo próprio jogo de suas transformações, sem que estas conduzam para fora de suas fronteiras ou façam apelo a elementos exteriores. Em resumo, uma estrutura compreende os caracteres de totalidade, de transformações e de auto-regulação (PIAGET, 1979, p.8)

A declaração de Piaget (1979) deixa subentendido que, sob uma outra perspectiva (complementar à primeira, é verdade), o estruturalismo genético admite também o sentido como sendo algo adquirido na constituição da totalidade e vislumbra que somente a partir dessa totalidade é que ele poderia se impor e ser compreendido. Dessa maneira, pode-se dizer que o estruturalismo genético se constitui em um convite a construir o que Piaget chama de “uma lógica das totalidades”. Percebe-se claramente com isso que a lógica anterior da “adesão do meu pensamento a mim” é substituída pela lógica inerente ao movimento das “totalidades em marcha”. Nesse caso, Viet (1973) salienta que se há retomada de sentido, ela não se efetua sob o ângulo de uma compreensão do sujeito por ele mesmo, mas na perspectiva de uma totalidade mais compreensiva, que dá razão da primeira, integrando-a.

Na tentativa de precisar melhor as relações existentes entre a epistemologia que embasa o seu estruturalismo genético e a Fenomenologia, Piaget argumenta que esta última, enquanto filosofia sistemática e fechada, que pretende chegar ao conhecimento em si, permanece fora dos quadros de uma epistemologia genética que, em sua visão, consiste antes de tudo num método de pesquisa. Apesar disso, tal autor reconhece que o estudo psicogenético e histórico da maneira pela qual os conhecimentos se ampliam não exclui em nada como conclusão eventual uma solução fenomenológica, já que o essencial dos processos genéticos consiste numa orientação dirigida para certos estados de equilíbrio. Contudo, deve-se ter em mente que tal reconhecimento não implica que as estruturas devam deixar de ser vistas como sistemas de transformações e passem a ser encaradas apenas como formas estáticas quaisquer, pois se assim o forem, elas correm o risco de perderem todo o interesse explicativo. Além do mais, observa-se que em sua concepção geneticista, Piaget (1979) nega veementemente qualquer espécie de “predestinação eterna” das estruturas ao assumir que o processo de composição delas é sempre inconcluso (como ele mesmo diz, o “ser” das estruturas é sua própria estruturação). Noutros termos, o estado de equilíbrio alcançado é

sempre provisório e a unificação dos fatos visada pela investigação estrutural não pode ser dada como efetivamente concluída, pois tal investigação, deve reconhecer que as estruturas necessariamente têm uma vida e uma história.

Mesmo diante dessa clivagem epistemológica esboçada por Piaget, Viet (1973) faz questão de observar que tanto o estruturalismo genético quanto o estruturalismo fenomenológico constituem o que se poderia chamar de lógicas do conteúdo, tendo em vista que tais correntes supõem que os fatos se organizam logicamente a partir de seu próprio conteúdo, se dispondo de maneira inteligível e sem que seja necessário recorrer a uma exigência que, pesando sobre eles do exterior, viria dar-lhes forma.

Delineando de modo mais preciso sua observação, o referido autor afirma que os estruturalismos genético e fenomenológico supõem que um acesso à lógica do conteúdo está aberto no plano do próprio conteúdo e que a história constitui a via desse acesso, pois ao mesmo tempo em que ela representa um meio em que os fatos se organizam, ela é um meio de inteligibilidade. Por conta disso, a lógica do conteúdo pode ser apreendida na sua trama, por uma consciência que se abre a suas dimensões num ato, ele mesmo histórico. Isto posto, outro ponto que não pode deixar de ser destacado é que, indo de encontro a Gestalt (a qual insiste apenas sobre a apreensão de uma forma exterior), todos os tipos de estruturas determinados por Piaget são sempre estruturas operatórias, isto é, elas tomam por referência, não a “forma” de alguma maneira materializada que é o resultado de um ato, mas a “forma” do próprio ato e de sua organização progressiva. Em outras palavras, como o próprio Piaget (1979) faz questão de lembrar, uma estrutura operatória é aquela que adota desde o início uma atitude relacional, segundo a qual o que importa não é nem o elemento nem um todo se impondo como tal, sem que se possa precisar como, e sim as relações entre os elementos, ou seja, os procedimentos ou processos de composição (segundo se fale de operações intencionais ou realidades

objetivas), não sendo o todo senão a resultante dessas relações ou composições, cujas leis são as do sistema.

Por fim, salienta-se que qualquer discussão acerca do estruturalismo genético (e talvez até fora dele) não pode deixar de explorar as implicações do caráter de auto-regulação de uma estrutura conforme observado por Piaget (1979). De acordo com este autor, tal aspecto assume extraordinária relevância na medida em que é o responsável pela conservação e por um certo “fechamento” da estrutura, tendo em vista que ele é quem faz com que as transformações inerentes à ela não conduzam para fora de suas fronteiras e não engendrem senão elementos que sempre lhe pertencem e que invariavelmente conservam suas leis. Nesse sentido, o autor chama a atenção também para o fato que tal “fechamento” não significa que a estrutura considerada esteja definitivamente excluída de fazer parte, como uma “subestrutura”, da composição de uma estrutura mais ampla e, atrelado a isso, deve-se reconhecer que esta modificação das “fronteiras” gerais não anula as primeiras por dois motivos. Primeiro, por que não há anexação, mas sim confederação. Segundo, por que as leis da subestrutura não são alteradas e sim conservadas, de maneira tal que a mudança interposta acaba sendo acima de tudo um enriquecimento.

No que diz respeito ao estruturalismo dialético (corrente na qual podem ser inseridos trabalhos de autores como Marx, Engels, etc.), Motta e Vasconcelos (2002) observam que nesta corrente a análise que descobre as partes força a preparar seu surgimento ao longo do desenvolvimento do todo, como um episódio de sua história, esforço propriamente dialético, em que a história garante a análise. Por outro lado, a diferenciação permite pensar a integração e voltar à totalidade sem fazer uma simples soma ou reunião, pois, desde que as partes tenham adquirido bastante autonomia é pelas relações de reciprocidade que se constitui entre elas que o todo é de algum modo restaurado.

Por sua vez, Viet (1973) aponta a existência no método dialético de uma predominância, ao menos metodológica, da totalidade sobre os momentos particulares, tendo em vista que o acento é colocado no fato de que as partes encontram no conjunto seu conceito e sua verdade. Dessa forma, o que conta é a passagem ao todo, e mesmo se em algum momento o todo deve ser colocado em questão, ele o é na perspectiva de uma nova síntese. Daí então um dinamismo particularmente acentuado da estrutura, daí também um aspecto genético acusado, pois a concepção dialética da totalidade também compreende a realidade enquanto devir.

O estruturalismo concreto [sociologia concreta] (corrente na qual podem ser inseridos trabalhos de autores como Radcliffe-Brown, Gurvitch, Nadel, etc.), como o próprio nome sugere, considera a estrutura a própria definição do objeto (ver BASTIDE, 1971). De acordo com essa visão, o conjunto de relações sociais existentes, em um dado momento, pode ser unificado em uma “rede dotada de continuidade” na qual se pode encontrar “posições e funções sociais” e que se constitui, portanto, em uma manifestação estrutural da realidade concreta a ser analisada e compreendida. Contudo, Gurvitch salienta que

Não parece conveniente falar de estruturas (ainda que parciais) constituídas de atividades sociais diferenciadas (por exemplo, estruturas técnicas, estruturas culturais, etc.). Se os termos “estruturas econômicas”, “estruturas políticas”, “estruturas religiosas”, etc., nos parecem mais aceitáveis, é que podem e devem reunir não atividades ou funções como tais, mas a existência mesma de grupos reais quais os de ofícios, profissões, fábricas, laboratórios, oficinas, empresas industriais, sociedades anônimas, bancos, trustes e cartéis, etc., ou os seus conjuntos e cadeias (isto para a “estrutura econômica”); ou grupos de vizinhança: comunas, povoados, cidades, províncias, regiões, ou o seu conjunto que é o Estado (isto para as “estruturas políticas”) ou, enfim, a Igreja, as ordens, as paróquias, as seitas, etc. (para as “estruturas religiosas”) (GURVITCH, 1971, p.122-123).

Para Viet (1973), tal concepção pede assim um uso particular do método estruturalista no qual é necessário, primeiramente, apreender no plano empírico as relações sociais e coordená-las num conjunto ou estrutura, para em seguida tentar explicá-las. Neste momento, Gurvitch (1971) chama a atenção também para o fato que a estrutura social concreta muda

incessantemente, do mesmo modo que as relações sociais e os indivíduos que dela participam, mas que isso não impede “a sua continuidade dinâmica” através do tempo, ou seja, a sua “longa duração” durante um período mais ou menos amplo. No entender de Radcliffe-Brown (1952), este aparente “paradoxo” poderia ser muito bem resolvido com a instituição de uma distinção entre as “estruturas concretas” e a sua forma estrutural, esta última permanecendo quase sempre imutável, mesmo quando as “relações sociais” e até seus tipos e características sofrem impressionantes modificações.

Dessa forma, fica evidente que enquanto Radcliffe-Brown (1952) argumenta que a estrutura deve ser definida como uma parte do objeto, a parte “dura”, resistente, para Gurvitch (1971) as estruturas sociais globais ou parciais (estrutura de um grupo) não são estáveis (i.e., elas são dinâmicas e fluidas), pois estão em perpétuo movimento, ora lento, ora adiantado. Ainda de acordo com este último autor, a escala de tempos em que as estruturas se movem está, na maioria das vezes, defasada com relação à escala de tempos em que e sob a qual vivem os fenômenos sociais totais. Assim sendo, estes poderiam sempre irromper nas estruturas, ora como matéria ígnea, força vulcânica em ebulição, ora ainda como contrapeso que retarda o movimento.

Em face ao exposto, Coelho (1968) afirma que para uns, a estrutura existe na realidade, como grupo de elementos interdependentes, que, em certos momentos (quase míticos) de equilíbrio, se poderia encontrar na sua “pureza integral”, enquanto que para outros, que sobrevalorizam a dimensão temporal, é fácil acabar por concluir que não existem propriamente estruturas, mas, ao invés disso, processos de estruturação, desestruturação e reestruturação<sup>62</sup>.

O estruturalismo abstrato [dos modelos] (corrente na qual podem ser inseridos trabalhos de autores como Lévi-Strauss, Jakobson, Althusser, etc.), de acordo com Motta e



Vasconcelos (2002), adota nitidamente uma posição totalizadora, recusando com isso, por exemplo, o individualismo do funcionalismo, que possui uma visão utilitarista das instituições sociais<sup>63</sup>. Verifica-se que para tal corrente, a estrutura é também uma definição do objeto (ver BASTIDE, 1971; VIET, 1973), embora ela não seja encarada aqui como estando relacionada diretamente com a realidade empírica da forma como pressupõe o estruturalismo concreto, mas sim relacionada com os modelos construídos em função dessa realidade<sup>64</sup>. Em consonância com essa perspectiva, Lévi-Strauss entende que compreender é reduzir a realidade a um modelo já conhecido ou mais conhecível, levando sempre em consideração nesse processo, mais cedo ou mais tarde, a necessidade de se referir a duas espécies de ordens, as “ordens vividas”, funções da realidade objetiva, e as “ordens concebidas”, interpretações das referidas realidades, como a religião ou o mito.

Neste momento, deve-se destacar que, para o estruturalismo abstrato, os modelos são encarados como esquemas descontínuos que ignoram a orientação do tempo e não resultam da soma infinitesimal dos fenômenos – características que fazem com que eles sejam, ao menos teoricamente, perfeitamente reversíveis (LEPARGNEUR, 1972). Além disso, esta corrente assume que cada modelo convoca à consciência uma estrutura, mas não é simplesmente uma abstração intelectual, é, isso sim, a reprodução mental daquilo que existe socialmente como sistema (LEFEBVRE, 1968). Pode-se dizer, portanto, que a estrutura aqui não está no objeto (ela não é, pois, uma “parte” do objeto) e que embora faça também parte do real (mas não das relações visíveis), ela não é uma realidade empírica. Trata-se, antes de tudo, afirma Lévi-

---

<sup>62</sup> Ao leitor interessado em se aprofundar nesses aspectos, recomenda-se também a leitura de Giddens (2003) para um entendimento da Teoria da Estruturação elaborada por este autor.

<sup>63</sup> Com relação a esta questão, Lepargneur (1972) adverte que no estruturalismo, mas notadamente em Lévi-Strauss, a palavra funcional deve, de preferência, ser entendida a partir de seu sentido matemático (tal parâmetro depende tais variáveis, é função deles), ao invés de ter seu sentido tomado no contexto psico-social do funcionalismo etnológico (Malinowski, cujo funcionalismo biológico foi criticado por Lévi-Strauss).

<sup>64</sup> Nesse sentido, por exemplo, as relações sociais constituiriam a matéria-prima para a construção de modelos que permitiriam a manifestação da estrutura social e em nenhum caso esta última poderia, pois, ser reduzida ao conjunto das relações sociais observáveis numa dada sociedade (ver LÉVI-STRAUSS, 1996, p.316).

Strauss (1971b, p.166), de “uma potência do objeto, mediante a qual posso ultrapassá-lo, construir uma espécie de ‘super-objeto’ que é, em definitivo, um sistema de relações”.

Ao comentar tais aspectos, Viet (1973) observa uma orientação do estruturalismo dos modelos para o objeto científico tal como ele é recebido numa linguagem. Nesta linguagem, a estrutura seria então definida exclusivamente pela lei de combinação de seus elementos. Acerca disso, o autor faz questão de ressaltar também que essa lei não se exprime nem se verifica senão no nível das relações que entretêm, entre si, os objetos abstratos cujo conjunto constitui o modelo e que ela encontra base na possibilidade de axiomatizar estas relações, de referi-las, em outras palavras, a princípios suscetíveis de dar a razão delas no interior de um sistema tomado, ele mesmo, como um objeto.

Desse modo, de acordo com os pressupostos dessa corrente estruturalista, não se deve em hipótese alguma tomar o modelo pela expressão mesma da estrutura, pela “armação” da realidade empírica, pois, como adverte também Pouillon (1968, p.18), um modelo não é uma estrutura, “é uma simplificação do real, que pomos à prova para fazê-lo sofrer as variações que permitirão ler mais facilmente a estrutura; e o diagrama, graças ao qual figuramos o modelo, remete à análise, ao seu método, e não a uma realidade particular de que seria a reprodução”. Além disso, vale destacar que como o modelo não é o sistema em sua completude, mas antes uma analogia envolvendo apenas certos aspectos dele, a característica mais importante de um modelo não é sua precisão, mas suas possibilidades heurísticas, isto é, demonstrativo-didáticas (cf. MILLER JR., 1989).

A razão de ser do modelo é assim, definitivamente, esclarecer os fatos substituindo-os num conjunto, e permitir, pelo jogo da organização lógica inerente à estrutura, compreender os estados anteriores ou posteriores, ou explicar, por uma série de transformações, as formas vizinhas. Com base nisso, pode-se dizer que existe modelo porque as observações empíricas

---

em sua multiplicidade podem ser trazidas a um número restrito de propriedades, e assim sendo, toda a utilidade do modelo com relação à estrutura é que ele pode ser manobrado (VIET, 1973). No entanto, convém esclarecer que esta “manobra”, também chamada de experimentação sobre os modelos, deve ser distinguida da experimentação pelos modelos, pois esta última permanece acentuadamente no nível empírico. Acerca disso, Lévi-Strauss (1996, p.317) explica que a experimentação sobre os modelos deve ser entendida como “o conjunto dos procedimentos que permitem saber como um modelo dado reage às modificações, ou comparar entre si modelos do mesmo tipo ou de tipos diferentes”. Neste processo de experimentação, deve-se partir de um fenômeno concreto, atingindo o nível abstrato pela representação de um modelo representativo do objeto de estudo para, finalmente, retornar ao concreto como uma realidade estruturada.

Assim, enquanto Escobar (1967) salienta que o modelo formaliza o real e constitui na sua origem o avanço coordenado que revela a estrutura, Lefebvre (1967) observa que há sempre vários modelos possíveis e que cada um deles permite apreciar a distância entre ele e o real, entre ele e os outros modelos. Contudo, entre os muitos modelos possíveis para descrever e explicar certo grupo de fenômenos, o melhor modelo (por vezes chamado também de “verdadeiro”, denominação que se acredita ser inadequada) é “aquele que em tudo sendo o mais simples responderia à dupla condição de não utilizar outros fatos que os considerados, e de dar conta de tudo” (LÉVI-STRAUSS, 1996, p.318). Acerca disso, em outro momento, Lévi-Strauss (1989) pondera que a busca por essa simplicidade do modelo deve ser fundamentada na crença de que a explicação científica consiste não na passagem da complexidade à simplicidade pura e simplesmente (ou seja, na tentativa de “destruição” do caráter de complexidade da realidade), mas na substituição por uma complexidade mais inteligível de outra que o era menos. Ao analisar tal aspecto, Demo (1995) chama a atenção para o fato de que nenhum método ou análise consegue superar a complexidade imanente do real em termos

definitivos, mas reconhece que se o modelo explicativo da realidade fosse tão complexo quanto a própria realidade ele não teria tanta força explicativa, a qual, por suposição se obtém no encontro de invariantes analíticas, sempre mais simples que a complexidade superficial<sup>65</sup>.

Além das exigências feitas acima, Lévi-Strauss (1996) afirma que todos os modelos, para serem considerados “estruturais”, devem satisfazer também às seguintes condições: a) devem oferecer caráter de sistema, isto é, consistir em elementos tais que uma modificação qualquer de um dos seus elementos produza modificações em todos os outros; b) devem pertencer a um grupo de transformações, cada uma das quais correspondendo a um modelo da mesma família, de modo que o conjunto destas transformações constitui um grupo de modelos. Em outras palavras, como os elementos de um modelo, de acordo com a exigência feita em a), estão ligados de maneira sistemática, a modificação de um deles arrasta consigo uma variação combinada dos outros, e, como conseqüência, uma transformação do modelo. Porém, de acordo com a condição imposta aqui, um modelo dado pode sofrer apenas as transformações que provêm de uma mesma matriz; c) as condições anteriores devem permitir a previsão do modo de reação do modelo em caso de modificação de algum de seus elementos.

Não se deve deixar de destacar também que para Lévi-Strauss (1996) os modelos podem ser classificados como conscientes ou inconscientes, segundo o nível em que funcionam, bem como mecânicos ou estatísticos, de acordo com a congruência da escala de seus elementos com a escala dos fenômenos observados. Os modelos conscientes – os quais o autor adverte que comumente são chamados por “normas” (muito embora, é necessário mencionar, as normas culturais não sejam, automaticamente, estruturas, mas antes indícios

---

<sup>65</sup> Aos leitores que desejarem se aprofundar no entendimento das questões envolvidas na discussão em foco, recomenda-se fortemente a leitura das obras de Edgar Morin, pensador a quem muitos atribuem o título de “filósofo da complexidade”.

para ajudar a “descobri-las”) – são aqueles que em geral ocultam para a consciência coletiva as estruturas profundas (não-arentes, portanto) e “incluem-se entre os mais pobres que existem, em razão de sua função, que é de perpetuar as crenças e os usos, mais do que de expor-lhes as causas” (LÉVI-STRAUSS, 1996, p.318). Os modelos inconscientes, por sua vez, referem-se a fenômenos cujo caráter de sistema ainda não foi devidamente percebido pela coletividade por ele influenciada.

Os modelos denominados de mecânicos são aqueles cujos elementos constitutivos estão na escala dos fenômenos que tentam representar. Quando tal correspondência não ocorre, os modelos passam a ser denominados de estatísticos. Com a finalidade de clarificar tal distinção, Lévi-Strauss (1996) fornece dois exemplos. O primeiro desses exemplos diz respeito às leis do casamento. Nas sociedades ditas “primitivas”, estas leis podem ser representadas sob forma de modelos onde figuram os indivíduos efetivamente distribuídos em classes de parentesco ou em clãs. Tais modelos são, portanto, mecânicos e, nesse caso específico, de difícil aplicação nas sociedades ditas modernas, pois nelas os diversos tipos de casamento dependem de fatores mais gerais, tais como: tamanho dos grupos sociais, mobilidade social, quantidade de informação, etc. Dessa forma, se as constantes do sistema matrimonial moderno (como se vê, muito mais complexo que os sistemas “primitivos”) quisessem ser determinadas, médias e limiares deveriam ser definidos, estabelecendo-se assim um modelo estatístico<sup>66</sup>.

O segundo exemplo fornecido por Lévi-Strauss (1996) diz respeito ao estudo do suicídio. Por uma perspectiva, verifica-se que a análise de casos individuais permite a construção de modelos mecânicos, cujos elementos são fornecidos pelo tipo de personalidade

---

<sup>66</sup> É oportuno mencionar aqui que Lévi-Strauss (1996) aproveita o exemplo acerca das leis do casamento para salientar que entre as formas mecânica e estatística podem existir também formas intermediárias (e.g., sociedades que utilizam um modelo mecânico para definir os graus proibidos e um modelo estatístico para abordar os casamentos possíveis).

da vítima, sua história individual, propriedades dos grupos sociais a que pertencia, etc. Por outra perspectiva, verifica-se que também podem ser construídos modelos estatísticos baseados na frequência de suicídios durante um período dado, numa ou várias sociedades, ou ainda em grupos sociais primários e secundários de tipos diferentes, etc. Assim, para o autor, qualquer que seja a perspectiva escolhida, ter-se-ão isolado níveis onde o estudo estrutural do suicídio é significativo, em outras palavras, onde está autorizada a construção de modelos cuja comparação seja possível, primeiro, para várias formas de suicídios, segundo, para sociedades diferentes e, terceiro, para diversos tipos de fenômenos sociais. Parece ser justamente com o intuito de chamar atenção para a importância desse aspecto que ele declara que

As pesquisas estruturais não ofereceriam interesse algum se as estruturas não fossem traduzíveis em modelos cujas propriedades formais são comparáveis, independentemente dos elementos que os compõem. O estruturalista tem por tarefa identificar e isolar os níveis da realidade que têm um valor estratégico do ponto de vista em que ele se coloca, ou, em outras palavras, que podem ser representados sob forma de modelos, qualquer que seja a natureza destes últimos. (LÉVI-STRAUSS, 1996, p.321).

Um último aspecto que merece ser salientado é que, em nítida contraposição aos estruturalismos fenomenológicos e genéticos, o método estrutural desenvolvido por Lévi-Strauss em última instância consiste em procurar formas invariantes no seio de conteúdos diferentes (cf. DEMO, 1995), sem admitir com isso a existência de uma lógica do conteúdo que se possa apreender no próprio conteúdo. Desse modo, como Viet (1973) observa, à lógica de um conteúdo, cujo acesso é aberto, e cujo caráter superdeterminado engaja incessantes retomadas de sentido, opõe-se uma lógica dos arranjos e dos códigos, lógica que não poderia transparecer fora da combinação de elementos neles mesmos privados de significação. De acordo então com essa última lógica, uma rigorosa formalização, baseada no aspecto sistêmico do objeto considerado, leva à formulação de alguns princípios essenciais, que surgem precisamente na medida em que tal objeto perde sua substancialidade e configura-se

como um emaranhado de relações redutíveis a um número restrito de traços fundamentais. Com isso, ressalta Bonomi (2001), “formas” comuns, princípios de estruturação que dão vida às diferentes configurações, podem ser captadas por detrás da heterogeneidade das substâncias consideradas.

Levando-se em consideração a natureza das distinções realizadas nessa seção, acredita-se que o presente estudo esteja de um modo geral mais alinhado à perspectiva genética, pois se admite aqui, acima de tudo, que as formalizações apresentadas para as estruturas representam construções representativas de “estados de equilíbrio” momentâneos de algo em eterno devir. No entanto, reconhecendo-se que as “correntes estruturalistas” apresentadas não se excluem em todos os seus aspectos, admite-se (como ficará mais evidente adiante) a utilização de alguns conceitos e procedimentos tanto do estruturalismo fenomenológico quanto do estruturalismo abstrato. No que tange à distinção forma-conteúdo, avenida por meio da qual essas correntes são por alguns autores consideradas completamente antagônicas, admite-se aqui que ela não se trata de um abismo absolutamente intransponível. Forma e conteúdo são encarados, pois, como pontos de vista possíveis e complementares de uma investigação estrutural. Por uma perspectiva, admite-se que o conteúdo não representa um dado puramente exterior e indiferente em relação à forma. Por outra perspectiva, admite-se também que um conteúdo é sempre a forma de um conteúdo inferior e uma forma é sempre um conteúdo para as formas superiores.

Uma vez posicionado o presente estudo em face às características de alguns dos principais “tipos” de estruturalismos, a próxima seção discute alguns aspectos concernentes à significação da noção de estrutura para que o leitor possa compreender com maior nitidez o modo como ela se encontra aqui empregada.

## 2.4 A polissêmica noção de estrutura: seus contextos e axiomáticas

Ao contrário do que alguns possam imaginar, a palavra estrutura não tem sua origem na obra de Saussure. Aliás, ele sequer a utilizou, pois, como visto anteriormente, o conceito essencial para ele era o de sistema e, desse modo, como Benveniste (1971) salienta, só com o Círculo Lingüístico de Praga é que este termo ganhou a acepção responsável pela reviravolta na lingüística e, a partir desta, em tantas outras ciências sociais. De acordo com Bastide (1971, p.2), a origem da palavra “estrutura” remota ao verbete latino *structura*, o qual deriva do verbo *struere*, que significa “construir”. Porém, o autor observa que a partir do Século XVII (e mais acentuadamente da terceira década do Século XX em diante) o emprego desta palavra passou a se expandir em várias direções. Essa expansão ocorreu de tal modo e com tamanha abrangência que em determinado momento alguns pensadores, imbuídos em um certo ceticismo, reconheceram nela uma espécie de modismo. O antropólogo Alfred Kroeber, por exemplo, no final da década de 40, realizou uma declaração acerca disso que já se tornou bastante famosa:

A noção de “estrutura” não é provavelmente senão uma concessão à moda: um termo de sentido bem definido exerce de repente um singular atrativo durante uma dezena de anos – assim a palavra “aerodinâmico” – começa-se a empregá-lo a torto e a direito, porque soa agradavelmente aos ouvidos. Sem dúvida uma personalidade típica pode ser considerada do ponto de vista de sua estrutura. Mas a mesma coisa é verdadeira para uma disposição fisiológica, um organismo, uma sociedade qualquer ou uma cultura, um cristal ou uma máquina. Qualquer coisa – com a condição de não ser completamente amorfa – possui uma estrutura. Assim, parece que o termo “estrutura” não acrescenta absolutamente nada ao que temos no espírito quando o empregamos, senão que nos deixa agradavelmente intrigados (KROEBER *apud* LÉVI-STRAUSS, 1996, p. 314).

Décadas já se passaram desde a declaração de Kroeber e, ainda assim, verifica-se que o emprego do termo não apenas persiste (talvez até de modo mais recorrente) como também em algumas situações ele é reconhecidamente útil e parece fazer-se necessário. Contudo, não



é difícil perceber que quanto mais o conceito se expandiu, penetrando nos mais diversos campos do conhecimento, sempre com a finalidade de “enriquecer-lhes”, tanto mais ele se banalizou e se obscureceu. Nesse sentido, Boudon (1974, p.4) argumenta que “entre os conceitos básicos das ciências humanas, o de estrutura é, sem dúvida, um dos mais obscuros”. Na tentativa de superar esse obscurecimento, vários colóquios e numerosos seminários foram realizados. Entretanto, nenhum deles conseguiu conferir ao conceito de estrutura um sentido unívoco, muito possivelmente porque ele é “epistemológico ao máximo” (ROUMEGUÈRE, 1971, p.189)<sup>67</sup> e se reveste de tantas conotações diferentes quanto são os autores que o empregam (cf. LEFEBVRE, 1967; LÉVI-STRAUSS, 1971b)<sup>68</sup>. Com relação a isso, Pagès (1971) afirma que, justamente por ser de uso tão freqüente, o termo estrutura pode ser considerado uma coleção de homônimos, dentre os quais a maior parte admite também sinônimos. Em face a tais características, a noção de estrutura se torna, sem dúvida, polissêmica<sup>69</sup>.

A admissão de que a noção de estrutura é polissêmica inevitavelmente conduz a alguns questionamentos e preocupações, os quais, evidentemente, podem assumir os mais variados matizes. Uma dessas preocupações, esboçada por Bastide (1971) na abertura de sua

---

<sup>67</sup> Nesse sentido, Viet (1973) afirma também que toda reflexão a respeito da noção de estrutura se inscreve, necessariamente, num quadro epistemológico.

<sup>68</sup> É interessante destacar que a língua francesa estabelece uma distinção entre *structurel* e *structural*. Embora reconheça que estes dois adjetivos são comumente intercambiáveis, Boudon (1974, p.108) afirma que eles se diferenciam pelo seguinte: “*structurel* é geralmente o adjetivo correspondente ao substantivo *structuralisme*. *Structural* é, muitas vezes, pois, um duplo atenuado de *structuraliste*. [...] A lingüística é ‘estrutural’ porque utiliza uma perspectiva genericamente chamada ‘estruturalismo’. Em compensação, os parâmetros de um modelo econométrico são *structurels* à medida que descrevem a estrutura de um conjunto de dados. Do mesmo modo falaremos da descrição *structurelle* de um segmento falado. Notemos todavia que poderíamos também falar de ‘análise *structurelle*’ dos grupos ou da ‘análise *structurale*’ dos grupos. Se dizemos de preferência, ‘análise *structurelle*’ neste caso é que insistimos menos sobre o fato de que desejamos aplicar uma perspectiva ‘estruturalista’ do que, sobre o objeto da análise: determinar as propriedades *structurelles* dos grupos. Em compensação, antes falaremos da análise *structurale* de um texto literário, para afirmarmos que nos subordinamos à perspectiva ‘estruturalista’”. Por sua vez, Pouillon (1968) concebe essa distinção afirmando simplesmente que uma relação é *structurelle* quando considerada em seu papel determinante no interior de uma organização dada, ao passo que a mesma relação é *structurale* quando tomada como suscetível de se realizar de muitas maneiras diferentes e igualmente determinantes em muitas organizações.

<sup>69</sup> Como prova disso, uma rápida visita ao dicionário denunciará mais de vinte acepções diferentes para o termo. Isto sem contar com os diversos significados atribuídos aos vários termos derivados, tais como, superestrutura, infra-estrutura, microestrutura, macroestrutura, subestrutura, metaestrutura, etc.

obra, encontra-se ligada ao fato de que, segundo ele, nenhuma ciência conseguiu realizar progressos substanciais sem dispor de um vocabulário técnico perfeito, que possibilitasse o trabalho em comum. Embora se possa questionar até que ponto é legítima a necessidade de “perfeição” do vocabulário almejada pelo autor, não se pode negar que muita confusão já tenha sido (e ainda continue a ser) gerada no (e pelo) uso da palavra estrutura. Outra preocupação, esboçada agora por Viet (1973), é a de que a noção de estrutura não seja confundida com a de imagem concreta, mas simplificada, dos fenômenos, nem com a da essência abstrata da realidade. Coelho (1968), por sua vez, observa que muito daquilo que em vários campos se passou a atribuir à noção de estrutura já existia sob outras designações aproximadas e, com base nisso, sustenta que é necessário diferenciar esses diversos conceitos para se saber o que realmente há de “novo” na noção de estrutura. Por fim, Boudon (1974), discordando de Bastide, afirma que a dificuldade não reside propriamente no estabelecimento de uma definição que conte com o assentimento geral (pois a despeito do fato de cada autor na maioria das vezes ter elaborado a sua própria definição, a noção de estrutura normalmente evoca um certo número de associações e de oposições como, por exemplo: estrutura-sistema de relações, estrutura-dependência das partes quanto ao todo, estrutura-essência, estrutura/características aparentes, estrutura/agregado, etc.), mas em saber por que e quando se deve dar preferência a um termo que é reconhecidamente muito mais obscuro do que praticamente todos os seus sinônimos.

Desse modo, recusando (assim como também o fez LÉVI-STRAUSS, 1996) uma definição indutiva (intrínseca) do termo estrutura (definição esta que, segundo o próprio LÉVI-STRAUSS, 1996, seria fundada na comparação e na abstração dos elementos comuns a todas as acepções do termo), Boudon (1974)<sup>70</sup> afirma que antes de se analisar o conteúdo da noção de

---

<sup>70</sup> Como parte do seu argumento contra a procura de uma definição indutiva da noção de estrutura Boudon (1974, p.6) tece o seguinte comentário: “Se existem cães empíricos independentemente das definições que se possa dar do conceito de cão, o mesmo não se verifica quanto às ‘estruturas’, que só existem a partir do

estrutura – conteúdo bastante pobre e banal e que, *per se*, não permite distingui-la de suas associações sinonímicas – deve-se analisar o papel [função] desta noção nos contextos em que ela aparece (para com isso compreender melhor a sua significação), tendo em vista que grande parte dos equívocos a ela ligados é ocasionada justamente pela negligência na consideração da existência desses contextos<sup>71</sup>. Assim, de acordo com o referido autor, tais contextos podem ser enquadrados em dois tipos fundamentalmente diferentes, denominados por ele de “contexto das definições intencionais” e “contexto das definições efetivas”<sup>72</sup>. Para que se possa então compreender a utilização do termo “estrutura” no presente estudo, faz-se necessário inicialmente um bom entendimento das nuances da distinção supramencionada.

No contexto das definições intencionais, Boudon (1974) argumenta que a palavra estrutura é empregada tanto para realçar o caráter sistêmico de um objeto (i.e., demonstrar suas interdependências) quanto para sublinhar que um método tem por efeito descrever um objeto como um sistema. Nesse caso, como o objeto que se procura descrever (e.g., conjunto de indivíduos reunidos em uma mesma tarefa) evoca as mesmas associações que a própria palavra estrutura, a significação da noção de estrutura se reduz à de suas associações sinonímicas (estrutura-totalidade, estrutura-sistema de relações, etc.), as quais podem então substituí-la sem problema algum.

---

momento em que são definidas. Uma análise das definições da noção de estrutura proposta por economistas, sociólogos, psicólogos pode, por conseguinte, informar sobre estas definições, mas não pode produzir, pela comparação e pela abstração de seus elementos comuns, uma definição da noção de estrutura”.

<sup>71</sup> De modo mais incisivo, Boudon (1974, p.54) afirma que “a única maneira de apreender a significação da noção de estrutura está em compreender que ela aparece no interior de um discurso científico e que só adquire sentido pelas funções que assume no interior desse discurso”.

<sup>72</sup> Faz-se aqui necessário alguns esclarecimentos prévios. Além de argumentar a existência desses dois contextos, Boudon (1974) demonstra que no interior de cada um deles a noção de estrutura ainda mantém o seu caráter polissêmico. Como justificativa para isso, ele alega que o termo estrutura está sendo utilizado em “contextos diferentes” dentro de cada contexto. Ainda que essa redundância no uso do termo “contexto” nitidamente não acarrete grandes prejuízos ao entendimento das idéias do referido autor, considera-se aqui interessante a realização de uma distinção que, apesar de simples, deveria ter sido tornada mais explícita por ele próprio logo no início de sua obra: o contexto de significação (intencional ou efetivo) e o contexto de aplicação (situação particular na qual o termo estrutura é utilizado por um autor ou, de um modo geral, por uma disciplina e que pode ser associada a um determinado contexto de significação).

Não se verifica nesse contexto, portanto, uma necessidade, mas sim uma comodidade (estimulada em alguns casos por simples convenções estabelecidas em determinada disciplina) no emprego da palavra estrutura, a qual em geral é utilizada com a finalidade precípua de opor certas categorias de objetos ou certas maneiras de se apreender um objeto a outras que não evocam as associações sinonímicas do termo estrutura. Com isso, a noção de estrutura é sempre associada, implícita ou explicitamente, a uma enumeração de características que permite, pelo menos em princípio, identificar o tipo de objeto que se deseja designar pelo substantivo “estrutura”, pelo adjetivo “estrutural”, etc. Noutros termos, trata-se sempre de uma definição por distinção.

Boudon (1974) sustenta ainda que no contexto em tela, a noção de estrutura pode ser considerada como dotada de uma significação única, apesar das realizações particulares nitidamente variarem com o meio (contexto de aplicação) em que se acham inseridas e poderem evocar diferentes associações sinonímicas conforme sejam as características desse meio. Logo, conclui ele, a homonímia aparente é aqui tão somente um efeito do meio, pois qualquer que seja este, o emprego da palavra estrutura não deixa de estar relacionado à função descrita inicialmente. Além disso, o autor destaca também que é devido justamente ao fato das realizações variarem de acordo com o meio que se torna muito difícil o estabelecimento de uma definição paradigmática<sup>73</sup> de “estrutura” nesse contexto, sendo preferível, portanto, a adoção de uma definição sintagmática, que esclarece sua função terminológica: recordar o caráter sistemático de um objeto ou de uma perspectiva, distinguir entre sistema de relações fundamentais e aparentes, etc. Não se pode deixar de esclarecer o motivo pelo qual Boudon (1974) escolhe justamente o nome “intencional” para caracterizar esse contexto. De acordo com o autor, em tal contexto, o emprego da palavra estrutura geralmente serve para descrever uma intenção de construir ou de apresentar uma teoria analisando a interdependência dos

elementos de um objeto-sistema. Ocorre muitas vezes, porém, que a intenção não origina e não pode originar uma realização efetiva, seja porque o objeto assim não o permite, seja porque em um determinado momento não se dispõe do aparato mental necessário para tanto.

Por sua vez, no contexto das definições efetivas, Boudon (1974) argumenta que a noção de estrutura encontra-se inserida em uma teoria destinada a explicar (e não simplesmente demonstrar, como freqüentemente ocorre no contexto anterior) o caráter sistemático de um objeto, procurando com isso entender por que ele se encontra em ordem e não em desordem, bem como compreender o porquê da presença de uma ordem particular antes que qualquer outra<sup>74</sup>. Em outras palavras, a estrutura do objeto não é aqui outra coisa senão a descrição que resulta de um conjunto de proposições teóricas ou axiomas e, por isso mesmo, a significação da palavra estrutura não pode ser compreendida sem referência à construção lógica ou à teoria de que é solidária. Assim sendo, estabelece-se claramente que as definições que podem ser chamadas de efetivas são sempre definições por construção. Aqui, a noção de estrutura não constitui propriamente o objeto de uma definição, implícita ou explícita, a repousar em uma lista de características específicas “resgatadas” em determinado momento pelo teórico. Sua definição reside, antes de mais nada, na construção pela qual a “estrutura” de um objeto é determinada.

Admitindo-se então que a estrutura de um sistema é sempre o resultado de uma teoria hipotético-dedutiva aplicada a este sistema, constata-se que certas pressões (ou restrições) impostas pela própria natureza do material examinado podem fazer com que esta teoria assumira formas lógicas muito diversas. Não há necessidade, contudo, que a noção de estrutura

---

<sup>73</sup> De acordo com Boudon (1974), uma definição paradigmática é uma definição a partir da substância ou do “conteúdo” e uma definição sintagmática é uma definição a partir das relações com o contexto.

<sup>74</sup> Com relação à distinção entre os dois contextos, Boudon (1974, p.56) esclarece também que “se é efetivamente indispensável reconhecer a dualidade dos contextos do termo estrutura, as duas acepções distintas representam muitas vezes dois momentos na análise de um material. Em um primeiro momento, observamos que o material não é, parafraseando Kroeber, ‘completamente amorfo’, que apresenta regularidades, que seus elementos são interdependentes, etc. Em um segundo momento, trata-se de fazer a teoria desta interdependência: passamos então do primeiro para o segundo tipo de contexto”.

esteja relacionada, neste ou no outro contexto, a um modelo matemático. Aliás, como Boudon (1974) demonstra, no contexto das definições efetivas, a palavra estrutura freqüentemente aparece sem que a teoria hipotético-dedutiva associada à descrição de um material particular possa ser considerada exatamente um modelo. Observa-se assim que as definições da noção de estrutura, sejam elas intencionais ou efetivas, podem ou não estar associadas a critérios rigorosos (i.e., definidos sem ambigüidade), ou melhor, associadas a critérios com os mais variados níveis de rigor.

Em face ao exposto, Boudon (1974) afirma que as fontes de homonímia presentes no contexto das definições efetivas são basicamente duas. A primeira delas diz respeito justamente ao fato das teorias associadas à noção de estrutura poderem ser de tipos lógicos diferentes. Desse modo, em uma primeira situação, contata-se que estas teorias são sistemas hipotético-dedutivos verificáveis, isto é, possuem a forma lógica de um conjunto de proposições ou axiomas a partir dos quais é possível obter, por dedução, novas proposições ou conseqüências. O sistema de proposições assim formado é verificável à medida que algumas de suas conseqüências (talvez até todas) podem ser comparadas às propriedades do objeto analisado.

Em uma segunda situação, a teoria continua a ser um sistema hipotético-dedutivo, mas a sua verificação não pode ser obtida pela aplicação de um critério simples e completamente desprovido de ambigüidade. Entretanto, isto não quer dizer que ela deva ser chamada impossível. A teoria pode ser compatível com um grande número de fatos, sem que esta compatibilidade constitua um critério de verificação tão estrito quanto aquele que se faz presente na situação precedente. Na situação em foco, não se pode então afirmar que a ausência de coincidência entre a ordem teórica e as ordens empíricas constitua uma refutação

---

não-equívoca e definitiva da teoria<sup>75</sup>. Sendo assim, Boudon (1974) argumenta que a teoria se encontra associada a procedimentos de verificação indiretos. Em uma terceira situação, a teoria ainda é um sistema hipotético-dedutivo, mas já não se pode mais definir a seu propósito critérios de verificação, sejam eles diretos ou indiretos. Embora não seja propriamente verificável, tal teoria (e.g., teoria psicanalítica da estrutura da personalidade) pode, por mecanismos complexos, envolver um grau de convicção variável e ser considerada mais ou menos verossímil.

A segunda fonte de homonímia presente no contexto das definições efetivas está relacionada ao fato dos objetos aos quais se aplicam as análises “estruturais” poderem diferir em sua natureza. Embora em todos os casos, e por definição, estes objetos sejam concebidos como sistemas, eles podem diferir consideravelmente pelas dificuldades que opõem à observação. Para Boudon (1974), enquanto alguns desses sistemas (e.g., regras do casamento em uma dada sociedade, fenômenos de acentuação de uma língua) são constituídos por um conjunto de fatos, de características ou de componentes facilmente observáveis e cujo número é definido (finito), outros, no entanto, (e.g., valores de uma sociedade, estrutura da personalidade) são constituídos por um conjunto de componentes nem sempre identificáveis e cujo número é indefinido.

Existe ainda um caso intermediário, em que um sistema indefinido é, por meio da escolha arbitrária dos elementos retidos para a análise, transformado em um sistema artificialmente definido. Em tal caso (e.g., análise da relação entre intenções de voto e atitudes a respeito de um candidato como forma de se chegar a uma compreensão do comportamento eleitoral), o objeto proposto à análise é artificial porque não há necessidade

---

<sup>75</sup> Como exemplo dessa situação, Boudon (1974) demonstra que a teoria elaborada por Jakobson para a descrição de um certo número de fonemas da língua inglesa permite deduzir a ordem de complexidade destes, mas não a necessidade da coincidência entre esta ordem e a ordem de aparecimento dos fonemas, por exemplo, nas crianças.

de serem consideradas apenas as características escolhidas e a quantidade de observações arbitrada, já que outras características podem muito bem ser imaginadas como explicativas do fenômeno sob estudo e o número (ou período) de observações pode, ao menos em tese, ser sempre aumentado.

Tomadas em conjunto e analisadas de forma dicotômica, as duas fontes de homonímia no contexto das definições efetivas produzem, de acordo com Boudon (1974, p.71) quatro tipos de meios fundamentais da noção de estrutura conforme o quadro abaixo reproduzido:

	<b>Objeto-sistema definido</b>	<b>Objeto-sistema indefinido</b>
<b>Teoria verificável</b>	<b>Tipo 1</b>	<b>Tipo 2</b>
<b>Teoria indiretamente verificável ou inverificável</b>	<b>Tipo 3</b>	<b>Tipo 4</b>

Quadro 1 (2) – Os quatro tipos de meios fundamentais da noção de estruturas no contexto das definições efetivas

Para o referido autor, a noção de estrutura aparece então como definida sem ambigüidade no interior de cada um destes tipos (onde os exemplos invocam apenas sinonímia), embora invoque uma sensação de homonímia quando se passa de um tipo a outro. Vale destacar que em todos os casos de estruturas presentes no meio do tipo 1 ou 2, o pesquisador parte de um conjunto de dados, que considera interdependentes, emite certas hipóteses explicativas e efetivamente verifica se estas hipóteses permitem reencontrar por dedução as “características aparentes” do sistema que ele procurou explicar. Contudo, para que se possa aplicar uma teoria verificável no meio do tipo 2, deve-se inicialmente, por uma decisão arbitrária, transformar o sistema naturalmente indefinido em um sistema artificialmente definido.



Por sua vez, apesar de ainda serem resultado de teorias hipotético-dedutivas, as estruturas presentes no meio do tipo 3 ou 4 são concebidas como estruturas sem axiomática<sup>76</sup> aparente. Assim, no caso das estruturas do meio 3, os procedimentos de verificação da análise estrutural são muito menos “automáticos” que nos casos 1 ou 2. No entanto, em seu princípio, consistem sempre em mostrar que a “estrutura” obtida constitui uma teoria explicativa dos fatos. Verificar, traduz-se, nesse contexto específico, como a experimentação da fecundidade da análise. Por fim, no caso das estruturas do meio 4, a descrição estrutural consiste, na maioria das vezes, em deduzir a implicação recíproca dos elementos de um sistema, ou seja, explicar por que, dentro de um espectro de possibilidades lógicas, apenas certas combinações de determinados critérios podem ser empiricamente observadas. Os procedimentos de verificação da análise estrutural são aqui, do mesmo modo que no meio do tipo 3, difusos. Noutros termos, trata-se de provocar a adesão mostrando que a teoria explica simplesmente um número tão grande de fatos quanto possível.

Ainda no que tange à questão de verificação, Boudon (1974), ao final de sua obra, reconhece que ela é uma noção obscura e não-formalizável, devendo por isso mesmo ser substituída pela noção popperiana de falsificação. No entanto, como de certo modo já se poderia prever, o autor não assume simplesmente a dicotomia proposta por Popper entre teorias falsificáveis e não-falsificáveis, pois embora a considere uma distinção crucial, ele reconhece a existência de níveis múltiplos de falsificação. Desse modo, para Boudon (1974), a dicotomia popperiana funda-se em um critério particular (qual seja: colocação de certas conseqüências de uma teoria T à prova da realidade), já que se pode estabelecer toda uma série de critérios (e.g., critério de generalidade, critério de compreensividade) que permitem

---

<sup>76</sup> Salienta-se que esta noção é tomada por Boudon (1974) neste momento como o conjunto de regras ou proposições que definem um cálculo, o qual em geral conduz a decisões não-contraditórias e desconsidera a substância do fenômeno.

apreciar a validade (e porque também não dizer, o alcance) de uma teoria. Por fim, o autor chama a atenção para o fato de que o nível de falsificação em que se situa uma teoria que busca explicar um sistema encontra-se intimamente relacionado com as peculiaridades do objeto analisado, da população às quais se pode compará-lo e de outros fatores a propósito dos quais a liberdade de intervenção do pesquisador é limitada.

Em face ao conjunto de considerações desenvolvidas nessa seção, não se deseja (porque não se percebe necessário), nesse momento, traçar uma definição *a priori* das características das estruturas que serão posteriormente apresentadas nesse estudo. Acredita-se ser mais importante situar o contexto no qual a noção de estrutura se encontra aqui empregada para que, desse modo, a sua significação possa ser compreendida com maior clareza. Inicialmente, pode-se dizer que ele se trata do contexto das definições efetivas, pois a noção de estrutura não foi utilizada simplesmente para ressaltar o caráter sistemático de um objeto, mas para construí-lo e explicá-lo tanto quanto possível.

Dentro do referido contexto, acredita-se que as estruturas abordadas no presente estudo devam ser mais bem enquadradas como pertencentes ao meio do tipo 4. Esta crença reside, por um lado, no reconhecimento de que os objetos com os quais se lidou (percepção das díades acerca das características do relacionamento estabelecido entre consumidores e empresas de serviço) são nitidamente indefinidos, pois, como já foi dito em outra ocasião, não se pode circunscrevê-los plenamente. Por outro lado, reconhece-se também que a descrição estrutural dos objetos considerados, além de levar em consideração as suas substâncias, resultou da adoção de uma axiomática fundada em critérios que não estão completamente livres de ambigüidade.

Uma vez abordados os principais aspectos concernentes à significação que a noção de estrutura assume neste estudo, a próxima seção discute alguns princípios que podem,

evidentemente com maior ou menor intensidade, nortear a realização de uma análise que possa ser caracterizada como “estrutural”.

## **2.5 Princípios norteadores de uma análise estrutural**

O que em geral fazem os “estruturalistas” em suas análises? De acordo com Bardin (1977, p.204) eles, acima de tudo, “procuram a ordem imutável sob a desordem aparente, o esqueleto invariável sob a heterogeneidade patente dos fenômenos”. Demo (1995, p.173,178) responde essa questão de modo semelhante ao afirmar que eles buscam “descobrir invariantes que expliquem a variedade dos fenômenos”, já que acreditam que a variação só pode ser explicada quando se descobre como ela invariavelmente varia e que toda variação, como fenômeno estruturado que é, apresenta modos constantes de variar, estando justamente nessa constância, ao mesmo tempo, sua natureza mais profunda e sua explicação.

Apesar da considerável abrangência das respostas fornecidas por esses autores, deve-se salientar que da mesma forma que não é apropriado falar em um único estruturalismo, muito menos em uma única noção de estrutura (ou contexto de sua aplicação), não o é também admitir a existência de uma análise estrutural unívoca. Sem muita dificuldade, verifica-se que cada autor estruturalista, qualquer que venha a ser sua “corrente”, em face às características peculiares ao seu objeto de estudo e às suas habilidades como pesquisador, desenvolve seus próprios métodos analíticos. A depender dos autores e dos objetos sob investigação, constata-se que tais métodos possuem maiores ou menores semelhanças, num ou noutro ponto. Ainda assim, alguns princípios que se acredita serem subjacentes, de forma mais ou menos acentuada, às mais variadas análises estruturais podem ser destacados<sup>77</sup>. O

---

<sup>77</sup> Acerca disso, Viet (1973, p.321) afirma que algumas regras que comandam a análise estrutural em suas diferentes vias podem ser estabelecidas e que tais regras constituem uma espécie de fundo comum, ao qual vêm,

conhecimento e a reflexão acerca de cada um desses princípios<sup>78</sup> são então de suma importância, pois fornecem subsídios à realização de escolhas método-analíticas mais adequadas frente a um amplo (talvez até infinito) espectro de possibilidades.

O primeiro princípio que se pode destacar é o princípio da integração em totalidade. De acordo com ele, os dados devem ser considerados como pertencentes a um sistema, a uma totalidade, cujo todo deve ser algo mais do que a simples soma das partes (tendo em vista que as propriedades que possui enquanto conjunto não podem ser completamente redutíveis às das partes)<sup>79</sup> e cuja alteração em algum de seus elementos deve ter o potencial para (de alguma forma) repercutir sobre todos os outros. Embora importante, o conceito de totalidade não é suficiente para definir uma análise estrutural. Não basta simplesmente declarar que se considera o objeto de análise como um todo para que ele se torne, *ipso facto*, mais inteligível (BOUDON, 1974). O que é peculiar a uma orientação estrutural, de acordo com Bonomi (2001), é uma atitude explicativa nos confrontos das estruturas. Em outras palavras, não se trata de considerar as estruturas como simples “totalidades emergentes” (como já denunciava PIAGET, 1979), como formas não analisadas a contrapor às entidades atômicas do

---

na origem, as correntes do estruturalismo buscar a fonte. Apesar do referido autor ter feito alusão à existência de “regras”, considera-se aqui mais apropriada a utilização do termo “princípios”, posto que nem todas as “regras” [princípios] são seguidas de modo estrito por todos e que elas constituem, como ele mesmo ressalta, uma “fonte”. Além disso, levou-se em consideração que uma “regra”, em essência, determina algo, enquanto um “princípio” é algo que, acima de tudo, oferece um norte, uma direção.

<sup>78</sup> Deve-se reconhecer que alguns dos princípios discutidos nessa seção já foram direta ou indiretamente abordados em seções anteriores, mas, vale salientar, nessas ocasiões eles foram tratados de forma um tanto quanto passageira e sob um enfoque metodológico muito menos acentuado. Ressalta-se também que a seqüência na qual os princípios se encontram apresentados não segue propositadamente qualquer gradação de importância, pois se procurou apenas uma ordem lógica que facilitasse o entendimento. Por fim, como o leitor irá perceber, alguns dos princípios se encontram em estreita interconexão e, por isso mesmo, reconhece-se a possibilidade que outros autores que por ventura venham a se debruçar sobre empreitada similar encontrem (ou simplesmente advoguem) um número maior (possivelmente por desmembramento) ou menor (possivelmente por agregação) de princípios do que os aqui considerados.

<sup>79</sup> Como um exemplo disso, Piaget (1979, p.10) menciona que “os números inteiros não existem isoladamente e não se os descobriu em uma ordem qualquer para os reunir, em seguida, em um todo: eles não se manifestam senão em função da própria seqüência dos números e esta apresenta propriedades estruturais de ‘grupos’, ‘corpos’, ‘anéis’, etc., bem distintas das que pertencem a cada número que, por seu lado, pode ser par ou ímpar, primo ou divisível por  $n > 1$ , etc.”.

associacionismo, do mecanicismo, etc., mas de analisá-las em sua constituição interna, segundo uma perspectiva relacional em cujo âmbito, e em última instância, é eliminada a oposição entre sistema e elementos constitutivos, pois como o conceito de estrutura opera em todos os níveis, até mesmo as unidades mínimas só possam ser definidas em termos relacionais (BONOMI, 2001). Assim, constata-se que uma orientação estrutural põe em questão a auto-suficiência do dado e, por conta disso, onde a experiência comum só reconhece coisas e fatos isolados, a análise estrutural procurará descrever e compreender redes de relações (GIL, 1999). Deve-se ter em mente, no entanto, que essa descrição exige que os fatos, coisas ou relações sejam exatamente observados e descritos, tentando-se evitar ao máximo que quaisquer preconceitos teóricos alterem indevidamente sua natureza e sua importância (cf. LÉVI-STRAUSS, 1996).

Este princípio impõe ainda que se renuncie, apenas provisoriamente, a um certo tipo de descrição da natureza dos objetos estudados, de suas qualidades, de suas propriedades específicas, para dar-se a possibilidade de fazer advir relações, aparentemente dissimuladas, que existem entre eles ou entre seus elementos. Acerca disso, duas considerações devem ser feitas. A primeira delas é que os objetos estudados não podem deixar de ser analisados em si mesmos e em relação com o conjunto (cf. LÉVI-STRAUSS, 1996). A segunda, e não menos importante, é que para se realizar tais análises, deve-se poder contar com uma certa coerência [compatibilidade] ao nível do tipo de objetos considerados, ou seja, esses objetos devem estar ligados a uma mesma designação (qualquer que seja ela) ou pertencer a um mesmo agrupamento (isto é, uma coleção de objetos do mesmo gênero ou da mesma espécie, entre os quais uma determinada articulação significativa em certo momento vai terminar por escolher um) (cf. DOR, 1989). É somente sob estas condições imperativas que é possível fazer surgir novos princípios de relações entre os objetos considerados. Essas relações, contudo, podem

ter naturezas das mais diversas. Podem ser tanto relações que opõem esses objetos, que os distinguem um do outro, que os transformam, que os animam, etc.

Talvez o mais famoso princípio orientador de uma análise estrutural seja o princípio da imanência. De acordo com ele, não se deve recorrer a qualquer elemento extrínseco para explicar um elemento de um sistema, pois são as relações do próprio sistema que dão sentido estrutural a qualquer de suas partes. Assim, essa abstração metodológica, como observa Lepargneur (1972), exclui não só o recurso à ideologia, mas toda intromissão de um ponto de vista exterior ao sistema estudado. Ao comentar tal aspecto, Bonomi (2001) sugere então que por consideração imanente se deva entender a explicitação dos nexos internos do sistema isolado, a determinação de sua forma intrínseca, fazendo-se abstração das ligações que ele mantém com o exterior, quer este se trate, na temporalidade, dos elementos pertencentes a um outro sistema anterior ou sucessivo, ou, na contemporaneidade, dos elementos inerentes a sistemas de uma outra ordem.

Contudo, o referido autor faz questão de destacar que este procedimento, ao contrário do que pode à primeira vista insinuar, não implica na eliminação ou obscurecimento completo e irrevogável do fator temporal. Isto porque a comparação de elementos pertencentes a sistemas situados diferentemente no contexto temporal não pode deixar de assentar na consideração preliminar destes elementos no interior das respectivas estruturas imanentes, ou seja, dos sistemas de relações que, na contemporaneidade, correlatam os vários elementos e à luz dos quais estes elementos adquirem seu sentido pleno, tornado-se assim disponíveis para a comparação. Com base em tais constatações, pode-se dizer que a pesquisa sobre a gênese de uma estrutura é, de certa forma, “guiada” pelo conhecimento inicial de seu mecanismo próprio (cf. LEFEBVRE, 1967; GODELIER, 1968).

De acordo com o princípio da tipicidade, para a realização de uma análise estrutural, o que interessa não é a acumulação de dados (aspecto que nitidamente assume grande

relevância em análises preponderantemente indutivas), mas acima de tudo a “tipicidade” destes. Em outras palavras, para se conseguir teorizações coerentes a partir de uma análise estrutural, o mais necessário não é a preocupação estrita com a quantidade de dados que devem ser obtidos (inclusive, a possibilidade de obtê-los em sua totalidade fica, em muitos casos, excluída por princípio), mas sim a preocupação com a representatividade destes.

No tocante a esta questão, conforme Bonomi (2001) salienta, o que importa é que os dados sobre os quais se exerce a teoria não são meramente acumulados, mas “escolhidos” (justamente por serem “típicos”) e que a teoria tem um caráter puramente formal, ou seja, não é determinada pelos objetos empíricos aos quais “se aplica”. Assim, pode-se dizer que justamente na medida em que é formal, a teoria não incide sobre datidades fatuais, mas sobre puras possibilidades. Com isso, verifica-se que uma orientação estrutural põe em questão a prioridade lógica e epistemológica do fatural sobre o possível (como pura invariante em relação à multiplicidade de suas réplicas empíricas). Aprofundando suas observações nesse sentido, o referido autor declara também que

Com o questionamento do proceder rigidamente “indutivo”, a investigação deixa de caracterizar-se como processo de segmentação e de classificação dos dados observáveis, e se orienta para as operações que geram [grifo do autor] aqueles dados. Isto é, o discurso segue uma direção que conduz da heterogeneidade dos fatos empiricamente perceptíveis para um núcleo limitado e homogêneo de possibilidades constitutivas [grifo do autor]: em outras palavras, adquire relevância (como já acontece em Saussure) o problema de explicar a multiplicidade, que no limite se apresenta como infinita, das produções através da capacidade geradora de um repertório finito de possibilidades formais: isto é, através do caráter combinatório e recorrente dessas possibilidades (BONOMI, 2001, p.107).

Um outro princípio que pode ser destacado é o princípio da comparação. Conforme Lepargneur (1972) ressalta, as análises estruturalistas, em seu âmago, consistem sempre em observar, comparar, classificar, manipular diferenças e relações. Em outras palavras, pode-se dizer que a explicação estruturalista emerge de uma análise que se baseia na atenção minuciosa às diferenças e às discontinuidades. Parece ser com base sobretudo na

consideração desse princípio que Pouillon (1968, p.12) declara que “o estruturalismo propriamente dito começa quando se admite que conjuntos diferentes podem ser confrontados não a despeito, mas em virtude de suas diferenças, que se procura, então, ordenar”.

De acordo com esse princípio, deve-se procurar reconhecer entre os conjuntos organizados de dados, que precisamente para verificar uma hipótese de trabalho, são comparados, diferenças que não sejam puras alteridades, mas que possam ser consideradas significativas e indiquem a relação comum segundo a qual se definem. Nessa análise, não se trabalha apenas na base da classificação dos signos ou das significações, mas acima de tudo sobre o arranjo dos diferentes itens (material, código ou conteúdo) considerados, tentando estabelecer as constantes significativas nas suas relações (aparentes ou latentes) que organizam estes itens entre si (BARDIN, 1977). Desse modo, de acordo com Lepargneur (1972), a questão passa a ser imaginar as diferenças como uma combinação de parâmetros, tentar estabelecer os mecanismos que conduzem às permutas e, na medida do possível, elaborar o quadro teórico das possibilidades de combinações, algumas delas efetivamente observadas. Em decorrência da adoção de tais procedimentos, os conjuntos considerados aparecem como variantes uns dos outros. Contudo, acerca desse aspecto Pouillon chama a atenção para o fato que

Cada variante o é das outras e não de uma entre elas, que seria privilegiada, e nem de um “tipo ideal”; as variáveis, que explicam as diferenças, não se referem a nenhum outro invariante que não sua regra de variabilidade; a estrutura é essencialmente a sintaxe das transformações que fazem passar de uma variante a outra, e é esta sintaxe que dá conta de seu número limitado, da aplicação restrita das possibilidades teóricas (POUILLON, 1968, p.13).

O princípio supramencionado encontra-se em estreita associação com o que se pode chamar de princípio das variações diacrônicas. De acordo com os preceitos deste último, deve-se procurar identificar e compreender os mecanismos que permitem passar de uma forma (variante) de um sistema (conjunto) a outra forma dentro do mesmo sistema. Para tanto,



deve-se investigar as articulações lógicas de um arranjo, comportamento, texto ou discurso, situando as opções feitas pelo(s) seu(s) autor(es) no campo de suas possibilidades teóricas. Dessa forma, como ressalta Godelier (1968), a análise lógica de tais aspectos permite revelar não apenas suas possibilidades, mas também suas capacidades de evolução. Destaca-se que nessa análise, o que permanece pode ser tão ou mais importante do que aquilo que desaparece. Acerca disso, não se deve esquecer que o mesmo pode permanecer sob as mais diversas formas (os mesmos móveis no quarto, mas dispostos de maneira diferente; o mesmo jogo, mas com jogadores diferentes, etc.). Por outro lado, conforme observa Lepargneur (1972), em algumas ocasiões, o que pode esclarecer não é o idêntico que permanece, ou o semelhante, mas aquilo que mudou. Por que mudou? Como mudou? Até que ponto houve mutação? Segundo que mecanismos? Assim, não é suficiente procurar saber como as coisas são, mas deve-se buscar compreender também como elas chegaram a ser o que são.

De acordo com o princípio da convergência, não se deve em uma análise estrutural buscar o simples reconhecimento de semelhanças entre relações diferentes quanto aos seus termos, ou seja, analogias, mas sim a convergência das relações semelhantes termo a termo em domínios diferentes. Dessa forma, pode-se dizer que a procura por convergências assume o caráter de identificação prioritária de homologias (de oposições), muito mais do que o estabelecimento de associações analógicas. Ao comentar tal aspecto, Durand (2002, p.43) explica inicialmente que “a analogia é do tipo A é para B o que C é para D, enquanto a convergência seria sobretudo A é para B o que A’ é para B’”. Em seguida, na tentativa de clarificar essa distinção, o referido autor declara que

A homologia é equivalência morfológica, ou melhor, estrutural, mais do que equivalência funcional. Se quisermos uma metáfora para fazer compreender esta diferença, diremos que a analogia pode comparar-se à arte musical da fuga enquanto a convergência deve ser comparada à da variação temática (DURAND, 2002, p.43).

De acordo com o princípio de pertinência, só deve ser considerado pertinente ou relevante o que cabe sobre o ponto de vista escolhido para exame do sistema e, desse modo, os elementos não pertinentes devem ser (ao menos momentaneamente) eliminados da análise. Como um exemplo disso, Lepargneur (1972) menciona que só os elementos portadores de informações são pertinentes em lingüística. Contudo, vale destacar que este princípio admite a possibilidade que tais elementos possam ser pertinentes a uma outra análise, ou seja, a um outro ponto de vista adotado para exame do sistema. Isto posto, pode-se dizer que uma das mais notáveis tentativas de aplicação rigorosa do princípio de pertinência é aquela fornecida por Barthes (1983). Em seu estudo, o referido autor argumenta que o sistema da moda contempla simultaneamente três estruturas (tecnológica, icônica e verbal), mas que cada uma delas deve ser estudada de forma separada e por meio de um modo de análise específico, pois não podem ser definidas à parte da identidade substantiva das unidades que lhes constituem. Em outras palavras, o autor sustenta que atos, imagens e palavras podem ser estudados, mas não todos de uma só vez, ainda que se possa verificar que as estruturas que eles formam se combinam na constituição de um objeto genérico. Observa-se que Lévi-Strauss (1996, p.20) também defende o uso da pertinência (considerada agora de um modo um pouco diferente), ao declarar, por exemplo, que a pesquisa, para ser legítima, deve se restringir a uma pequena região de fronteiras nitidamente definidas e as comparações não devem ser estendidas além da área escolhida como objeto de estudo.

Por fim, em associação com praticamente todos os princípios até aqui discutidos, encontra-se o princípio da decomposição analítica. De acordo com ele, deve-se tomar o objeto de análise, decompô-lo em suas menores partes significantes (fixando as regras de sua associação), e depois, recompô-lo para fazer aparecer suas funções (cf. BARTHES, 1967). Nesse processo, deve-se procurar superar a análise isolada de um código, de uma frase, e até de um discurso, para situá-los nos conjuntos nos quais eles funcionam. Tendo isso em vista,

Bardin (1977, p.204) afirma que por trás de uma análise estrutural, existe sempre “um gosto pelo jogo do mecânico: desmontar o mecanismo, explicar o funcionamento e ... reencontrar as mesmas engrenagens ou o mesmo motor, qualquer que seja a forma do relógio ou a cor da carroceria”. Pode-se dizer então que a adoção desse princípio se configura em uma tentativa de superar (mas não ingenuamente eliminar) o problema da complexidade da realidade. Sob essa perspectiva, como Demo (1995) salienta, na profundidade de sua decomposição analítica, descobre-se que a variação complexa se liga a um tema constante. Assim, de acordo com Boudon (1974), as análises estruturais tornam coerentes os fatos que dão ou podem dar a impressão de arbitrários e de contingentes.

Findada a apresentação de alguns princípios que norteiam realização de uma análise estrutural, a próxima seção discute o papel assumido pelo pesquisador na busca pelas estruturas e, concomitante a isso, posiciona o autor do presente estudo em face a natureza ontológica que pode ser advogada às mais diversas estruturas.

## **2.6 O papel do pesquisador na busca pelas estruturas**

Em qualquer que seja o “paradigma” científico considerado, é um tanto óbvio destacar que o papel assumido pelo pesquisador na condução de uma determinada investigação é, de uma forma ou de outra, sempre crucial e representa, por isso mesmo, o fio condutor para o [in]sucesso da mesma. Ocorre que nas empreitadas estruturalistas, este papel nitidamente se reveste de uma importância extrema. Além das corriqueiras preocupações com o rigor método-analítico, existe pelo menos duas outras peculiaridades que são profundamente influenciadas pelo pesquisador. A primeira delas está relacionada ao conjunto de decisões que, direta ou indiretamente, conduzem ao modo de formalização utilizado para representar

uma estrutura. Como, de acordo com Piaget (1979), as fronteiras da formalização são móveis ou vicariantes, isto é, não são fechadas de uma vez por todas como uma muralha marcando os limites de um império, é bastante provável que dois ou mais pesquisadores que porventura se disponham a trabalhar sobre o mesmo conjunto de dados (fato que evidentemente não se pode admitir como possível em todas as ocasiões) ou simplesmente sobre o mesmo objeto, cheguem a formalizações diferentes. Desse modo, ainda que de alguma maneira se possa assumir que estas formalizações sejam dotadas de um nível de rigor similar, encontra-se espaço para a realização do seguinte questionamento: seria cada uma dessas formalizações uma estrutura diferente ou seriam apenas modos diferentes de se ver uma mesma estrutura? A resposta a esta pergunta remete obrigatoriamente à consideração da segunda peculiaridade de uma investigação estruturalista, a qual está relacionada com a assunção da natureza ontológica das estruturas e da qual o teórico, por mais que se esforce, não pode deixar de exprimir sua crença.

Enquanto um físico que se dispõe a estudar as propriedades de um dado material ou um bioquímico que tenta descobrir uma vacina para um determinado tipo de vírus podem dar por certa a existência “real” de seus objetos de estudo sem que neste ponto sejam questionados, uma investigação estruturalista sempre está aberta a questionamentos quando se trata de precisar o nível de realidade no qual se deve situar a estrutura. Isto porque, como afirma Piaget (1979), não se sabe, *a priori*, se as estruturas pertencem ao homem, à natureza ou aos dois. Nesse sentido, de acordo com Viet (1973), diversas respostas são sempre geradas quando se trata de responder a questões do tipo: é a estrutura algo real ou uma simples ficção? É preciso ver nela um esquema abstrato, alguma disposição que permita dar conta dos fatos, ou constitui ela própria uma revelação deles? É ela um poder do objeto ou construção efetuada pelo sujeito?

Respostas extremadas a essas questões (utilizadas muitas vezes também pelos críticos do “estruturalismo”) ora conduzem a um realismo ingênuo, assumindo que um objeto possui uma estrutural “real” à espera de ser, mais cedo ou mais tarde e de forma mais ou menos fácil, “descoberta” por algum investigador, ora conduzem a um idealismo platônico, assumindo que as estruturas são apenas criações do intelecto do teórico (arranjando seus modelos ao sabor de sua comodidade) e não encontram existência válida fora dele. Diante deste quadro, Vexliard (1971, p.192) entende que o conceito de estrutura pode conter elementos espontâneos e naturais e elementos propostos, criados pelo homem. Assim sendo, ele afirma que “o termo construção poderia ser utilizado para definir esses elementos criados pelo homem, e o de estrutura, para designar a interação dos diferentes elementos”.

Uma terceira opção, aqui assumida, consiste então em fugir dos extremos e considerar a estrutura como uma construção – pois como afirma Piaget (1979), não existe estrutura sem uma construção, seja ela abstrata ou genética – do teórico sobre o poder fornecido pelo próprio objeto. Em outras palavras, assume-se aqui que a estrutura é o resultado da interação entre o sujeito que apreende e aquilo que é apreendido. Existe assim “construção” principalmente do ponto de vista lógico, porque a estrutura não “é” realidade (embora dela não se separe). Ela representa, pois, um meio de tornar mais inteligível uma realidade e não uma forma de substituir esta última. Acerca disso, considera-se que a explicação que busca essa maior inteligibilidade não mutila o dinamismo da realidade (cf. COELHO, 1968) e está sempre aberta a novas possibilidades, da mesma forma que admite que o objeto se encontra sujeito a mudanças. Contudo, não se pode deixar de destacar, como salienta Durand (2002, p.18), que “antes de se falar de ‘construção de estruturas’ é preciso encontrar uma hipótese conceitual, um léxico operatório de estruturas que a prática poderá obrigar depois a modificar”. Pegando carona nas idéias de Durand (2002) e precisando um pouco mais a concepção de estrutura aqui utilizada, assume-se que ela representa uma forma transformável

que desempenha o papel de protocolo motivador para todo um agrupamento de imagens ou, conforme o caso, percepções.

A seção a seguir, a título de conclusão do presente capítulo, apresenta rapidamente algumas considerações gerais acerca do [de]mérito envolvido na realização de uma investigação estruturalista.

## **2.7 Conclusão da fundamentação epistemológica**

Se um dia os limites do “estruturalismo” puderam ser precisamente traçados, esse momento certamente já se perdeu no tempo. É nítido, entretanto, que o empolgamento por ele(s) outrora gerado nas ciências sociais como um todo arrefeceu. Tal fato, por si mesmo, é de certo modo natural e não o invalida, pois se um dia ele foi realmente uma moda (abraçada por muitos oportunistas apenas pelo seu caráter de “novidade”), o fim dela não significa que tudo que foi feito sob sua égide deva ser considerado inócuo, muito pelo contrário, em várias áreas onde foi aplicada, a perspectiva estruturalista levantou questões intrigantes e que até hoje continuam a suscitar debates e investigações.

É verdade que a perspectiva estruturalista não deve ser encarada como uma panacéia e que muito dos seus resultados são discutíveis (e qual concepção está efetivamente livre disso?), mas decretar (como é o caso por exemplo de GIDDENS, 1999) que ela está morta ou, eufemicamente, declará-la estéril, é mais discutível ainda. Como se pode ter certeza que o estruturalismo está “morto” se ninguém consegue identificar os seus lindes? Alguém consegue precisar se todas as conseqüências foram exauridas em todas as áreas do conhecimento onde ele pode ser considerado aplicável? É óbvio que alguns refinamentos surgiram em contraposição a algumas de suas premissas, mas se ele apesar disso ainda tem condições de levantar perguntas interessantes e servir de instrumento para a compreensão da

realidade e fomento à ação, como se pode peremptoriamente bani-lo sem cair no preconceito? Afinal de contas, não se pode esquecer que no fundo de todo conhecimento (inclusive o científico) reside sempre um conjunto de crenças. O “estruturalismo”, para o qual muitos torcem o nariz ou ficam de cabelo em pé quando ouvem o seu nome, não é, em si mesmo, melhor ou pior do que uma outra perspectiva. É, isso sim, uma outra.

## 3 Fundamentação teórica

---

### 3.1 Introdução

Pouco importam os objetos relacionados. Devo aprender primeiro que tudo, a ler as ligações.

Antoine de Saint-Exupéry

O presente capítulo foi construído com o intuito de examinar os principais aspectos que podem estar envolvidos nos relacionamentos estabelecidos entre as empresas de serviço e os seus consumidores, bem como fornecer subsídios para a posterior interpretação da percepção dos dois lados dessa díade acerca desse fenômeno, auxiliando assim na formalização de suas estruturas.

Inicialmente, os encontros de serviço são apresentados como ocasiões que permitem a formação do relacionamento empresa-consumidor e, depois disso, fornecem os contextos nos quais os parceiros interagem. Sendo assim, na seqüência, os diversos elementos envolvidos nos encontros de serviço são rapidamente analisados. Após isso, o relacionamento empresa-consumidor é apresentado sob o enfoque da interpessoalidade, onde conhecimentos provindos de disciplinas como Administração, Sociologia e Psicologia Social são, na medida do possível, articulados para o exame dos condicionantes, propriedades e dimensões comumente associadas a esse fenômeno.



### **3.2 Encontros de serviço: interações “operacionalizadoras” dos relacionamentos empresa-consumidor**

Um conhecido provérbio chinês diz que “toda grande jornada começa com o primeiro passo”. Pois bem, em sentido similar, os encontros de serviço podem ser concebidos como a base a partir da qual os relacionamentos no contexto de consumo se constituem e se desenvolvem, ou seja, são eles que geram o espaço para o “primeiro passo” e, a partir de então, operacionalizam cada “passo” subsequente. Embora, pelas mais variadas razões, nem sempre consubstancie o início de uma relação, cada um desses encontros representa uma oportunidade concreta para que o consumidor possa estabelecer ou ampliar um vínculo com uma determinada empresa (BOTSCHEN, 2000) e adquire, pois, enorme importância por fornecer as ocasiões sociais nas quais o comprador e o vendedor podem interagir e promover efetivamente a transformação de suas interações isoladas em um relacionamento (CZEPIEL, 1990; GUMMESSON, 2002c). Dessa maneira, muita atenção deve ser dispensada por parte da empresa na tentativa de garantir o sucesso de toda interação que ocorre nos encontros de serviço, pois individualmente cada um deles potencialmente contribui para a consolidação, prolongação, erosão, ou dissolução de um relacionamento (LILJANDER, 2000; BARNES, 2002; ZEITHAML e BITNER, 2003), já que, dentre outras coisas, é durante o encontro que o consumidor tem a oportunidade de avaliar a habilidade da empresa em cumprir aquilo que promete (BITNER, 1995).

Destaca-se que na grande maioria desses encontros, as interações interpessoais entre os consumidores e os representantes da empresa ocupam papel central na forma como a organização será avaliada pelos primeiros (JOHNSTON, 1995; HARTLINE e JONES, 1996) e, desse modo, são fundamentais para a definição do sucesso dos esforços de marketing, pois “como” o serviço é entregue é tão importante para o consumidor quanto “o quê” é entregue (GROVE *et al.*, 2000). Na tentativa de gerenciarem eficazmente os encontros de serviço dentro

de uma perspectiva relacional, as organizações podem procurar lançar mão dos conceitos que estão presentes na idéia do marketing de relacionamento, buscando criar assim encontros mutuamente benéficos que visem a formação de vínculos interpessoais com base no conhecimento recíproco (BOTSCHEN, 2000). Contudo, os encontros de serviço não englobam apenas as interações interpessoais, mas também uma série de outros elementos que, separada ou coletivamente, podem exercer (de modo mais ou menos acentuado) influência sobre a qualidade da experiência do consumidor com o serviço (SHOSTACK, 1987; SCHMITT, 1999, 2000) e, desse modo, não podem deixar de ser analisados já que tais experiências de uma forma ou de outra fornecem o contexto para o “desenrolar” da relação. Diante disso, a próxima seção apresenta rapidamente algumas considerações sobre as principais características que podem estar envolvidas nas ocasiões de encontro entre o consumidor e a empresa.

### **3.2.1 Principais características envolvidas nos encontros de serviço**

Embora alguns encontros de serviços ocorram sem nenhum elemento estritamente interpessoal (como, por exemplo, a consulta de um extrato bancário pela Internet ou um saque em um caixa 24 horas), o valor que um consumidor percebe estar recebendo quando participa de um encontro de serviço pode sofrer influência tanto do ambiente físico quanto do ambiente social (MILLS, 1990; CZEPIEL, 1990; BAKER e CAMERON, 1996; BAKER *et al*, 2002). A qualquer momento, os elementos atuantes em cada um desses ambientes podem servir como critério de escolha por uma determinada organização e têm o potencial para causar a satisfação ou insatisfação do consumidor com o encontro de serviços (JOHNSTON, 1995). Além disso, existe a possibilidade do ambiente social (mais especificamente o comportamento

dos representantes da empresa) e do ambiente físico serem utilizados para customizar a experiência do consumidor com o serviço (BETTENCOURT e GWINNER, 1996; SCHMITT, 2000).

Em linhas gerais, o ambiente físico diferencia as organizações funcionalmente e fornece pistas sobre a qualidade e consistência do serviço, as quais podem ser postas em prova sensorialmente pelo consumidor quando ele avalia aspectos como, limpeza, iluminação, temperatura, ruído, sinalização, *layout*, decoração, segurança, conservação e adequação dos equipamentos utilizados, entre outros. Naturalmente, a importância relativa atribuída a cada um desses elementos pode variar de cliente para cliente e de acordo com a natureza do serviço a ser prestado (o estilo de decoração, por exemplo, parece ser muito mais importante para um restaurante do que para uma universidade). Contudo, vale destacar que nem todos os componentes do ambiente físico estão sempre visíveis para os consumidores - fato que também se aplica a algumas das interações que ocorrem entre os representantes da empresa - pois existe uma área de “bastidores” a qual os consumidores podem não ter acesso (LANGEARD *et al*, 1981; GOFFMAM, 2002).

Ressalta-se ainda que durante os encontros de serviço, o ambiente físico pode exercer influência sobre o comportamento dos consumidores e dos representantes da empresa (BITNER, 1992), o que demonstra um certo grau de interdependência com o ambiente social. Além disso, como citado no exemplo do banco, o ambiente físico pode ser um “ambiente virtual”, ocasião na qual muito provavelmente os consumidores alteram a natureza dos elementos a serem avaliados. Não se pode esquecer também que a entrega de alguns tipos de serviço não ocorre em um ambiente físico com características totalmente pré-determinadas pela organização, pois existem casos onde ela é quem tem que se deslocar até o consumidor para desempenhar o serviço (cf. LOVELOCK, 1983, 2001).

Por sua vez, o ambiente social pode ser caracterizado pelas interações que ocorrem entre os consumidores (na maior parte das vezes onde o consumo do serviço é

simultaneamente compartilhado), entre cada um deles e os representantes da empresa, e entre estes últimos. Conforme a natureza do serviço, essas interações podem ocorrer face a face ou serem mediadas por algum tipo de tecnologia. Nesse último caso, o consumidor e o representante da empresa podem trocar informações por telefone, fax, Internet, etc. e os consumidores podem interagir entre si de forma sincrônica (em fóruns de discussão, por exemplo) ou diacrônica (quando, por exemplo, deixam suas opiniões expostas em “murais” eletrônicos). Com relação às interações entre consumidores, ressalta-se que em alguns contextos (como em uma boate, por exemplo) elas podem chegar a ser o principal atrativo do serviço e têm o potencial para gerar relacionamento não apenas entre cada consumidor e a empresa, mas também entre os próprios consumidores (os quais algumas vezes são denominados de “relacionamentos laterais”). Destaca-se ainda que durante qualquer uma dessas interações, a “culpa” por falhas nos encontros de serviço pode ser atribuída ao comportamento dos representantes da empresa (BITNER *et al*, 1990), ao comportamento do consumidor que recebe o serviço (BITNER *et al*, 1994), ao comportamento dos outros consumidores (GROVE e FISK, 1997) ou a eventos externos, como no caso de uma tempestade que atrasa a partida de um voo.

Tomando por base o papel desempenhado pela tecnologia nas interações, a literatura em Administração costumeiramente classifica os encontros de serviço em *high tech* e *high touch* (GRÖNROOS, 2000a; ZEITHAML e BITNER, 2003). Os encontros do primeiro grupo são caracterizados pelo uso intenso de sistemas automatizados, tecnologia de informação e outros recursos que propiciam um menor nível de contato do consumidor com uma pessoa que represente a empresa. Nesse contexto, as interações interpessoais são relativamente raras e devem ser bem aproveitadas pela organização quando ocorrem. Por sua vez, os encontros *high touch* são mais dependentes de pessoas para serem realizados. Existe neles, pois, uma

maior interação entre a pessoa que representa a empresa e o consumidor do serviço durante os fluxos do processo.

Não se pode negar a importância do bom desempenho dos representantes da empresa para a qualidade da experiência do consumidor com o serviço. Representantes que não são capazes de executar adequadamente suas atividades nitidamente reduzem o valor que entregam para o consumidor. No entanto, devido ao fato dos encontros de serviço se tratarem de interações, a qualidade de seus resultados é dependente das ações coordenadas de todos os participantes (SOLOMON *et al*, 1985; SURPRENANT e SOLOMON, 1987). Se quiserem criar valor em conjunto, cada parte envolvida em um encontro precisa ter em mente as ações que deve tomar e saber como e quando elas poderão ser executadas (GUMMENSSON, 2002c; BATESON e HOFFMAN, 2001). Para que isso ocorra, as empresas podem “educar” consumidores e representantes sobre como proceder durante um encontro de serviços (BITNER *et al.*, 1994; LOVELOCK e WRIGHT, 2001). Diante do exposto, fica claro que o consumidor não apenas “consome” um serviço, mas também tem uma participação importante durante a produção do mesmo.

Para Rodie e Kleine (2000), a participação é então um conceito comportamental que se refere às ações e recursos fornecidos pelos consumidores para a produção e/ou entrega do serviço. Estão inclusos nessa participação *inputs* mentais (informações e esforços cognitivos), físicos (aspectos tangíveis e esforços físicos) e emocionais (paciência, cortesia, etc.) (LARSSON e BOWEN, 1989). Obviamente, a extensão da participação do consumidor variará de acordo com a natureza do serviço, pois existem encontros onde não há atuação direta de qualquer representante e outros nos quais o consumidor pode assumir uma postura totalmente passiva (GRÖNROOS, 2000a). Assim, em determinados casos, de acordo com Bitner *et al* (1997), tudo o que será solicitado ao cliente será sua presença física, pois os representantes da empresa farão todo o resto do trabalho (como acontece em um concerto, por exemplo). Em

outros casos no entanto, a empresa necessitará da ajuda do consumidor (fornecendo informações, objetos ou realizando algum tipo de esforço) para que o serviço possa ser criado (como acontece em um corte de cabelo). Por fim, existem serviços em que os consumidores estão altamente envolvidos em sua “co-criação” e, ao menos que executem alguma ação (como, por exemplo, prestar atenção em uma aula), o resultado não será entregue eficazmente.

Vale destacar que a participação do consumidor em um encontro de serviço difere do contato dele com o serviço. O contato pode ser encarado simplesmente como a percentagem de tempo em que o consumidor está presente no sistema de entrega de serviço em comparação ao tempo total de duração do serviço (CHASE, 1981; LOVELOCK e WRIGHT, 2001), ou como o grau de confiança mútua estabelecida entre o consumidor e o representante da empresa em uma transação, juntamente com o valor da informação trocada e a duração da comunicação (KELLOGG e CHASE, 1995). De acordo com Chase e Tansik (1983), a extensão do contato quase sempre é vista sob a perspectiva da empresa, funcionando também como uma variável estratégica para o desenho e posicionamento dos serviços (GRÖNROOS, 2000a). Por sua vez, Mills e Moberg (1982) afirmam que a participação deve ser vista sob a perspectiva do consumidor, pois ela se refere ao esforço que o mesmo despende na produção e entrega do serviço, não estando restrita essa participação ao momento do encontro de serviços (ela poderia começar antes mesmo do consumidor sair de casa).

A participação também difere de envolvimento. O envolvimento se refere ao interesse pessoal do consumidor em um serviço em particular, descrevendo assim uma característica disposicional que ele traz consigo para o encontro de serviço (RODIE e KLEINE, 2000). Naturalmente, existe a possibilidade do envolvimento do consumidor com o serviço ou com a escolha do provedor de serviço ser de curta ou longa duração. Em contraste, a participação é manifestada através de comportamentos que são revelados enquanto o serviço é “co-

produzido”. O consumidor pode participar extensivamente na entrega de um serviço e mesmo assim se sentir pouco envolvido com o mesmo (como freqüentemente acontece no caso de compras rotineiras). De modo contrário, o serviço pode oferecer pouca oportunidade de participação ao consumidor e, ainda assim, ele se sentir altamente envolvido (como em um filme, por exemplo<sup>80</sup>).

Por fim, a participação difere de consumo. O consumo seria o processo de experimentar os benefícios da produção e entrega dos serviços (RODIE e KLEINE, 2000). Existem serviços cujos benefícios entregues ao consumidor podem ser facilmente distintos de sua participação (como por exemplo, transporte aéreo, lavanderia, locação de filmes, etc.). Em outros serviços, no entanto, essa diferença é sutil e torna-se difícil saber ao certo o que é participação e o que é benefício. Em geral isso parece ocorrer em situações onde a experiência do serviço é um fim em si mesma (como no caso anteriormente citado de uma boate, por exemplo).

Mas o que pode exercer influência sobre a participação do consumidor em um encontro de serviços? Primeiramente, pode-se destacar o tamanho do papel do consumidor. Esse tamanho do papel seria a proporção do serviço que é produzido pelo próprio cliente (BOWEN, 1986). Assim, quanto maior o tamanho do papel, maior a participação do consumidor, pois passa a ser necessário que ele forneça uma quantidade maior de *inputs* para que o serviço possa ser entregue (fato que ocorre em um restaurante *self-service*, por exemplo). Outro fator que pode ser destacado diz respeito à habilidade do consumidor para participar da entrega do serviço. Essa habilidade dependeria da posse dos recursos necessários (conhecimento, experiência, energia, esforço, dinheiro, tempo, etc.) para desempenhar o

---

<sup>80</sup> Embora o exemplo em tela seja bastante didático, deve-se reconhecer que alguns estudiosos ou praticantes de marketing podem considerar que neste caso existe um produto (conteúdo do filme) atrelado a um serviço (exibição).

tamanho ideal de papel. Desse modo, sem um conhecimento mínimo em informática, o consumidor não possui a habilidade necessária para poder realizar a encomenda de um livro pela Internet, por exemplo. Além desses dois fatores citados, não se pode esquecer da disposição do consumidor para participar da entrega do serviço. Em linhas gerais, essa disposição representaria o grau de interesse do cliente em obter os benefícios do serviço (DABHOLKAR, 1996).

Além de variar em extensão, a participação de um consumidor durante um encontro de serviços pode ser encarada como ocorrendo sob diversas formas. Com base em uma revisão na literatura acerca do tema e assumindo a perspectiva da empresa, Bitner *et al* (1997) identificaram três tipos de papéis (não mutuamente exclusivos) que os consumidores podem desempenhar na entrega do serviço. O primeiro desses papéis é o de recurso produtivo. Nele, o consumidor contribui com *inputs*, atuando como “empregado parcial”, cujo desempenho impacta na produtividade da organização tanto por meio da quantidade e qualidade desses *inputs* quanto pela qualidade dos *outputs* gerados. Por conta disso, muitos sistemas de entrega de serviços são planejados para evitar ao máximo as incertezas que a participação do consumidor pode trazer ao processo produtivo, reduzindo justamente o grau necessário de sua participação (como acontece no caso dos serviços que são entregues por meio de máquinas automáticas).

De modo contrário, outros sistemas de entrega são desenhados para que os consumidores possam maximizar suas contribuições ao processo de criação dos serviços (como acontece nos *self-services*). Outro papel que o consumidor pode desempenhar é o de contribuinte para a qualidade, satisfação e valor. Nesse papel, o consumidor contribui para a sua própria satisfação, qualidade e valor do serviço recebido ao experienciar o processo de entrega. Para que isso ocorra, além da exigência de um desempenho correto das atividades que estão sob responsabilidade do consumidor, é preciso que haja uma certa flexibilidade no



serviço para que ele possa se adaptar a algumas das necessidades dos clientes. Por fim, o consumidor pode desempenhar o papel de competidor. Frequentemente o consumidor tem a opção de buscar alguém que forneça os serviços que necessita ou produzi-los por si mesmo (no todo ou em parte). Nessa última opção, os consumidores de certa maneira competem com as organizações que poderiam lhes prestar o serviço.

Uma vez discutidas as principais características que podem estar envolvidas nos encontros de serviço, a próxima seção apresenta uma perspectiva que assume o relacionamento empresa-consumidor como um fenômeno em última instância interpessoal e, como base nisso, discorre sobre alguns dos principais condicionantes e atributos inerentes a este relacionamento.

### **3.3 O relacionamento empresa-consumidor como um fenômeno essencialmente interpessoal**

Geralmente, a literatura em Administração empenha-se em classificar as relações que ocorrem no contexto de consumo em relacionamentos empresa-empresa (*Business-to-Business*, ou B2B), empresa-consumidor (*Business-to-Customer*, ou B2C) ou consumidor-consumidor (*Customer-to-Customer*, ou C2C). Além destes, são também mencionados o relacionamento marca-consumidor (ver BLACKSTON, 1992, 1993; FOURNIER, 1994; FOURNIER e YAO, 1997; DALL'OMO RILEY e De CHERNATONY, 2000), o relacionamento funcionário-consumidor (ver SOLOMON *et al*, 1985; PRICE e ARNOULD, 1999; GUTTEK, 2000) e o relacionamento empresa-funcionário (ver GRÖNROOS, 1998; LILJANDER, 2000; GUMMESSON, 2002c). Não se pretende advogar ingenuamente aqui a indistinção total de tais relacionamentos (posto que cada um deles possui importantes peculiaridades), muito menos avaliar a adequação ou não das referidas classificações. O que se procura neste momento é chamar a atenção para um aspecto

que, em última instância, pode-se dizer que todos eles possuem em comum: a interpessoalidade.

O referido aspecto merece ser ressaltado tendo em vista que os relacionamentos, a falar propriamente, sempre foram, e ainda são, instituições forjadas entre pessoas (cf. BERRY, 1995; IACOBUCCI e OSTROM, 1996), ocorram eles de uma forma mediada ou não (ver CATHCART e GUMPert, 1983; BARNES, 2002; GOFFMAN, 2002). Embora se possa conceber sem muita dificuldade a existência de vínculos entre um indivíduo e um objeto, estes só tomarão o sentido de um relacionamento para o primeiro se, ao longo das interações, o dado objeto assumir características humanas (e, desse modo, se tornar, aos olhos do indivíduo, um parceiro ativo na dinâmica relacional) ou for representado por pessoas. No primeiro caso, segundo as teorias desenvolvidas no campo do animismo (acerca disso ver, dentre outros, BIRD-DAVID, 1999; KEELEY, 2001) é por meio de processos como a antropomorfização ou personificação que as pessoas, ao interagirem com os objetos (incluindo animais), tendem a atribuí-los traços da personalidade humana (agressividade, jovialidade, cordialidade, etc.) e, a partir disso, podem intencioná-los como seus parceiros<sup>81</sup>. No segundo caso, quando, por exemplo, uma empresa X se engaja em uma dinâmica interativa com uma empresa Y, pode-se dizer que não ocorre, de fato, uma relação entre as entidades X e Y, mas sim uma interação entre elas mediada pelos funcionários que simbolizam respectivamente X e Y. Em outras palavras, os funcionários representam, de forma consciente ou não, a entidade (organização) durante as relações que a empresa X porventura possa vir a estabelecer com a empresa Y e vice-versa<sup>82</sup>. Essa mesma lógica pode ser aplicada às interações empresa-consumidor, posto

---

<sup>81</sup> De acordo com Keeley (2001), o antropomorfismo (atribuição de características humanas a qualquer entidade não humana) foi inicialmente desenvolvido no contexto da teologia para compreender a natureza de Deus (ou dos deuses). Na era moderna, foi introduzido com um cunho científico no final do século XIX para investigar o comportamento animal não-humano.

<sup>82</sup> As relações que ocorrem entre duas empresas de um modo geral podem ser encaradas como relacionamentos do tipo “medusa” (ver GUMMESSON, 2002c). Em tais relações, um grupo articulado de pessoas que representam uma organização interage com outro grupo articulado que representa uma outra organização.

que o último, apesar de poder perceber estar se relacionando com a primeira, de fato está interagindo com o representante (funcionário) que em determinada situação está personificando a empresa (cf. IACOBUCCI e OSTROM, 1996).

Diante do exposto, pode-se dizer que o estabelecimento, a manutenção e o desenvolvimento do relacionamento empresa-consumidor depende em grande medida das atitudes e comportamentos de todos que formam uma organização, sobretudo daqueles que interagem diretamente com os consumidores (CZEPIEL, 1990; SHETH e PARVATIYAR, 2000; PAYNE, 2000). Os funcionários que interagem com o consumidor estão representando a organização na mente deste e, dessa maneira, realizando uma importante atividade de marketing, ainda que em alguns casos isso seja apenas em tempo parcial (GUMMESSON, 1981; IACOBUCCI e HIBBARD, 1999). Assim, vale destacar que cada um desses representantes tem o potencial para gerar satisfação ou insatisfação com a dinâmica relacional (LILJANDER, 2000), desenvolver vínculos de confiança e de familiaridade com os consumidores (BERRY, 1995; GRÖNROOS, 1993) e, na percepção destes, objetivar a realização, a manutenção ou quebra das promessas feitas pela empresa (BITNER, 1995). Admitindo-se a coerência e validade dos argumentos supramencionados, pode-se dizer que o relacionamento empresa-consumidor tem por base constitutiva os relacionamentos interpessoais.

Considerando-se que o relacionamento interpessoal tem como característica fundamental ser um fenômeno dialógico, a compreensão do “nós” (o qual, vale salientar, não é a simples soma do “eu” e do “outro”) deve ser buscada na linguagem utilizada (ou seja, no discurso) pelos parceiros para objetivar o conteúdo das experiências presentes no vivido relacional (cf. DUCK, 1987; ANDERSON, 1994). Noutros termos, a observação da linguagem se recobre de importância primordial para o estudo dos relacionamentos pois é a partir dela que os interagentes estabelecem as coordenadas de suas vidas em sociedade, tipificam as suas

---

experiências (agrupando-as em amplas categorias), preenchem-nas de significados e encontram subsídios para a compreensão das múltiplas esferas da realidade (BERGER e LUCKMANN, 2002). No que diz respeito a essa questão, Barnes (1994) demonstrou que a linguagem utilizada pelos consumidores para descrever os seus relacionamentos com empresas é extremamente similar (talvez até indistinta, diriam alguns) àquela adotada nos relacionamentos interpessoais. Fonsêca (2004) ratificou o achado de Barnes (1994) em um estudo de caráter fenomenológico realizado junto aos representantes de uma empresa de *fast-food* mundialmente conhecida, constatando que a linguagem utilizada por eles para descrever o relacionamento que estabelecem com os consumidores possui também similaridade com a linguagem empregada nos relacionamentos interpessoais.

Vários são então os pesquisadores (e.g., WILSON, 1995; SHEAVES e BARNES, 1996; O'MALLEY e TYNAN, 2000; BARNES, 2002; GUMMESSON, 2002c) que defendem o emprego dos atributos investigados nos relacionamentos interpessoais como mecanismo de extrema utilidade na compreensão dos relacionamentos que ocorrem no contexto de consumo. Acerca disso, cabe a realização de duas pequenas ressalvas, as quais, entretanto, não chegam a desmerecer ou inviabilizar a concepção do relacionamento empresa-consumidor sobre o prisma interpessoal. A primeira dessas ressalvas, conforme salientam Mello, Leão e Souza Neto (2004), está relacionada ao fato de que, nos relacionamentos que ocorrem em um ambiente de negócios, uma parte (os funcionários) desempenha um papel com um conteúdo que em grande parte lhe é de certo modo imposto. Apesar de um relacionamento no contexto de consumo em algumas situações poder ter fim em si mesmo, conforme argumentado anteriormente, a segunda ressalva que deve ser realizada leva em consideração que, em sua maioria, os relacionamentos estabelecidos nesse contexto são em grande medida orientados para a realização de uma tarefa (SOLOMON *et al*, 1985; IACOBUCCI e OSTROM, 1996).

---

Os conhecimentos desenvolvidos no campo da Psicologia Social, disciplina que prima pelo estudo das interações presentes no cotidiano humano, fornecem um ponto de partida obrigatório para uma discussão acerca dos principais fatores condicionantes e dos atributos ou “propriedades” que estariam presentes na maioria dos relacionamentos interpessoais. Evidentemente, algumas dessas propriedades atuam com maior magnitude em um determinado estágio do relacionamento (formação, estabilização, etc.). Outras, no entanto, fazem-se presentes durante toda a relação e são indispensáveis para sua existência. Como ficará evidente, existe uma certa sobreposição e interconexão entre algumas dessas propriedades, principalmente porque elas inevitavelmente atuam em conjunto<sup>83</sup>. Contudo, vale ressaltar que o relacionamento interpessoal é um fenômeno multifacetado e as propriedades aqui discutidas nem de longe são suficientes para exaurir todas as suas peculiaridades. Além disso, como não há consenso acerca do que demarcaria exatamente uma propriedade de um relacionamento, existe a possibilidade de que algumas delas não tenham sido consideradas e as que foram, involuntariamente podem não ter sido tratadas com a devida profundidade. Tendo em vista tais considerações, nas próximas seções são explorados os principais fatores que condicionam os relacionamentos e, após isto, algumas das propriedades que podem ser identificadas nos mesmos. Vale lembrar que em todas essas seções, busca-se, na medida do possível, articular o conhecimento oriundo da Psicologia Social com os saberes provindos da literatura em Administração, mais especificamente em Marketing.

### **3.3.1 Condicionantes dos relacionamentos**

---

<sup>83</sup> Nesse sentido, deve-se reconhecer que a apresentação isolada das “propriedades” dos relacionamentos (bem como de seus condicionantes) aqui consideradas é realizada apenas para fins didáticos. Além disso, ressalta-se que a ordem na qual elas se encontram apresentadas não obedece propositadamente a qualquer gradação de importância, apenas tenta promover o melhor entendimento acerca de cada uma delas.

Indubitavelmente, diversos são os fatores que condicionam, ou seja, que exercem influência (seja ela de natureza positiva ou negativa) sobre os relacionamentos interpessoais (empresa-consumidor). Uma análise que tenha por finalidade identificar e explorar os principais condicionantes dos relacionamentos não pode se abster de investigar aspectos como a temporalidade das interações, a aprendizagem dos parceiros, as normas presentes na relação, a natureza do ambiente de interação, o fluxo e conteúdo das comunicações, a identidade, a similaridade, a atratividade, a competência, a satisfação e a ética dos parceiros.

### **3.3.1.1 Temporalidade das interações**

Uma das coisas que diferenciam uma simples interação (e.g., encontro de serviços) de um relacionamento é o horizonte temporal. Pode-se dizer que uma interação por si só é um momento único no tempo, ao passo que um relacionamento representa o resultado de várias interações (HINDE, 1979; CZEPIEL, 1990). Contudo, deve-se reconhecer que uma série de interações compartilhadas, por si mesmas, não constitui um relacionamento. É necessário que essas interações estejam de alguma forma relacionadas, refletindo um grau de continuidade entre intercâmbios sucessivos (FOURNIER, 1994; HOLMLUND, 1996; GRÖNROOS, 2000c). Sem essa continuidade, cada interação pode ser tratada pelos participantes como apenas mais um encontro (MELLO, LEÃO e SOUZA NETO, 2004). A continuidade gera, assim, aquilo que se convencionou denominar de longevidade ou histórico do relacionamento.

A longevidade diz respeito então ao período total de tempo em que as partes estão envolvidas em um relacionamento desde seu início. À medida que os parceiros vão construindo uma história de experiências compartilhadas, a relação “amadurece” e eles passam a se conhecer melhor (tipificando reciprocamente as suas ações, conforme sugerem BERGER e LUCKMANN, 2002), estabelecem, a partir disso, mais confiança um no outro e

aprendem como conduzir eficazmente a relação para o alcance de benefícios mútuos (GUMMESSON, 2002c). Assim, o decorrer do tempo pode, entre outros aspectos, transformar a natureza da relação (fazendo com que ela tenha reduzida a sua instrumentalidade, por exemplo), os benefícios que cada parte extrai dela e as características que um parceiro valoriza no outro (FOURNIER, 1994). Além disso, fatos que poderiam acabar com um relacionamento se ocorridos em seu início, ou seja, quando ele ainda é “frágil” e altamente suscetível a interferências de fatores externos, pois as partes ainda não tiveram tempo para desenvolver a interdependência e aprofundar seus vínculos emocionais (DWYER, SCHURR e OH, 1987), perdem grande parte de sua magnitude quando a relação já está “consolidada”.

Relacionamentos que duram muito tempo podem também se tornar parte do senso de auto-estima dos elementos neles envolvidos, participando do processo de definição de suas identidades (ARON *et al*, 1991). Nesse sentido, o histórico do relacionamento muitas vezes representa, na percepção dos parceiros, um alto custo de mudança, embora isso não seja necessariamente válido quando se trata de uma relação “forçada”. A percepção desses custos de mudança pode ser influenciada, entre outras coisas, pela natureza e intensidade das “adaptações” consideradas necessárias ou inevitáveis por um ou por ambos os parceiros (BARNES, 2002). Por outro lado, observa-se que um relacionamento longo pode fazer com que um parceiro se torne negligente ou simplesmente tenha o interesse pelo outro diminuído (acerca disso ver, dentre outros, GRAYSON e AMBLER, 1999). Nestes casos, os aspectos negativos da relação podem se tornar mais evidentes e a possibilidade de frustração de um ou de ambos os interagentes com o relacionamento tende a aumentar (HUSTON, MCHALE e CROUTER, 1986).

### **3.3.1.2 Aprendizagem relacional**

Teorias que lidam com a aprendizagem vêm sendo frequentemente utilizadas na tentativa de compreensão dos diversos aspectos e estágios que condicionam a dinâmica relacional (ver BYRNE e CLORE, 1970; DWYER, 2000). Isto porque se reconhece que, ao longo dessa dinâmica, os parceiros continuamente aprendem, dentre outras coisas, a identificar, ou seja, a discriminar os interesses, as características e os comportamentos do outro, bem como a forma como devem se comportar em determinada ocasião e as atividades que mais lhes proporcionam prazer. Desse modo, a aprendizagem permite que os parceiros generalizem parte das experiências ocorridas em um determinado contexto de interação para aplicação em outros contextos similares e fornece o subsídio necessário para o desenvolvimento de suas habilidades e *expertises*.

No escopo das diversas teorias da aprendizagem, dois mecanismos de condicionamento recebem destaque: o clássico e o operante. De acordo com Skinner (1978), o condicionamento clássico envolve a aprendizagem pela associação, de uma maneira tal que um estímulo originalmente “neutro” (e.g., barulho da broca de um dentista) produz uma resposta emocional (e.g., medo). Segundo a lógica que sustenta a atuação desse mecanismo, os diversos estímulos (gestos corporais, tom da voz, vestes, etc.) que os parceiros recebem durante a interação produzem respostas emocionais em relação ao outro. De modo mais específico, pode-se dizer, com base em estudos como os de Clore e Byrne (1974) e Baron e Thomley (1992), que o condicionamento clássico atua na relação (empresa-consumidor) fazendo com que um parceiro (consumidor) tenda a se identificar e desejar permanecer em interação com o outro (empresa) à medida que o associa a experiências agradáveis.

Por sua vez, o condicionamento operante, de acordo com Skinner (1978), envolve o aprendizado por meio da avaliação das conseqüências das ações. Em outras palavras, quando as ações dos parceiros são positivamente reforçadas, eles tendem a continuar realizando-as, mas quando, pelo contrário, elas acarretam alguma forma de punição, eles tendem a evitar



realizá-las. Seguindo a lógica desse condicionamento, pode-se dizer que o consumidor procurará com mais afinco manter vínculos com a empresa que o recompensa e buscará, na medida do que lhe for possível, evitar se relacionar com a empresa que em sua percepção de alguma forma lhe “pune”. Por fim, de acordo com Sheth e Parvatiyar (1995), o condicionamento pode também em alguns casos chegar a criar uma “inércia” no consumidor, fazendo com que ele não busque outro parceiro para se relacionar ou simplesmente não dissolva os vínculos que já possui com determinado parceiro.

De acordo com a lógica da dinâmica proposta por Schön (1983), pode-se dizer que a aprendizagem no relacionamento empresa-consumidor provém também das reflexões dos parceiros relacionais acerca das experiências passadas (vivido) e presentes (cotidiano de vida) do “nós”. Noutros termos, o aprendizado ocorre quando o sujeito, ao se defrontar com um novo cenário (onde resultados fora da rotina ou totalmente inesperados são alcançados), reflete sobre o conhecimento estabelecido [conhecer-na-ação], gerando sentido para ele [reflexão-na-ação], a ponto de decidir se deve ou não (re)adaptar o conhecimento passado [prática]. Quando os parceiros refletem sobre suas ações no relacionamento enquanto agem, eles adquirem novos conhecimentos, internalizando-os, isto é, tornando-os tácitos e, desse modo, passam a percebê-lo sob uma nova perspectiva, adicionando novos significados para ele e o tornando um pouco diferente do que era até então. Assim, essa reflexão serve de certo modo como um mecanismo “corretivo” para a aprendizagem, pois a partir dela os parceiros podem compreender e criticar o conhecimento tácito que desenvolveram por meio das repetidas experiências da prática do vivido relacional.

### **3.3.1.3 Normas relacionais**

De um modo geral, uma norma pode ser encarada como uma regra (implícita ou explícita) que orienta positiva (indicando o que deve ser feito) ou negativamente (sugerindo o que não deve ser feito) o curso de ação dos indivíduos. Nesse sentido, Argyle e Henderson (1985b) afirmam que as normas devem ser compreendidas como o comportamento que a maioria dos membros de uma dada coletividade acredita que devem ou não ser seguidos. É por meio das normas então que os parceiros de um relacionamento desenvolvem certas expectativas acerca de como os outros se comportarão em determinados contextos, bem como identificam de antemão as conseqüências que podem estar atreladas à não adoção de tais comportamentos (GIBBS, 1981). As normas permitem também aos parceiros identificar as habilidades que eles devem possuir para interagir com sucesso nos relacionamentos e podem contribuir para um melhor entendimento da natureza e desenvolvimento dos mesmos (DUN e SAHLSTEIN, 2001).

Embora todo relacionamento, qualquer que seja o seu “estágio” corrente, seja necessariamente regido por um conjunto de normas, nem sempre todos os parceiros estão conscientes de todas as regras que governam as suas interações. Contudo, na maioria das vezes, eles sabem quando as regras foram quebradas (DWYER, 2000). Deve-se reconhecer que as normas que governam um relacionamento não são completa ou eternamente imutáveis, embora seja razoável admitir que na maior parte dos casos os parceiros não tenham em disponibilidade os mesmos níveis de recursos em um mesmo momento para tentar alterá-las.

É importante destacar também que como as normas estão sempre relacionadas a um contexto específico (BETTENHAUSEN e MURNIGHAN, 1985) e cada relacionamento está embebido em seus próprios conjuntos de objetivos, a quantidade e a natureza das normas irão variar de relação para relação (ARGYLE, HENDERSON e FURNHAM, 1985; SZMIGIN e BOURNE, 1998). Independentemente da observação dessa variação, Dwyer (2000) afirma que as normas cumprem duas funções básicas em todo relacionamento. A primeira dessas funções é regular

o comportamento dos parceiros para minimizar as fontes potenciais de conflito que podem perturbar ou até mesmo dissolver o relacionamento. A segunda função é promover a troca de recompensas de modo a motivar os parceiros a permanecerem na relação.

Diante do exposto, verifica-se que no relacionamento empresa-consumidor, além de regularem o comportamento dos parceiros, as normas delineiam os direitos e obrigações de cada uma das partes para com a outra. Contudo, tendo em vista que algumas vezes essas normas são explícitas na forma de um contrato, enquanto outras vezes elas são estabelecidas apenas implicitamente, não se pode esquecer que a quantidade e a natureza das normas remetem também à questão da formalidade ou informalidade das relações. Nesse sentido, observa-se que relacionamentos informais são vistos como sendo mais flexíveis, íntimos e emocionais, ao passo que os relacionamentos com um grau maior de formalidade apresentam um componente instrumental mais atuante. Por fim, destaca-se que a informalidade de um relacionamento pode aumentar à medida que os parceiros adquirem mais conhecimento uns dos outros e desenvolvem confiança mútua (HEIDER, 1958).

#### **3.3.1.4 Natureza do ambiente**

As características ambientais criam as oportunidades iniciais para o encontro dos parceiros e fornecem as condições situacionais que podem promover ou inibir o desenvolvimento de uma relação (FOURNIER, 1994). Desse modo, pode-se dizer que os relacionamentos, de modo mais ou menos acentuado, inevitavelmente afetam e são afetados pelos contextos nos quais estão inseridos (DUCK, 1994; FOUNIER, 1998; HEALY *et al.*, 2001). Dentre as diversas características definidoras da natureza dos ambientes, o dinamismo, a complexidade e a munificência, encontram-se entre os mais ressaltados.

O dinamismo pode ser encarado como um contínuo que expressa o grau de imprevisibilidade das mudanças ambientais (DESS e BEARD, 1984). Do ponto de vista do consumidor, um ambiente dinâmico é turbulento e acarreta incertezas ao dificultar a previsão de tendências e resultados das suas ações e dos outros com os quais interage. Uma resposta relativamente comum em face à incerteza ambiental é o desenvolvimento e manutenção de relacionamento com um parceiro específico (BITNER, 1995; O'MALLEY e TYNAN, 2000). Nesse sentido, Bendapudi e Berry (1997) argumentam que quanto maior for a dinamicidade do ambiente, maior tende a ser a dependência do consumidor para com os vínculos estabelecidos com uma determinada empresa.

Por sua vez, a complexidade do ambiente pode ser encarada como estando relacionada à heterogeneidade e espectro das atividades nas quais os parceiros se engajam (DESS e BEARD, 1984). Para as empresas, supõe-se que quanto mais complexo for o ambiente, maior tende a ser a heterogeneidade de seus *inputs* e/ou *outputs*. Consumidores com necessidades heterogêneas requerem um conjunto diverso de soluções em uma dada área de consumo. Então, na tentativa de reduzir essa complexidade e evitar a variabilidade, alguns os consumidores procuram um único parceiro (empresa) que possa satisfazer simultaneamente e de modo eficaz suas múltiplas necessidades (SHETH e PARVATIYAR, 1995; BERRY, 1995). Tendo isso em vista, Bendapudi e Berry (1997) argumentam que quanto mais complexo for o conjunto de necessidades a serem satisfeitas, maior tende a ser a dependência com relação a determinado parceiro. Contudo, não se pode deixar de ressaltar que tanto a complexidade quanto a dinamicidade do ambiente devem sempre ser definidas a partir da percepção dos parceiros envolvidos na relação.

Por fim, a munificência, de um modo geral, pode ser encarada como a capacidade do ambiente em prover os subsídios para o crescimento (DESS e BEARD, 1984). Para a empresa, pode-se dizer que essa característica representa a extensão na qual ela pode encontrar no

ambiente os recursos necessários à sua sobrevivência e sucesso. Do ponto de vista do consumidor, pode-se dizer que esta característica está associada a disponibilidade de parceiros relacionais que podem ser percebidos como potencialmente apropriados (cf. DILLER, 2000; HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2000). Nesse sentido, é possível admitir que quanto menor for o número de parceiros potenciais existentes no ambiente, mais dependentes tendem a ser os consumidores dos vínculos que já estabeleceram com seus parceiros relacionais, a ponto até de em alguns casos a relação ser mantida mesmo em face de certo grau de insatisfação com a mesma (BENDAPUDI e BERRY, 1997; LILJANDER e ROOS, 2002). No entanto, vale salientar que a ausência de parceiros potenciais não impede necessariamente em todas as ocasiões que um parceiro decida (e efetivamente consiga) dissolver a relação.

### **3.3.1.5 Fluxo e conteúdo das comunicações**

Um dos aspectos mais importantes para a manutenção de um relacionamento é a comunicação bilateral constante (DWYER, SCHURR e OH, 1987; BERRY, 1995; IACOBUCCI e HIBBARD, 1999; ROSENBERGER, 2000). É por meio dela que os parceiros geram a identidade da (e na) relação e têm a oportunidade de objetivar para o outro, entre outras coisas, seus valores, desejos, intenções e opiniões (BERGER e LUCKMANN, 2002). A freqüente comunicação bilateral também faz com que os parceiros se sintam valorizados e possam intensificar os vínculos que estabeleceram entre si (GRÖNROOS, 2000b). Além disso, ela permite que os parceiros obtenham *feedback* uns dos outros e, desse modo, possam adaptar as suas ações e tipificações. Nesse sentido, a comunicação nos relacionamentos empresa-consumidor, como em todas as interações sociais, funciona como um mecanismo de coordenação da ação, estabelecimento de normas e sedimentação das tipificações subjetivas de ambos os parceiros (BERGER e LUCKMANN, 2002).

Quando a comunicação entre os parceiros ao longo da relação não é constante ou passa a ser apenas unilateral (isto é, só uma parte torna-se possuidora de “voz”, seja porque a outra não pode ou se recusa a se comunicar, ou simplesmente porque não lhe é concedida a “palavra”), a probabilidade é de que ocorra um descontentamento (de um ou até mesmo de ambos os elementos da díade) e a condição do relacionamento se deteriore (GRÖNROOS, 2000b). Desse modo, observa-se que a falta de comunicação bilateral pode gerar uma plethora de emoções negativas nos parceiros, tais como confusão (e.g., “porque ele, sequer, retorna as ligações?”), frustração (e.g., “eu realmente queria falar com ele”), subestimação (e.g., “obviamente, não sou uma pessoa muito importante”), e aborrecimento (e.g., “essa é a última vez que tento falar com ele”) (cf. BARNES, 2002).

Por fim, ressalta-se que descontentamentos também podem ocorrer quando a comunicação não ocorre em momento oportuno (isto é, chega atrasada ou, o que em alguns casos parece ser pior, fora de hora: de madrugada, na hora do almoço, etc.) ou traz consigo informações cujo conteúdo um dos parceiros considera inadequado para o contexto em que foram recebidas (O`MALLEY, PATTERSON e EVANS, 1997).

### **3.3.1.6 Identidade e identificação dos parceiros**

Dentre os mais variados aspectos condicionantes dos relacionamentos, a identidade e a identificação dos parceiros (uns para com os outros) estão, sem dúvida, entre os mais importantes. Antes de mais nada, deve-se reconhecer que estes aspectos são intrinsecamente complexos e estão inextricavelmente relacionados.

Se por um lado a identidade pode ser objetivamente concebida como localização em um certo mundo, por outro lado ela também é um elemento da realidade subjetiva e, assim sendo, deriva da relação dialética entre sujeito e sociedade. Nesse sentido, a identidade é

inevitavelmente formada, mantida ou modificada (“remodelada”) por processos sociais e, ao mesmo tempo em que sofre influência da estrutura social, também a influencia (BERGER e LUCKMANN, 2002). De modo mais preciso, pode-se dizer que a identidade influencia (e é influenciada pelas) as ações e tipificações que podem ser apreendidas em uma determinada coletividade, não devendo, portanto, ser concebida como algo estático ou indissolúvelmente uníssono (BURKE, 2000; HALL, 2003).

Como em parte já foi ressaltado nas seções anteriores, o relacionamento empresa-consumidor é possibilitado pela interação e comunicação (dialógica) das tipificações institucionais subjetivas (por meio do caráter típico das ações habituais e dos sujeitos nas instituições) de ambos os parceiros. Com isso, há a emergência de uma nova instituição composta pelas normas e demais tipificações que foram construídas socialmente por meio dessa dinâmica comunicativa (BERGER e LUCKMANN, 2002). Na construção desse relacionamento, os sujeitos devem transmitir a identidade de sua tipificação institucional de modo a obter o reconhecimento social da(s) instituição(ões) do(s) outro(s). Quando o outro gera identificação com o sujeito, as bases tipificadoras<sup>84</sup> são sedimentadas e legitimadas. A legitimação, dessa forma, produz novos significados que servem para integrar os já existentes ligados a processos díspares. Noutros termos, a função dessa legitimação consiste em tornar acessível e subjetivamente plausível às objetivações que foram institucionalizadas (BERGER e LUCKMANN, 2002). Salienta-se, contudo, que o “grau” de identificação de um parceiro com o

---

<sup>84</sup> As bases tipificadoras são essenciais para o existir do relacionamento. É por meio delas que se torna possível um sujeito identificar-se ou não com o outro. Elas podem ser compreendidas por meio da dimensão estética de forma e conteúdo. Em relação à forma, existirá o reconhecimento de determinado sujeito, por exemplo, pelos seus traços físicos. No tocante ao conteúdo, haverá um reconhecimento não somente de um particular sujeito que executa uma ação do tipo X, mas da ação X como sendo executável por qualquer sujeito a quem possa ser plausivamente imputada a estrutura de conveniências em questão (BERGER e LUCKMANN, 2002).

outro pode variar de acordo com a influência exercida tanto pela socialização primária quanto pela socialização secundária de cada um deles<sup>85</sup>.

Em face ao exposto, não se pode deixar de destacar que a identificação do consumidor com a empresa é um fenômeno intersubjetivo que resulta de atos seletivos e volitivos, motivados pela satisfação de uma ou mais necessidades auto-definicionais (i.e., “quem sou eu?”) dos parceiros (ver BHATTACHARYA e SEN, 2003). Assim, constata-se que a identificação do consumidor com a empresa não pode ser unilateralmente imposta por esta última<sup>86</sup> e que ela tende a ser “menor” (ou “mais frágil”) nos relacionamentos “forçados”, nos quais os consumidores podem estar ativamente procurando um parceiro alternativo (BENDAPUDI e BERRY, 1997). Admite-se também que à medida que o consumidor se identifica com a empresa ele tende a estreitar os vínculos estabelecidos e, com isso, ao longo da dinâmica relacional, ele pode tanto “promover” o seu parceiro junto aos outros que lhe são significativos (amigos, familiares, etc.) quanto atuar como um defensor seu (e da relação que mantém com o mesmo) contra possíveis detratores (BHATTACHARYA e SEN, 2003).

Intimamente relacionados ao processo de identificação dos parceiros relacionais figuram aspectos como similaridade e atratividade (desejabilidade) dos parceiros, pois, em geral, os indivíduos tendem a se identificar e se sentirem atraídos por aqueles que lhes são

---

<sup>85</sup> De acordo com Berger e Luckmann (2002), a socialização primária é a primeira socialização que o indivíduo experimenta ainda na infância, e em virtude da qual se torna membro da sociedade. A socialização secundária, por sua vez, é qualquer processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos (e, de certo modo, sub) setores do mundo objetivo de sua sociedade. Os autores afirmam ainda que a socialização nunca é total nem está jamais acabada, e que a socialização primária é mais significativa para o indivíduo, sendo mais “resistente” às alterações subsequentes provindas das experiências que ocorrem no mundo intersubjetivo. Nesse sentido, pode-se admitir que a identificação do consumidor com determinada empresa possa sofrer influência das opções realizadas no seio de sua família (e.g., freqüentar o mesmo salão de beleza que os seus pais freqüentaram, abrir uma conta corrente no banco em que seu pai lhe abriu uma poupança quando ainda era criança, comprar as mesmas marcas com as quais a mãe preparava a sua sobremesa favorita, etc.) ou de outro grupo do qual mais tarde ele se tornará (“voluntariamente”) membro (e.g., freqüentar os mesmos restaurantes, clubes, boates ou academias que os seus colegas de trabalho freqüentam).

<sup>86</sup> A visão da construção social da identidade não tem sido muito contemplada nos estudos de marketing que investigam essa temática. De fato, para a grande maioria desses estudos a identidade da empresa é construída de forma funcionalista, ou seja, ela é previamente determinada pela organização (construção interna), sendo objetivada (imposta) ao consumidor por intermédio de um processo de comunicação, no qual ele possui um



similares (PRATT, 1998; FLOYD, 1999), já que eles têm as “mesmas” bases tipificadoras. Tais aspectos serão, portanto, tratados logo na seqüência.

### **3.3.1.7 Similaridade dos parceiros**

Quando aplicada a um relacionamento, a similaridade é um conceito bastante amplo, pois vários são os aspectos nos quais os parceiros podem (ou não) ser similares. No começo do relacionamento, a similaridade – em características tais como aparência, classe social, religião e educação – pode ser usada como um “filtro” na escolha dos parceiros (DUCK, 1994). No entanto, à medida que a relação amadurece, a similaridade dos sujeitos relacionais no que diz respeito a valores e atitudes é que parece ser a principal responsável pela manutenção e expansão do relacionamento (ver KERCKHOFF e DAVIS, 1962; SCHWAB e SCHWAB, 1978; WILSON, 1995).

Dessa forma, quando as bases tipificadoras de um consumidor são similares às da empresa, pode-se dizer que há uma grande possibilidade dos parceiros se identificarem e estabelecerem um relacionamento duradouro (cf. PRATT, 1998). Comumente, a similaridade direciona os sujeitos a se agruparem com aqueles que percebem possuírem tipificações parecidas com as suas e, em caso contrário, objetivar alguma forma de repulsa em relação ao outro (FLOYD, 1999). No entanto, não se pode esquecer que embora a similaridade seja geralmente intencionada como uma tendência a gostar do que é parecido, em algumas ocasiões, os sujeitos podem procurar a dissociação com o que lhe é similar e partir voluntariamente em busca do que lhe é oposto ou complementar (HEIDER, 1958).

Relacionada ao conceito de similaridade constela a noção de convergência. De um modo geral, em um relacionamento, a convergência reflete a disposição de dois ou mais

---

papel de receptor passivo, pois sua função é (apenas) perceber essa identidade (imagem), para depois gerar uma

parceiros em voluntariamente se dirigirem para (cada um a seu modo) ou se encontrarem no mesmo ponto. Nesse sentido a convergência é a tendência para aproximação (ou até mesmo união) relativamente temporária em torno de um assunto ou de um determinado fim comum e implica nos parceiros se identificarem uns com os outros, permitindo-lhes o espaço para reconhecerem, estabelecerem, direcionarem ou realizarem alguns de seus objetivos.

### **3.3.1.8 Atratividade (desejabilidade) dos parceiros**

Em certo sentido, relacionamentos são formados para “saciar” a falta constante do outro e proporcionar, por mais efêmera que seja, a sensação de plenitude, de completude. Assim, cada parceiro em potencial transforma-se no objeto de desejo do outro (e “reage” a essa objetificação desejando-o também ou não). Mas como cada um deles permite “saciar” a falta de modo distinto, eles podem ser desejados com diferente magnitude. Desse modo, a atratividade dos parceiros desempenha um papel importante na formação, desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos (REEDER, 2000). Normalmente, ela (assim como a similaridade) atua fortemente no início como um “filtro” que os parceiros utilizam para selecionar com quem querem ser relacionar. Daí por diante, ela influencia na motivação das partes para a manutenção da relação, pois julgamentos sobre a atratividade do parceiro são feitos em uma base contínua e determinarão como o relacionamento progredirá (HARRIS, O’MALLEY e PATTERSON, 2003). À medida que um histórico de interações é construído, os parceiros adquirem maior conhecimento um do outro e aquilo que percebem como atraente na outra parte pode mudar de natureza ou magnitude. Além disso, a atratividade do parceiro pode mudar a qualquer momento devido a uma alteração naquilo que o outro valoriza ou

diante da aparição de uma alternativa mais atraente, já que em certo sentido a atração é um aspecto definido através de comparação (BERSCHEID, 1985).

Um fator que influencia na atratividade relacional é a percepção de correspondência que os parceiros possuem em relação aos sentimentos de um para com o outro. O vínculo recíproco corresponde à crença de que a empresa gosta do consumidor e de que ele gosta dela. Tal expectativa, então, faz com que os parceiros se comportem de forma positiva um com o outro. Em outras palavras, esse vínculo direciona a empresa a realizar objetivações positivas, posto que é ciente de que o consumidor gosta dela, e vice-versa. Essa reciprocidade do “gostar” fortificar os laços relacionais, baseando-se principalmente no aumento da confiança. Então, a crença de que eles gostem um do outro se torna um fato (DWYER, 2000).

Vale salientar que alguns parceiros se sentem atraídos por outros que complementam as suas necessidades. Nesse sentido, um parceiro “dominador”, por exemplo, pode preferir se relacionar com outro submisso e vice-versa. No entanto, apesar de muito propalada pelo senso comum, a noção de que os opostos se atraem nem sempre é verdade. Como dito anteriormente, existem casos em que a similaridade é a grande responsável pela formação e manutenção dos relacionamentos. Assim, deve-se ter em mente que a complementaridade não quer dizer, necessariamente, junção de opostos. Os parceiros possuem um conjunto diferente de habilidades e, concentrando-se nelas, podem prover recursos de natureza distinta ao relacionamento, tornando-se mutuamente dependentes (FOURNIER, 1994; DWYER, 2000).

### **3.3.1.9 Competência dos parceiros**

Para a manutenção da relação, não basta que os parceiros sejam apenas atraentes, eles precisam ser também competentes. A competência se traduz então em um conjunto de habilidades ou atributos que os parceiros possuem e que garantem o sucesso da relação em

longo prazo. Obviamente, os parceiros podem ser enquadrados em níveis diferentes de acordo com os tipos de competência requeridas em uma dada relação. Assim, uma relação pode ser formada entre parceiros com competências similares ou complementares. Contudo, o “efeito halo” pode ocorrer, e um parceiro bastante competente em uma área pode ser julgado competente também em outras sem necessariamente o ser. Em alguns casos, parceiros sem nenhuma falha ou defeito podem ser irritantes, pois eles são vistos de certo modo como auto-suficientes e fazem com que as outras partes na relação tenham que se esforçar para compensar a sua “desvantagem” (HEIDER, 1958; DWYER, 2000).

Na relação empresa-consumidor, a competência dos parceiros pode ser concebida também em termos de suas *expertises*. A *expertise* do consumidor é considerada uma das variáveis-chaves na investigação do comportamento de escolha e decisão de compra (ALBA e HUTCHINSON, 1987). Os consumidores “*experts*” (que já passaram por ou estão em vários relacionamentos) conseguem avaliar as objetivações da tipificação da empresa e dos outros (concorrentes) de forma mais “simples” e mais rápida, já que, quanto mais *expertise* possuem, mais fácil lhes é conhecer a socialização primária das empresas. Devido a isso, eles tornam-se mais críticos no que se refere ao engajamento, bem como à continuação do relacionamento com determinada empresa (ROSENBERGER, 2000). Por sua vez, consumidores com menos “*expertise*” podem perceber um nível maior de risco no processo de escolha dos parceiros. Para tentar reduzir esse risco, alguns consumidores procuram se tornar “leais” a determinado parceiro (LOCANDER e HERMANN, 1979; SHETH e PARVATIYAR, 1995). Nesse sentido, a ausência de *expertise* aumenta a probabilidade do consumidor depender da empresa (BENDAPUDI e BERRY, 1997).

De forma análoga aos consumidores, a empresa também possui *expertise*. A *expertise* da empresa influencia a receptividade do outro em estabelecer e manter relações de longo prazo com ela (BENDAPUDI e BERRY, 1997). Os consumidores tendem a confiar nas empresas

que possuem elevado grau de *expertise*, devido à alta capacidade delas em entregar ao consumidor aquilo que prometem (CROSBY, EVANS e COWLES 1990; SWAN, TRAWICK e SILVA, 1985). Tal aspecto afeta positivamente tanto a confiança quanto a dependência na empresa (BITNER, 1995), aumentando, dessa maneira, o valor do “nós” para o consumidor. Essa dependência tende a ser maior à medida que a *expertise* da empresa não pode ser facilmente “substituída” pela *expertise* apresentada pelos outros possíveis parceiros. Nesse sentido, quando a discrepância entre a *expertise* da empresa e a *expertise* do consumidor é muito grande, é possível que este último se sinta vulnerável (BENDAPUDI e BERRY, 1997).

### **3.3.1.10 Satisfação dos parceiros**

A satisfação geralmente é compreendida como uma atitude (julgamento) em relação a um ato de compra ou a uma série de interações entre o consumidor e a empresa (YIN, 1990). A visão comumente aceita de satisfação compreende-a por meio do paradigma da confrontação entre confirmação ou desconfirmação de um padrão. Essa confrontação é a chave essencial para definir a satisfação (OLIVER, 1996). Na perspectiva desse paradigma, se os padrões que moderam a satisfação forem positivamente desconfirmados (no sentido de excederem aos padrões já estabelecidos) os parceiros relacionais tendem à alta satisfação. Caso esses padrões sejam negativamente desconfirmados, os sujeitos relacionais tendem à baixa satisfação (i.e., frustração) (FOURNIER e MICK, 1999). Assim, embora existam diversas formas pelas quais o paradigma da confrontação possa ser investigado, uma das que tem sido mais utilizada pelos estudos na área de marketing é a das expectativas preditivas dos atributos de performance incorporado ao modelo de satisfação baseado na resposta das expectativas-desconfirmação (ED) (BOULDING *et al*, 1993; OLIVER, 1996; FOURNIER e MICK, 1999).

Contudo, poucas têm sido as pesquisas com base nesse paradigma que ultrapassam as formulações cognitivas para compreender a natureza afetiva da satisfação (OLIVER, 1996). De acordo com Oliver e Swan (1989) existem pelo menos 5 diferentes tipos (afetivos) de satisfação: contentamento (consiste na forma primária de afeto de aceitação ou tolerância); prazer (um reforço positivo que envolve a evocação ou o realçar de uma experiência positiva e bem-quista, além da forma primária de afeto felicidade); dor (um estado de reforço negativo que ocorre quando algo aversivo é implantado e depois removido); novidade (expectativas de algo inesperado que produzem o afeto primário de interesse ou excitação) e surpresa (um afeto primário tanto de deleite quanto de raiva à medida que ocorre algo que ultrapassa as expectativas).

Embora a satisfação possa ser compreendida em termos de uma única transação ou de uma série de interações com uma empresa ao longo da relação (STORBACKA, STRANDVIK e GRONRÖOS, 1995; FOURNIER e MICK, 1999), a maioria das pesquisas em marketing tem adotado uma perspectiva simplista ao almejar compreender tal fenômeno sob uma visão de transação específica (ANDERSON e FORNELL, 1994). Dessa forma, ainda que a satisfação seja em alguns casos corretamente considerada como um fenômeno multidimensional (ver, por exemplo, CROSBY e STEVENS, 1987), verifica-se que esses estudos têm se preocupado em mensurar a satisfação por meio de uma avaliação estática derivada do(s) encontro(s) de serviços, não levando em consideração que os padrões dos consumidores modificam-se ao longo da relação (experiências) (IACOBUCCI, GRAYSON e OSTROM, 1994).

A satisfação com o relacionamento tem sido encarada como um pré-requisito para a qualidade da relação e, conseqüentemente, para a sua manutenção e desenvolvimento (ver, dentre outros, BUCHANAN e GILLIES, 1990; GRUEN, 1995; HENNING-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002). No entanto, vale destacar que apesar da satisfação do consumidor com o relacionamento ser encarada como importante, a satisfação *per se* não leva automaticamente

ao comportamento de recompra (REICHHELD e ASPINALL, 1993) e consumidores que permanecem na relação nem sempre estão satisfeitos (BARNES, 1997), assim como consumidores satisfeitos nem sempre permanecem na relação (DICK e BASU, 1994). Por fim, não se pode esquecer que embora grande parte da literatura em marketing enfatize a conexão entre a experiência do consumidor e a satisfação, quando se trata de relacionamentos deve-se admitir que ambos os parceiros devem ter experiências positivas para que a relação se desenvolva cada vez mais (CONWAY e SWIFT, 1999).

### **3.3.1.11 Ética dos parceiros**

Assim como em outras esferas da vida humana em sociedade, as ações e intenções dos parceiros nos relacionamentos empresa-consumidor são em sua maioria (talvez até em sua totalidade) permeadas por questões éticas e morais<sup>87</sup>. Essas questões envolvem, por exemplo, considerações sobre o que é certo ou errado, o que (e por quais motivos) se deve ou não fazer, qual a melhor forma de se viver bem no relacionamento, etc. O modo como os parceiros se colocam em face a essas questões é, sem dúvida, aspecto crucial à existência e desenvolvimento do “nós”, pois uma instituição só perdurará se os seus membros desempenharem seus papéis de forma a legitimar as normas, padrões e valores socialmente construídos, ou até mesmo desenvolverem novas normas com o intento de aprimorar a instituição existente (BERGER e LUCKMANN, 2002).

---

<sup>87</sup> Cabe ressaltar inicialmente que apesar da ética e da moral serem em algumas ocasiões tratadas como instâncias intercambiáveis, há autores que estabelecem algumas diferenças entre elas. Nesse sentido, Vancourt (1987) observa que Kant situa como morais os eventos que dizem respeito à conduta subjetiva e como éticos aqueles associados à moralidade incorporada nas práticas e instituições de determinada comunidade, fornecendo critérios para que qualquer pessoa faça distinção entre bem e mal, entre justo e injusto, entre certo e errado. Por sua vez, Oliveira (1996) entende que a ética é uma disciplina normativa que tem como objetivo estabelecer os princípios, regras e valores que devem regular a ação humana, tendo em vista a sua harmonia, enquanto a moral representa o conjunto de valores que uma dada sociedade foi construindo ao longo dos tempos e que os sujeitos tendem a sentir como uma obrigação que lhes é exterior.

Deve-se ressaltar que a análise das questões éticas e morais nos relacionamentos empresa-consumidor é consideravelmente complexa e pode ser levada a cabo sob vários ângulos (ver HOSMER, 1995; TAKALA e UUSITALO, 1996), principalmente quando se leva em consideração que nessa matéria não existe consenso absoluto, apenas tradições de pensamento em constante mutação, mas cada uma das quais com seus próprios fundamentos e suas próprias formas de encarar as referidas questões. Tendo isso em mente, inicialmente, duas macrovertentes éticas podem ser destacadas: a teleológica e a deontológica. No escopo da perspectiva teleológica, os parceiros decidem o que é correto de acordo com as finalidades que pretendem atingir. Por sua vez, no âmbito de uma perspectiva deontológica, os parceiros decidem o que é correto segundo as regras e as normas em que se fundamentam suas ações, ou seja, o que é moral ou imoral é decidido com respeito a outros padrões que não são propriamente as conseqüências das ações (BORGES, DALL'AGNOL e DUTRA, 2003).

Alinhadas a cada uma das macrovertentes supramencionadas constelam diversas concepções éticas cuja análise um pouco mais acurada pode auxiliar no entendimento da forma como os parceiros relacionais julgam o que é moralmente certo ou errado, bem como na compreensão do móbil de suas ações. Assim, verifica-se que no rol das perspectivas teleológicas, figuram com destaque o egoísmo ético, o utilitarismo e a ética de virtudes. Por sua vez, na esfera deontológica, destacam-se a ética do dever, a ética do discurso e o contratualismo moral.

Assumindo uma visão de mundo impregnada pelo egoísmo ético, cada parceiro deve procurar agir de forma que suas ações produzam sempre boas conseqüências em seu próprio benefício. Dessa concepção ética decorrem três posturas típicas, conforme salientam Borges, Dall'Agnol e Dutra (2003): 1) o sujeito entende que as ações de todos devem convir com seu interesse individual; 2) o sujeito age apenas segundo seu interesse individual, sem que a ação ou interesse dos outros seja objeto de preocupação ética; e 3) o sujeito acredita que cada



indivíduo deve agir sempre de acordo com seu interesse próprio. Não é difícil admitir que sujeitos pautados por estas posturas encontrem um espectro maior de dificuldades para estabelecerem e/ou manterem relacionamentos, posto que a consideração apenas de seus próprios interesses pode, mais cedo ou mais tarde, gerar os mais variados impasses e conflitos, principalmente quando os interesses deles e dos outros com os quais interagem são mutuamente excludentes.

Sob a perspectiva do utilitarismo, cada parceiro deve procurar agir de modo a proporcionar o maior bem ou a maior felicidade para todos que o cercam, pois todos os sujeitos são iguais (argumento que faz com que essa tradição de pensamento seja reconhecida como um sistema ético igualitário) e o bem pessoal não deve jamais prevalecer sobre o bem universal. Assim, as conseqüências das ações para todos os envolvidos são expressamente tomadas como medida do que seja certo ou errado, sendo as ações consideradas moralmente corretas na proporção em que constituam os meios mais adequados (em comparação às alternativas concebíveis) para alcançar a maior felicidade para o maior número possível de sujeitos (TAKALA e UUSITALO, 1996).

Tendo em vista o propósito acima aludido, uma corrente do pensamento utilitarista, denominada utilitarismo da regra, apregoa a ação fundamentada em certas regras (e.g., “não quebrar as promessas”) que supostamente seriam válidas para todas as situações. Nesse caso, a possibilidade de formulação e adoção destas regras gerais provém da crença de que os sujeitos, seus motivos, características e valores não divergem tanto entre si, ao ponto de ser definitivamente impróprio estabelecer normas com validade para todas as situações (BORGES, DALL’AGNOL e DUTRA, 2003).

Contudo, é interessante observar que cada relacionamento empresa-consumidor é único e que podem existir circunstâncias nas quais seja praticamente impossível a aplicação de uma regra universal de ação que atenda simultaneamente aos interesses de cada

consumidor e da empresa. Em face a problemas deste tipo, uma outra corrente do pensamento utilitarista, denominada utilitarismo da ação, preconiza que cada sujeito deve analisar a situação particular na qual se encontra e descobrir o curso de ação que supostamente trará o maior benefício (i.e., felicidade) para todos os envolvidos. Desse modo, de acordo com essa concepção, regras universais de ação (e.g., “falar sempre a verdade”) não deveriam ser formuladas, pois cada situação é única e, assim sendo, nem sempre a aplicação destas regras traria o maior benefício para os envolvidos<sup>88</sup>.

Os parceiros relacionais também podem ser pautados pela ética de virtudes. Nessa concepção, uma ação é correta se, e somente se, é o que um agente com caráter virtuoso faria naquela circunstância. Assim, o foco da atenção recai na busca pela bondade de caráter do sujeito (fim a ser atingido) e não na bondade (ou conseqüência) de uma ou outra ação em particular, já que estas representam apenas momentos pontuais na vida dos sujeitos. Ao deixarem de lado as regras de ação particulares e buscarem a excelência moral e a retidão, os parceiros se concentram no seu modo de viver (não só no relacionamento), no seu modo de ser (i.e., na totalidade de sua existência), procurando então a compreensão das qualidades morais que devem ser dotados para agir eticamente, ou seja, para agir da forma correta, no momento correto e com o sentimento correto (BORGES, DALL’AGNOL e DUTRA, 2003).

Vale salientar que as virtudes podem ser escolhidas pelo valor que encerram em si mesmas (i.e., sem que considerações instrumentais sobre a utilidade esperada sejam

---

<sup>88</sup> Destaca-se que apesar dos utilitarismos reconhecerem a responsabilidade moral, ou seja, não considerarem apenas o ato praticado em si, mas também as conseqüências dele, um problema geralmente associado à visão utilitarista como um todo é que ela pode permitir que os interesses de uma minoria (como por exemplo índios, gays, consumidores obesos que freqüentam o cinema, etc.) sejam “sacrificados” em prol do atendimento dos interesses da maioria. Além disso, outra crítica recorre à perspectiva utilitarista reside no fato de que em algumas situações ela pode ir de encontro à convicção moral comum, pois autorizaria o assassinato ou tortura de um inocente (o que nitidamente é questionável do ponto de vista da integridade pessoal do sujeito da ação), por exemplo, para salvar outras vidas. Por fim, não se pode deixar de salientar que o utilitarismo leva os sujeitos a simplesmente confiarem que suas ações produzirão os resultados esperados (os quais em algumas situações só serão efetivamente alcançados por sorte) ou faz com que eles tenham de esperar por esses resultados para só então poderem avaliar se elas foram boas ou más.

elaboradas)<sup>89</sup> e são adquiridas por uma contínua prática de boas ações, que se tornam bons hábitos. Nessa busca pelo caráter virtuoso, os parceiros devem ter em mente a noção daquilo que Aristóteles denominou de justo-meio. O justo-meio, conhecido no senso comum como meio-termo, representa, para a ética de virtudes aristotélica, o modo correto de agir (i.e., o critério da ação virtuosa), a partir do qual os vícios extremos podem ser estabelecidos. Nesse sentido, nos atos de confiança, por exemplo, a coragem é o justo meio para a covardia (falta) e a temeridade (excesso). Em face ao exposto, pode-se dizer que a busca pelo caráter virtuoso por parte de todos os parceiros contribui positivamente para a manutenção e desenvolvimento dos vínculos que eles estabeleceram entre si.

Assumindo a perspectiva da ética do dever, os parceiros são imbuídos a tomar como moralmente corretas as ações que estejam de acordo com determinadas regras do que é certo, independentemente da felicidade resultante a um ou a todos. Mais do que focar as conseqüências da ação, essa perspectiva claramente se concentra na validade moral da intenção do sujeito. Desse modo, tendo por base a noção kantiana do imperativo categórico<sup>90</sup>, a ação é moral se a regra da ação puder ser tomada como regra universal, ou seja, se puder ser observada e seguida por todos os seres racionais, sem contradição. Além disso, conforme os ditames dessa concepção ética, cada parceiro deve ser dignamente respeitado e considerado como o fim mesmo de uma ação, e nunca apenas como um meio que sirva para alcançar outra finalidade qualquer (HOSMER, 1995). Noutros termos, é inumano e indigno de um ser racional

---

<sup>89</sup> Apesar das virtudes poderem ser escolhidas por si mesmas, a concepção ética agora em tela não indica claramente quais virtudes devem ser cultivadas. Há várias acepções de virtude e algumas delas, segundo alguns pensadores, são incompatíveis entre si. Nesse sentido, ficará sempre o questionamento sobre por que os parceiros devem assumir certas virtudes e não outras. Além disso, como salientam Borges, Dall’Agnol e Dutra (2003), fica em aberto também a questão sobre quais os modelos que deverão servir de guia quanto ao critério de correção moral das ações: Madre Teresa de Calcutá ou Buda? Por que esses e não outros?

<sup>90</sup> No sistema ético Kantiano, o imperativo categórico pode ser compreendido como uma regra de averiguação da correção da máxima que orienta a ação do sujeito. Nesse sentido, “não basta que a ação seja realizada apenas em conformidade externa com a lei moral: é indispensável que a ação tenha como móbil o respeito à lei, e não se sujeite a interesses egoístas ou a motivações empíricas. A ação não deve ser realizada apenas conforme o dever, mas também por dever” (BORGES, DALL’AGNOL e DUTRA, 2003, p.15). Assim, para Kant, é por meio do

a manipulação do outro para que ele se adapte aos seus desejos. Cada um deve ser livre (i.e., deve possuir vontade autônoma) para, sob sua própria tutela, seguir o seu projeto racional de vida, usando essa liberdade para não apenas discernir o bem do mal, mas para agir em função de máximas que a sua consciência moral determine como válidas (DIAS, 2002). Assim, a formação da identidade moral dos parceiros se faz a partir de um sistema normativo livre, que cada um deles assume autonomamente, mas que uma vez assumido constitui um sistema de deveres, na medida em que o outro é detentor de direitos. A consciência moral implica então que os parceiros ultrapassem uma dimensão meramente egoísta em suas condutas, tornando-se cidadãos com responsabilidades morais, pois o outro deve ser sempre levado em conta nas suas ações (DIAS, 2002). Deve-se salientar, contudo, que uma visão kantiana da ética quase sempre faz com que o sujeito se concentre naquilo que ele não deve fazer (e.g., não mentir, não roubar, não quebrar promessas) e acabe por esquecer um pouco de praticar ações que, embora estejam além do dever, também possuem valor moral (VANCOURT, 1987)<sup>91</sup>.

Sob a perspectiva da ética discursiva, só podem reclamar validade as normas de ação que puderem encontrar o assentimento (ou melhor, o consenso, situado no tempo e em circunstâncias particulares) de todos os participantes de um discurso prático (que hão de se submeter às normas), mediante argumentos racionais que não conclamem determinações estranhas (e.g., poder, dinheiro) ao processo comunicacional. Está implícita aqui a possibilidade dos parceiros chegarem a um acordo mediante a utilização efetiva dos mecanismos de comunicação livres de dominação (TAKALA e UUSITALO, 1996). Vale ressaltar que a formalização dessa concepção ética encontra origem nas idéias desenvolvidas por Habermas e baseia-se fundamentalmente em uma interpretação intersubjetiva (i.e., processual,

---

imperativo categórico que os sujeitos determinam se uma máxima deve ser desejada não somente para sua vontade, mas para a vontade de todo ser racional.

<sup>91</sup> Tais ações, reconhecidas como supra-rogoratórias (doação de sangue, esmola, etc.), são moralmente dignas de apreço, ainda que sua não-execução não signifique necessariamente uma falha moral (BORGES, DALL'AGNOL e DUTRA, 2003).

dialógica e concensual) da noção kantiana do imperativo categórico<sup>92</sup>. Assim, ao invés de dialogar interiormente consigo mesmo para intuir o que é moralmente correto, sem que as conseqüências das ações sejam levadas em consideração nesse diálogo (na verdade monólogo), o sujeito se engaja em uma dinâmica discursiva (argumentativa) junto a outros sujeitos para descobrir o que é bom e necessário para todos, realizando nessa ocasião reflexões relativas às conseqüências das ações no plano coletivo (ROHDEN, 1981). Ao final desse processo discursivo, cada sujeito se convence que, dadas as circunstâncias, uma determinada norma de ação é boa e justificável para todos os envolvidos.

Por fim, sob o enfoque do contratualismo moral, a determinação das linhas de ação no relacionamento dá-se a partir de um contrato original hipoteticamente firmado entre as partes, que decidem quais devem ser as regras e princípios do moralmente correto. Uma vez eleitas essas regras e princípios, elas são utilizadas pelos parceiros para regularem acordos posteriores e determinarem a distribuição de direitos e deveres, bem como a distribuição dos benefícios advindos da cooperação. Nessa visão, os contratantes podem consentir com a existência de algumas desigualdades no relacionamento se, ainda que de algum modo sejam discriminados ou sejam menos favorecidos, acreditarem que estão em situação melhor do que estariam se estivessem sozinhos. Além disso, destaca-se que para esta perspectiva, o certo ou errado não é decidido pelo maior saldo de felicidade (como ocorre no utilitarismo), mas pelo que pode ser justificado ao outro com base em princípios que não se podem rejeitar razoavelmente (BORGES, DALL'AGNOL e DUTRA, 2003).

---

<sup>92</sup> Nesse caso, conforme salientam Borges, Dall'Agnol e Dutra (2003, p.96), “conserva-se do imperativo categórico o caráter impessoal e universal da ética, ou seja, o sentido de sua validade. Apenas a forma de dar conta dessa validade é diferente. As normas válidas que merecem ser aceitas são as que exprimem a vontade universal, mas elas têm de merecer o reconhecimento por parte de todos os envolvidos. Uma norma não pode vigorar nem ser reputada moral, tendo por base apenas o exame de uma ou de algumas pessoas”.

### **3.3.2 Propriedades dos relacionamentos**

Deixando de lado a investigação dos inúmeros fatores contextuais e dos vários atributos dos parceiros considerados de forma isolada (ou seja, na atomicidade do seu “eu”), diversos são os construtos que vêm sendo utilizados pelos pesquisadores em Psicologia Social e em Marketing para caracterizar os atributos dos relacionamentos (isto é, do “nós”) e compreender os vários fenômenos associados ao estabelecimento, desenvolvimento, manutenção e dissolução dos mesmos. Esta seção concentra-se então em algumas das principais características que não apenas condicionam, mas que podem ser atribuídas à própria substância constitutiva de uma dinâmica relacional.

#### **3.3.2.1 Compatibilidade de objetivos**

Em geral, os relacionamentos permitem que os sujeitos alcancem alguns objetivos que não conseguiriam (ao menos tão facilmente) sozinhos (DWYER, 2000; DUNBAR e BURGOON, 2005). No entanto, deve-se reconhecer que em qualquer coletividade, certos interesses são comuns a todos os membros, enquanto outros só têm importância para alguns sujeitos específicos (ver BERGER e LUCKMANN, 2002). Assim, embora possam ter seus próprios interesses (ver TAKALA e UUSITALO, 1996), no decurso da dinâmica relacional, os parceiros compartilham determinados objetivos, desde o mais profundo e metafísico “estar juntos” até aqueles voltados a realizações específicas. Os objetivos compartilhados (que podem ser constantemente modificados ao longo do tempo) fornecem uma forte razão para a continuidade do relacionamento (WILSON, 1995), influenciando na satisfação e comprometimento dos parceiros para com o mesmo (WILSON, SONI e O’KEEFFE, 1995; COLE

e TEBOUL, 2004). Além do compartilhamento, a continuidade dos vínculos sofre (talvez até maior) influência da compatibilidade e complementariedade dos objetivos de cada parceiro em relação aos interesses do outro (HINDE, 1979; DUCK, 1994). Relacionamentos em que os objetivos dos parceiros se tornam acentuadamente incompatíveis tendem ao conflito e à dissolução (ou pelo menos à não expansão), ao passo que a falta de compartilhamento de objetivos pode fazer com os vínculos estabelecidos percam o sentido para um ou ambos os parceiros da díade.

### **3.3.2.2 Interdependência**

A interdependência implica que o comportamento de cada participante relacional é em algum grau (e de algum modo) coordenado e influenciado pelo comportamento do outro. Assim, quando uma parte deixa completamente de exercer influência sobre a outra, pode-se dizer que já não há mais relacionamento (BARNES, 2002). Um modo de se determinar quão interdependentes são os parceiros é observar a variação na natureza das interações, a frequência com a qual eles interagem, a importância que atribuem a cada uma dessas interações, a magnitude da mudança produzida no comportamento de um parceiro em decorrência das ações do outro, o grau de assimetria do relacionamento e o tipo de vínculo que os une (KELLEY *et al.*, 1983; HAYS, 1988; FOURNIER, 1994).

A frequência com que uma parte exerce influência sobre a outra se refere ao número de interações que compõe o relacionamento em uma unidade de tempo. Considera-se também o intervalo de tempo entre as interações, analisando-se se as mesmas possuem natureza intermitente ou regular. Acerca disso, no caso das relações empresa-consumidor, Lovelock (1983) e Grönroos (2000a), dentre outros, levando em consideração as características inerentes à prestação do serviço fornecido pela empresa classificam as interações como

discretas ou contínuas. A força da interdependência, ou impacto por ocorrência, por sua vez, refere-se à importância dos eventos de interação, ou a magnitude das mudanças produzidas em um dos membros influenciadas pelos atos do outro, e o grau de dependência com o qual esta mudança ocorre (KELLEY *et al.*, 1983). A amplitude ou escopo dos vínculos também influencia as formas de interdependência na relação. Os parceiros podem influenciar um ao outro de diversas maneiras, ou restringir sua influência a esferas mais específicas (HAYS, 1988).

### 3.3.2.3 Poder

Poder, em seu significado mais geral, designa a capacidade ou a possibilidade de agir, de produzir efeitos. Tomado nesse sentido, o poder em um relacionamento representa a habilidade que um parceiro possui para estabelecer demandas à(s) outra(s) parte(s) e ter essas demandas atendidas (DWYER, 2000). Reconhecendo-se que o poder se encontra inerentemente ligado ao seu exercício, um primeiro aspecto que pode ser destacado é a diferenciação entre poder real e poder potencial. Intimamente associada a essa distinção reside a idéia do poder como uso de certos recursos para assegurar determinados resultados. De acordo com essa idéia, o exercício do poder se baseia na posse e/ou controle de recursos que são valorizados pelas outras partes (MOHR, FISHER e NEVIN, 1996). Em outras palavras, o poder que um parceiro B exerce sobre um parceiro C é nesse momento encarado como sendo determinado pela dependência que C tem de B para conseguir os recursos que valoriza e essa dependência é concebida como sendo tanto maior quanto mais restritas forem as fontes alternativas desses recursos (THIBAUT e KELLEY, 1959; DWYER, SCHURR e OH, 1987). Tais recursos recebem então a designação de recursos de poder. Contudo, considerando-se que indivíduos com a mesma quantidade de recursos de poder podem exercer graus diferentes de influência porque



utilizam seus recursos de forma diferente, o poder efetivo pode ser encarado como resultante do nível de poder potencial convertido em poder real (DAHL, 1961), sendo este último, nos relacionamentos, traduzido pelo conceito comportamental de dominância (DUNBAR e BURGOON, 2005).

A utilização dos recursos também pode ser encarada como sendo “justa” ou “injusta” (DWER, SCHURR e OH, 1987). Admite-se que o uso injusto de um recurso ocorre quando B controla ou influencia a ação de C para promover o seu próprio interesse, sem o consentimento de C, contra a vontade deste ou sem a compreensão do mesmo. Em contraste, a utilização justa de um recurso implica a promoção de objetivos mútuos. Vale ressaltar que devido ao fato dos recursos poderem ser de naturezas distintas, vários são os tipos de poder que uma parte pode exercer sobre a outra (cf. NEFF e HARTER, 2002, 2003). Nessa perspectiva, entre os tipos de poder comumente ressaltados figuram o poder de coerção, o poder de recompensa, o poder de referência, o poder de especialista e o poder legitimado (ver FRENCH e RAVEN, 1959). No entanto, em qualquer relacionamento é improvável que apenas um tipo de poder opere isoladamente, embora exista a possibilidade de que um deles predomine (DWYER, 2000). Além disso, deve-se ressaltar que em um relacionamento (por conta da interdependência) todo parceiro necessariamente exerce alguma forma de poder sobre o outro, embora raramente este exercício seja realizado de forma simétrica (FROST, STIMPSON e MAUGHAN, 1978).

Diante do exposto, parece ser mais adequado encarar os relacionamentos em termos do grau de assimetria que possuem, pois uma relação só poderia ser considerada simétrica se assim o fosse em todas as dimensões de poder, o que é praticamente impossível. Assim, se em certo sentido a assimetria no relacionamento implica a existência de uma parte mais “fraca” com relação a determinado aspecto, pode-se dizer que a “força” e a “fraqueza” podem estar em aspectos distintos e distribuídos entre as partes que compõe um determinado

relacionamento. Destaca-se que a assimetria também pode ser verificada, entre outras coisas, no papel que cada parceiro desempenha na relação e na quantidade e tipo de benefício que cada parte obtém a partir da permanência na mesma.

Uma outra forma de se encarar o poder é tratá-lo não como uma propriedade de um parceiro ou de outro, mas como uma relação entre parceiros, isto é, algo que só existe ou tem significado no processo de interação social (BACHRACH e BARATZ, 1970; DUNBAR, 2004). Assim, um parceiro B só tem poder com relação a C; B não tem poder isoladamente pessoal e independentemente da existência de C. Em contraposição à idéia de poder como propriedade exclusiva de um dado parceiro alinha-se também a concepção mais refinada de poder como um fluxo (ver FOUCAULT, 2003). Nesse sentido, ao invés de ser considerado um recurso estático, o poder passa a ser encarado como algo essencialmente dinâmico. Tendo isso em vista, admite-se que a assimetria em um relacionamento não é uma questão estática, pois ela pode mudar de intensidade e natureza à medida que a relação se desenvolve (SMITH e HIGGINS, 2001). Além disso, deve-se destacar que apesar da impossibilidade da simetria ser efetivamente verificada nos relacionamentos, um equilíbrio pode ser percebido ao longo do tempo por meio das sucessivas rodadas da “gangorra” de interações assimétricas.

#### **3.3.2.4 Natureza dos vínculos**

Muitos estudos (e.g., DAVIS e TODD, 1985; KELLEY *et al.*, 1983; ARGYLE e HENDERSON, 1985a) sobre relacionamentos se dedicam à especificação da natureza dos vínculos estabelecidos entre os parceiros. Nesses estudos, é comum a especificação do vínculo levando-se em consideração as peculiaridades das metas primárias perseguidas pelos parceiros durante a relação. Assim, de forma genérica, um vínculo pode ser caracterizado como tendo natureza instrumental ou sócioemocional. Os vínculos sócioemocionais incluem

as funções relacionadas à auto-imagem ou à identidade (auto-avaliação, auto-estima, autodefinição, etc.), bem como as recompensas pela estimulação, como associações prazerosas, segurança, estabilidade, companheirismo e assistência ou suporte social. Os vínculos instrumentais são mais funcionalmente relacionados ao atingimento de certos objetivos e metas de curto prazo.

Diante do exposto, o elo que une os membros de um relacionamento pode ser definido por meio das tarefas em comum, obrigações ou investimentos comuns, ou baseados em fundo emocional (FOURNIER, 1994). Assim, pode-se também caracterizar os vínculos pela direção do seu caráter afetivo. No que diz respeito às emoções positivas, os vínculos afetivos variam desde formas básicas do “gostar” até experiências mais intensas e envolventes, como o “amor” (DWYER, 2000). No entanto, alguns autores reconhecem a existência de relacionamentos (e.g., inimizades) que são baseados em afeto negativo, onde predominam forças de repulsão (HARRE, 1977; WISH, DEUTSCH e KAPLAN, 1976).

No que tange especificamente ao relacionamento empresa-consumidor, em geral, os tipos de vínculos estabelecidos entre estes parceiros são definidos como sendo possíveis em três níveis não mutuamente excludentes: financeiros, sociais e “estruturais” (este último sendo utilizado para caracterizar a situação na qual tanto o consumidor quanto a empresa investem “pesado” no relacionamento) (BERRY e PARASURAMAN, 1991; BERRY, 2002; ZEITHAML e BITNER, 2003). Esta classificação deixa transparecer que como em todo e qualquer relacionamento, nos vínculos que unem a empresa ao consumidor se fazem presentes também (em maior ou menor grau) componentes emocionais. Dentre estes componentes, pode-se destacar aqueles atrelados ao reconhecimento.

O reconhecimento é caracterizado pelo respeito social, pelo sentimento de fazer parte e pela amizade advinda da experiência de interação (HANSEN, 2000; DUCHARME, DOYLE e MARKIEWICZ, 2002). Nesse sentido, nas relações com as empresas, o consumidor sente-se

reconhecido quando percebe que o representante lhe objetiva um tratamento especial (chamando-o pelo nome, oferecendo-lhe descontos, revelando conhecer seus desejos, etc.) durante as interações (cf. BITNER, 1995; GWINNER, GREMLER e BITNER, 1998; HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2000, 2002). O respeito social, conforme Sheth e Parvatiyar (1995) e Bendapudi e Berry (1997), inclui a relação existente entre o consumidor e a sociedade (família e grupos de referência), bem como a influência desses atores no relacionamento entre a empresa e o mesmo.

Outra forma geralmente utilizada para caracterizar os vínculos forçados entre a empresa e o consumidor leva em consideração o grau de voluntariedade dos mesmos. Os vínculos voluntários são caracterizados pela permanência e dedicação dos parceiros na relação mesmo que eles estejam livres para escolher outras alternativas existentes e viáveis. Tal permanência, segundo Hansen (2000), pode estar associada ao fato dos benefícios gerados na relação conseguirem suprir eficazmente as demandas dos parceiros, bem como pode estar relacionada à força do hábito (comportamento rotineiro) ou a algum componente emocional de considerável ressonância. Por sua vez, nos vínculos forçados, uma parte (comumente o consumidor) se percebe de algum modo dependente da outra e acredita que não tem outra opção a não ser manter o relacionamento, pois sente que aquilo que recebe na relação não pode ser facilmente encontrado fora dela.

Relacionamentos baseados em alguma forma de compulsoriedade, restrição ou dependência geralmente não permanecem intactos uma vez que as razões subjacentes à dependência se extinguem ou perdem grande parte da sua magnitude (BENDAPUDI e BERRY, 1997). Tais razões, de acordo com Hansen (2000), são de vasta natureza e podem incluir motivos mercadológicos (e.g., situação de monopólio de mercado), técnicos ou funcionais (e.g., incompatibilidade entre produtos), econômicos (e.g., investimento de capital), legais (contratos), dentre outros.

Como pode ser observado, os vínculos forçados podem ser deliberadamente impostos por uma parte (normalmente a empresa), como no caso dos contratos, ou podem ocorrer em decorrência de fatores circunstanciais e que escapam ao controle total de qualquer das partes, como ocorre em várias situações de monopólio. Nesse último caso, a magnitude do sentimento de “apriacionamento” apercebida pelo parceiro é geralmente em grande parte influenciada pela maneira por meio da qual o outro explora a situação. Sintetizando as observações distintivas entre a natureza dos vínculos e ao mesmo tempo buscando traçar as suas conseqüências, Bendapudi e Berry (1997) afirmam que as restrições determinam apenas a estabilidade do relacionamento (i.e., se ele persistirá) ao passo que a dedicação (reflexo do desejo genuíno pela existência do “nós”), além da manutenção, determina a qualidade da relação (i.e., se ela se expandirá).

### **3.3.2.5 Relevância dos vínculos**

Embora deva ser considerada importante, a percepção de similaridade entre as bases tipificadoras da empresa e do consumidor não é, *per se*, garantia incondicional de estabelecimento de uma relação ou, no longo prazo, de sua manutenção. Mesmo que o consumidor, ao iniciar sua identificação com a empresa, perceba a existência de semelhanças dela consigo, essas similaridades de nada irão adiantar se ele não as perceber como de valência ou relevantes durante a dinâmica relacional (FLOYD, 1999).

Apesar de parecerem ser conceitos similares, valência e relevância são distintos entre si. Enquanto a valência corresponde ao caráter atrativo ou repulsivo do objeto (bem como de suas bases tipificadoras) – implicando, dessa maneira, na existência de um “campo de força” próximo que realiza tal influência sobre o objeto – pode-se dizer que a relevância corresponde às propriedades do objeto que são relevantes para a pessoa, mas sem o caráter de um “campo

de forças” (cf. HEIDER, 1958; BURGOON, STERN e DILLMAN, 1995). Em outras palavras, pode-se falar da valência de uma empresa quando ela exerce influência imediata sobre o consumidor; e de relevância (e.g., atitude e valor) quando a mesma tem a potencialidade para exercer influência nos consumidores sobre certas condições. Por exemplo, quando um consumidor diz “Eu quero a empresa X”, está sinalizando que ela possui valência para ele. No caso dele dizer “Eu gosto da empresa X”, está nitidamente indicando que a empresa é relevante para ele.

A discussão sobre valência e relevância não pode deixar de considerar que os parceiros estão inseridos em uma rede complexa de relacionamentos, atribuindo a cada um deles uma importância relativa, a qual pode mudar com o passar do tempo (cf. GRANOVETTER, 1973, 1985; HINDE, 1979). Essa importância pode variar, entre outras coisas, de acordo com as crenças, os valores e as atitudes dos parceiros, com a natureza do relacionamento, com o histórico acumulado de interações, com a proximidade entre as partes e com o tipo e nível de benefícios extraídos da relação por cada uma delas. Desse modo, uma relação em um dado momento pode não ter o mesmo “peso” (i.e., relevância) para cada um dos parceiros envolvidos e eles podem desferir esforços com diferentes magnitudes para mantê-la (SCHWAB e SCHWAB, 1978; BARNES, 2002).

### **3.3.2.6 Adaptação**

Ainda que os parceiros relacionais comumente se empenhem em seguir as normas que regem a relação entre eles, nem sempre isso é possível, pois toda relação, por se tratar de um fenômeno em devir, requer, mais cedo ou mais tarde, alguma espécie de adaptação (BURGOON, STERN e DILLMAN, 1995; FLOYD, 1999). De forma geral, pode-se dizer que a adaptação ocorre quando os parceiros envolvidos em um relacionamento modificam os seus

comportamentos para se ajustarem aos do outro ou a eventos externos inesperados, ainda que em alguns casos isso seja feito um pouco a contragosto. Contudo, tendo em vista que todo relacionamento é único em suas peculiaridades, cada um pode exigir diferentes esforços de adaptação dos parceiros. A princípio, esses esforços de adaptação seriam maiores no início da relação, funcionando como meio de desenvolver a confiança. Com o passar do tempo, a adaptação serviria para expandir e consolidar a relação (HALLÉN, JOHANSON e SEYED-MOHAMED, 1991).

De certa maneira, a adaptação representa um investimento feito pelos parceiros na relação e pode servir para aproximá-los cada vez mais, fazendo com que o custo do término do relacionamento se torne mais elevado para uma das partes ou para ambas (FOURNIER, 1994; WILSON, 1995; BARNES, 2002). Por outro lado, a exigência contínua de grandes esforços de adaptação pode fazer com que algum dos parceiros opte por não estreitar os laços que os liga ao outro ou até mesmo considere a dissolução da relação (ver GUMMESSON, 2002c)

Em relação ao relacionamento empresa-consumidor, a adaptabilidade pode ser expressa no fato da empresa adaptar seus serviços, no intuito de atender às necessidades particulares dos consumidores (GWINNER, GREMLER e BITNER, 1998), podendo essas adaptações ser expressas por meio de tratamento preferencial, oferecimento de serviços adicionais, atenção extra e reconhecimento pessoal (HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002). Por outro lado, a adaptação pode também ser verificada quando o consumidor procura (por iniciativa própria ou não) se adequar completa ou parcialmente ao sistema de prestação de serviços adotado pela empresa (GUMMESSON, 2002c ; ZEITHAML e BITNER, 2003).

### **3.3.2.7 Cooperação**

Assim como a adaptação, a cooperação é um aspecto fundamental para que o relacionamento se mantenha e se desenvolva. A cooperação pode ser encarada como sendo um conjunto voluntariamente coordenado de ações (similares ou complementares) que os parceiros executam visando alcançar um objetivo em comum ou um objetivo singular com reciprocidade esperada no futuro (ANDERSON e NARUS, 1990). Vale salientar que ela difere da simples aquiescência, pois esta representa uma postura passiva diante das intenções e ações dos outros (FALK e WAGNER, 1985; MORGAN e HUNT, 1994). Além disso, é interessante observar que a natureza da cooperação e o grau em que esta será necessária irá variar de acordo com as características de cada relacionamento e as circunstâncias pelas quais ele atravessa (DWYER, SCHUR e OH, 1987; BENDAPUDI e BERRY, 1997).

Deve-se ressaltar que o fato da empresa e do consumidor cooperarem não significa que eles nunca entrarão em conflito. Em todo relacionamento, o conflito é algo inevitável e a probabilidade de que ele ocorra tende a ser maior com o aumento da interdependência e proximidade entre as partes (DWYER, 2000). Assim, em determinado momento os parceiros podem entrar em divergência sobre aspectos específicos do relacionamento sem deixarem de agir de forma cooperativa, sendo esse comportamento talvez influenciado pelo alto custo de término do relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994).

Apesar de existir uma tendência no senso comum em encarar os conflitos como acontecimentos necessariamente prejudiciais aos relacionamentos, em alguns casos eles podem acabar funcionando como aspectos positivos à manutenção e desenvolvimento dos vínculos estabelecidos entre os parceiros à medida que fornecem as oportunidades concretas para a clarificação de divergências e a negociação de normas, papéis e objetivos (DUCK, 1994). Nesse sentido, pode-se afirmar que os conflitos, quando bem resolvidos, previnem a estagnação (ou dissolução) da relação e podem estimular o interesse e a curiosidade dos parceiros (DEUTSCH, 1969).



### 3.3.2.8 Empatia

A cooperação, em parte, é influenciada pela capacidade de cada parceiro em se colocar (e em se sentir) no lugar do outro. A empatia nos relacionamentos deriva de um fenômeno multifacetado (encarado as vezes como um processo, outras vezes como um resultado) reconhecidamente composto por elementos cognitivos e afetivos (DAVIS, 1996; HOFFMAN, 2000; KEREM, FISHMAN e JOSSELSO, 2001).

Do ponto de vista mais cognitivo, a empatia representa a habilidade (ou disposição) das partes envolvidas em ver uma determinada situação assumindo a perspectiva do parceiro (HWANG, 1987; HÅKANSSON e MONTGOMERY, 2003). Dessa forma, ela pode ser encarada como sendo a busca pela compreensão dos comportamentos, sentimentos, desejos, objetivos e formas de pensar do outro (STRAYER, 1987; BOHART e GREENBERG, 1997). Tal compreensão pode inconscientemente fazer com que um parceiro passe a “imitar” o comportamento do outro (DAVIS, 1996). Além disso, vale destacar que a similaridade percebida entre as características dos parceiros ou das situações vivenciadas por eles pode aumentar a probabilidade de ocorrência de empatia entre os mesmos (HOFFMAN, 2000).

Do ponto de vista mais afetivo, a empatia representa uma identificação temporária com o estado emocional do outro, por meio do compartilhamento de emoções similares ou congruentes (não necessariamente idênticas) (KEREM, FISHMAN e JOSSELSO, 2001). Este estado emocional também fornece energia aos parceiros para responderem às características do ambiente e ajudarem ao outro (FRIJDA, KUIPERS e TER SCHURE, 1989). Assim, é por meio do forte desenvolvimento da empatia que os parceiros envolvidos em um relacionamento

acham-se altruísticamente mais motivados a melhorar o bem-estar do outro do que egoisticamente motivados a melhorar o seu próprio (BATESON *et al.*, 1997; HÅKANSSON e MONTGOMERY, 2003). Diante do exposto, observa-se que os relacionamentos em que existe uma forte empatia entre os parceiros tendem a serem vistos como positivos, possuem maiores chances de durarem (DAVIS e OATHOUT, 1987) e encontram menos barreiras ao seu desenvolvimento (CONWAY e SWIFT, 2000).

### **3.3.2.9 Proximidade**

A proximidade pode ser definida em termos físicos, mentais ou emocionais (GUMMESSON, 2002c). A proximidade física facilita o contato mental ou emocional entre os interagentes e não leva em consideração apenas a distância espacial, mas também a distância funcional. A distância funcional é a probabilidade de que os parceiros (empresa e seus consumidores) que não estejam espacialmente próximos venham a se encontrar em uma área comum para desempenhar uma determinada função ou atividade (WELLENS e GOLDBERG, 1978; HESS, 2002).

Embora a proximidade física não garanta sempre a atração entre indivíduos, parceiros que se encontram regularmente possuem mais oportunidades para conhecer um ao outro e, desse modo, maiores chances para descobrir e/ou desenvolver interesses mútuos. Contudo, diferenças de ordem cultural, étnica, política ou religiosa podem estabelecer uma distância emocional ainda que os parceiros estejam fisicamente próximos (CONWAY e SWIFT, 2000). De modo contrário, os parceiros podem se sentir emocionalmente ou mentalmente próximos ainda que estejam fisicamente distantes, tal como a utilização do telefone e da Internet, por exemplo, permitem (cf. GUMMESSON, 2002c).

Vale destacar que a proximidade física não é necessariamente uma coisa positiva, pois quando verificada em demasia, ela pode em alguns casos levar a um aborrecimento ou desgaste na relação à medida que se torna entediante para um parceiro encontrar freqüentemente o outro, bem como à medida que um dos parceiros (ou até mesmo ambos) sente(m) que a sua privacidade começa a ser ameaçada (Dwyer, 2000). De modo similar, se as bases tipificadoras da empresa ou do consumidor forem tão previsíveis a ponto de ambos os parceiros terem completa “certeza” do que o outro irá objetivar, a relação pode se tornar enfadonha. Todavia, os parceiros de um relacionamento normalmente preferem estabelecer relações em que as dinâmicas interativas tenham certo grau de predictividade, pois quando são razoavelmente previsíveis eles se sentem seguros e relaxados, o que propicia o aumento da confiança relacional (Zak *et al.*, 1998).

Em termos emocionais, os relacionamentos próximos costumam ser caracterizados pela predominância de sentimentos “verdadeiros” em relação à outra parte, tais como afinidade, amizade<sup>93</sup> ou afeição. Estes sentimentos constituem a base dos vínculos afetivos positivos e, desse modo, contribuem para que o relacionamento empresa-consumidor tenha uma probabilidade maior de continuar existindo (Barnes, 2000). Deve-se salientar, contudo, que apesar dos relacionamentos próximos proporcionarem segurança e contribuírem para a satisfação de certas necessidades pessoais (McAdams, 1988), existem pessoas mais predispostas do que outras a estabelecerem relacionamentos próximos (Berscheid, Snyder e Omoto, 1989; Barnes, 1994). Nesse sentido, observa-se que um relacionamento próximo com uma empresa pode contrastar com a busca de alguns consumidores por independência.

---

<sup>93</sup> A esse respeito, Borges, Dall’Agnol e Dutra (2003) observam que para Aristóteles a amizade é necessária à vida feliz. Além disso, este filósofo grego distingue, entre vários tipos, a amizade com base na utilidade, da amizade com base no prazer e da que se baseia na virtude, e afirma que o amigo é uma espécie de “outro eu”. Os dois tipos de amizade seriam definidos como relações entre dois ou mais sujeitos que se estimam pelo que cada um frui individualmente da interação. Nesse caso, não existiria preocupação com o bem do outro sem interesses pessoais e seria, assim, somente pela utilidade esperada ou pelo possível prazer que alguém se envolveria em relações de amizade. Já a amizade que nasceria da virtude seria uma relação entre aqueles que aspiram igualmente ao bem e à excelência.

Em outras palavras, como sugerem Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2000), juntamente com Diller (2000), a tomada autônoma de decisões pode ser tão desejada por alguns consumidores ao ponto do estabelecimento de um relacionamento próximo com uma empresa poder ser percebido por eles como algo que de alguma forma ameaça essa autonomia.

Reconhece-se que quanto maior for a proximidade, maior será a intimidade entre os parceiros relacionais (BARNES, 2000). A intimidade é um importante componente emocional dos relacionamentos, servindo inclusive como indicador de seu aprofundamento (HINDE, 1979). As relações variam enormemente no grau de intimidade estabelecido de modo que, por exemplo, as mais íntimas oferecem espaço para um contato mais próximo e confidencial entre os parceiros dentro de uma atmosfera de confiança mútua e cumplicidade.

O cúmplice é um sócio, um parceiro ou aquele que colabora com outrem na realização de alguma coisa (ANTONIO, 2001). A cumplicidade ocorre na dinâmica comunicativa à proporção em que a empresa se faz cúmplice do outro e exige do consumidor a sua cumplicidade (e vice-versa), na medida em que ambos partilham qualquer coisa que é íntima. O cumpliciar dos parceiros depende da própria vontade deles de partilhar, bem como do conteúdo do que partilham, cuja coerência só é definida a partir de juízos sobre a situação, a intenção e a capacidade de aceitação da própria relação (cf. ADRAGÃO, 1988). Assim, a intimidade influencia a quantidade e a natureza das informações compartilhadas no decurso da relação. Além disso, ela reflete o grau de familiaridade e compreensão mútua desenvolvida entre os parceiros, bem como a força dos vínculos forjados entre eles (FALK e WAGNER, 1985; FOURNIER, 1994). Desse modo, quanto mais íntima for a relação que uma empresa estabelece com o consumidor (e vice-versa), maior será a familiaridade entre os parceiros.

As pessoas têm a tendência de gostar de [relacionar-se com] quem elas vêem com maior frequência, pois lhes são mais familiares (cf. BENDAPUDI e BERRY, 1997). Contudo,

---

deve-se reconhecer que o simples fato de um parceiro se expor ao outro não gera automaticamente familiaridade entre eles. Assim, por exemplo, caso um consumidor todos os dias assista a propagandas de uma determinada empresa, isso por si só não assegurará a existência de familiaridade entre eles (cf. WELLENS, 1979; DWYER, 2000).

Quando o consumidor sente-se íntimo, próximo e familiar, ele pode intentar afiliar-se à determinada empresa [comunidade de marca] (MUNIZ e O'GUINN, 2001). A afiliação pode ser compreendida como o desejo ou motivação básica do consumidor em procurar a companhia de outros parceiros, levando em consideração seus sentimentos para com os outros. A afiliação reforça o sentimento de pertencer e pode ocorrer pelos mais diversos motivos, seja para buscar diversão, para ganhar reconhecimento social, reduzir a ansiedade, realizar comparações sociais, entre outros (MIKUNLICER e SELINGER, 2001). Quando os laços relacionais entre empresa e consumidor são intensificados, os parceiros tendem a aperceber o outro como um amigo íntimo. Os amigos são “entes” de quem se gosta e com quem voluntariamente se compartilha a vida cotidiana. Eles são parceiros com quem se pode contar e com quem os segredos podem ser repartidos (MENDELSON e KAY, 2003).

Por fim, deve-se ressaltar que existe a possibilidade que os parceiros se sintam satisfeitos com os vínculos que estabeleceram entre si sem que necessariamente eles se sintam próximos um do outro (BARNES, 1997). Além disso, admite-se que enquanto a proximidade pode levar à longa duração da relação, esta última não é uma condição suficiente para o desenvolvimento da proximidade entre os parceiros (BERSCHEILD, SNYDER e OMOTO, 1989).

### **3.3.2.10 Respeito mútuo**

Em um relacionamento, o respeito pode, de um modo geral, ser encarado como a consideração (bem como a demonstração explícita dessa consideração) que os parceiros

dispensam às propriedades (i.e., tempo, energia, bens, etc.), características (i.e., gênero, idade, etc.), preferências, opiniões e sentimentos do outro e a atenção que lhes concedem às suas necessidades, visando proporcionar o seu bem-estar e a sua felicidade (GUPTA, 1983; KELLEY *et al*, 1983). De modo mais específico, o respeito pode ser encontrado também na obediência voluntária de um parceiro ao outro<sup>94</sup> e no cumprimento das normas, promessas e acordos realizados entre ambos<sup>95</sup>. Dessa forma, embora em cada caso particular possa se fazer presente com diferente magnitude, verifica-se que o respeito mútuo é um aspecto fundamental à manutenção e, principalmente, ao desenvolvimento de uma relação (HINDE, 1979), devendo ser encarado como algo mais do que simplesmente o resultado da norma “trate os outros como você gostaria de ser tratado” (BARNES, 2002, p.172).

No relacionamento empresa-consumidor, reconhece-se que as atitudes e comportamentos que expressam respeito dependem em parte dos contextos culturais e socioeconômicos nos quais os serviços são entregues, bem como dependem do próprio tipo de serviço (BITRAN e HOECH, 1990). Mas, independentemente disso, os parceiros devem buscar expressar respeito em todos os contatos com o outro, pois todos gostam de ser bem-tratados e se sentirem valorizados (MYERS, 1997).

Não se pode esquecer que o respeito à privacidade do outro é um dos elementos mais críticos em um relacionamento (ARGYLE e HENDERSON, 1985a), principalmente em um relacionamento empresa-consumidor (HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2000; CULNAN e BIES, 2003). Nesse sentido, inicialmente, cabe observar que a privacidade é um conceito bastante amplo e que a forma como ela é compreendida e experienciada na relação sofre influência também de fatores psicológicos, sociológicos e culturais (MARGULIS, 2003).

---

<sup>94</sup> Deve-se reconhecer que, em geral, a obediência involuntária (i.e., “forçada”) está emocionalmente mais atrelada ao medo do que ao respeito.

<sup>95</sup> Nesse sentido, é interessante observar que para Tugendhat (*apud* BORGES, DALL’AGNOL e DUTRA, 2003, p.111), respeito significa o reconhecimento do princípio de que qualquer ser humano é sujeito de direito. Assim,

Além disso, destaca-se que a privacidade é importante por oferecer as oportunidades para a ocorrência de experiências que dão suporte ao desenvolvimento e funcionamento psicológico normal dos sujeitos e à estabilidade dos relacionamentos (WESTIN, 1967; ALTMAN, 1975).

Dentre os diversos aspectos concernentes à privacidade na relação empresa-consumidor (acerca disso ver, dentre outros, O'MALLEY, PATTERSON e EVANS, 1997) um dos mais ressaltados é a privacidade de informações. Este aspecto está associado à habilidade do sujeito em controlar as condições sob as quais suas informações pessoais são adquiridas e utilizadas pelos outros (WESTIN, 1967). Sua importância emerge da tensão entre os interesses das empresas e dos consumidores, tendo em vista que as organizações precisam coletar e utilizar informações pessoais dos seus parceiros para melhor entendê-los e se manterem competitivas, enquanto os consumidores podem achar que os métodos de coleta e o uso dado às suas informações pessoais são ofensivos e questionáveis, correspondendo, portanto, a uma invasão de privacidade (CULNAN e BIES, 2003). Além de salientar a noção de invasão de privacidade, Margulis (2003) sutilmente distingue também a noção de violação de privacidade. Segundo tal autor, a violação ocorre quando um parceiro fornece a terceiros informações privadas que foram intencionalmente compartilhadas pelo outro ou que foram obtidas por meio da invasão de privacidade. Uma vez ocorrida a perda de privacidade (por invasão ou violação), o parceiro que se sente "lesado" tende a se tornar receioso acerca do fornecimento de novas informações pessoais por desconfiar da integridade do outro (LEWICKI, MCALLISTER e BIES, 1998). Em tais casos, o desenvolvimento ou até mesmo a existência do relacionamento pode vir a ser ameaçada.

### **3.3.2.11 Transparência**

---

respeitar um indivíduo significa reconhecê-lo como sujeito de direito e, ao mesmo tempo, assumir um dever que

Associado ao respeito mútuo em um relacionamento encontra-se o conceito de transparência. A transparência é um indicativo de boa conduta e pode ser encontrada quando em um relacionamento os parceiros buscam, na medida do possível, compartilhar informações e não esconder nada um do outro ou tentar deliberadamente enganá-lo com mentiras. Obviamente, por diversas razões, a transparência total nem sempre é possível ou até mesmo desejável (GUMMESSON, 2002c). Podem ocorrer situações (como por exemplo, a compra de presentes ou realização de surpresas) em que, para o bem-estar da relação, uma das partes não revele completamente aquilo que sabe ou pretende fazer. Nesse sentido, o que parece ser mais importante é que uma parte mantenha a outra informada sobre aquilo que ela considera significativo. Quando o relacionamento perde muito de sua transparência, os parceiros reduzem significativamente a confiança um no outro e podem optar por dissolver os vínculos que estabeleceram entre si (LAMMING *et al.*, 2001).

### **3.3.2.12 Risco**

De certo modo, os relacionamentos são formados para reduzir incertezas. Mas isto não quer dizer que eles as eliminem completamente. Em algumas situações, o que parece ocorrer com a formação de relacionamentos é uma troca na natureza das incertezas. Assim, pode-se dizer que todo relacionamento envolve risco, uns mais outros menos. Em um dado momento, cada relacionamento pode ser caracterizado pela predominância de um tipo de risco diferente (KELLEY, 1979; FONSÊCA *et al.*; 2002; DELGADO-BALLESTER, 2004). Logo no início, existe o risco do relacionamento não vir a dar certo, ou seja, dele se mostrar problemático ou infrutífero e os parceiros de certo modo “perderem” parte dos investimentos que realizaram na relação. Uma vez constituído o relacionamento, existe o risco de oportunidade, que



significa não poder aproveitar as oportunidades que porventura surgirem em decorrência do vínculo já estabelecido com outra parte (ZIKMUND e SCOTT, 1974; DUCK, 1994). A qualquer momento, existe o risco de uma parte ser explorada pela outra, “extraíndo” do relacionamento muito menos do que contribui (ARGYLE e HENDERSON, 1985a). Não se pode esquecer que também existe o risco da traição, quando uma parte abusaria da confiança que lhe foi cedida e passaria a enganar a outra (MORGAN e HUNT, 1994; HANSEN, 2000).

Os diversos estudos existentes acerca do risco percebido sugerem que quanto menor for a percepção de risco em um relacionamento, maior tende a ser a sensação de segurança experimentada pelos parceiros. A segurança pode então ser compreendida como uma sensação positiva dos parceiros para com a relação empresa-consumidor. Tal segurança relacional é caracterizada, entre inúmeras outras coisas, pelo conforto com a proximidade e a confiança nos parceiros relacionais (DUCHARME, DOYLE e MARKIEWICZ, 2002). Assim, quando os parceiros intencionam um relacionamento como seguro, eles procuram estabelecer proximidade, sentem-se confortáveis com a intimidade e estão mais predispostos a depender do outro (COLLINS e READ, 1990). Além disso, eles tendem a ser abertos à comunicação, o que lhes facilita objetivarem seus desejos e emoções para com o outro (KOBAK *et al.*, 1993). Ressalta-se ainda que a segurança é legitimada à medida que os parceiros vivenciam mais experiências positivas do que negativas nas suas relações (SIMPSON, 1990). Diante do exposto, pode-se dizer que os parceiros (empresa e consumidor) tendem a evitar relacionamentos que em sua percepção encontram-se permeados de perigo (PISTOLE, 1993).

### **3.3.2.13 Confiança**

A confiança é, junto com o comprometimento, uma das propriedades relacionais mais estudadas por pesquisadores de diversas áreas (ver ROSSEAU *et al.*, 1998). Ela é comumente

ressaltada como componente essencial à manutenção e desenvolvimento da dinâmica relacional (DWYER, SCHURR e OH, 1987; WILSON, 1995), funcionando como um redutor de incertezas (riscos) e vulnerabilidades (BERRY, 1995). Não existe consenso sobre o que de fato seria confiança, mas, em linhas gerais, ela é encarada como sendo a expectativa generalizada de um sujeito de que pode acreditar na palavra do outro (FROST, STIMPSON e MAUGHAN, 1978; ROTTER, 1980), em sua integridade, competência e honestidade (MORGAN e HUNT, 1994) e na previsibilidade de seu comportamento em uma dada situação (GRONRÖOS, 2000a). Além disso, o escopo da noção de confiança engloba também a habilidade e motivação do parceiro para atender às necessidades e aos interesses da outra parte, segundo se estabeleceu implícita ou explicitamente (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

Diante do exposto, percebe-se que a confiança pode ser tratada tanto como um estado psicológico quanto como uma tendência comportamental (KRAMER, 2000). Assim, as diversas conceituações de confiança via de regra gravitam em torno de três elementos principais: a previsibilidade, a dependência e a crença (REMPEL, HOLMES e ZANNA, 1985; GROSSMAN, 1998). No entanto, para Giddens (1991), a confiança está relacionada acima de tudo à ausência no tempo e no espaço, posto que não haveria a necessidade de se confiar em alguém cujas atividades fossem continuamente visíveis e cujos processos de pensamento fossem completamente transparentes. Dessa forma, para o referido autor, o principal requisito para a atuação da confiança não é a falta de poder, mas a falta de informação plena.

Vale destacar que a confiança não é “instantânea”, mas sim algo que os parceiros vão adquirindo ao longo da relação, pois ela se desenvolve a partir de experiências passadas e ações anteriores (MOORMAN, DESHPANDÉ e ZALTMAN, 1993; GOUNARIS e VENETIS, 2002). Tendo isso em vista, pode-se admitir que no começo de um relacionamento uma parte confia parcialmente na outra, mas a outra responde confiando um pouco mais nesta e essa troca de

acréscimo de confiança tende a continuar com o passar do tempo até que um dos parceiros quebre o ciclo (ZAK *et al.*, 1998).

Além de poder ser depositada em pessoas, a confiança também pode ser depositada em processos e nas instituições (ou seja, em “sistemas abstratos”, segundo a concepção de GIDDENS, 1991) . No relacionamento empresa-consumidor, a confiança nos processos é baseada nas experiências passadas dos consumidores com as operações da empresa. Em relação às instituições, a confiança é estabelecida por intermédio dos mecanismos formais (i.e., do profissionalismo ou “perícia”) (HOSMER, 1995).

Por fim, não se pode deixar de mencionar que a confiança sofre influência de fatores contextuais e situacionais (SINGH e SIRDESHMKH, 2000), de modo que a sua natureza e importância podem variar de acordo com as características de uma determinada cultura ou sociedade (FUKUYAMA, 1995). No entanto, de acordo com Rosseau *et al* (1998), a confiança tende a se tornar mais relevante à medida que aumenta a percepção de riscos (ou de perda) e/ou a interdependência entre os parceiros de um relacionamento, no sentido de que os interesses de uma parte não podem ser completamente atingidos sem a colaboração da outra.

### **3.3.2.14 Comprometimento**

Em linhas gerais, o comprometimento refere-se a uma intenção de um sujeito em continuar um curso de ação ou honrar um compromisso assumido (HOCUTT, 1998). Nos relacionamentos, o comprometimento manifesta-se em comportamentos cooperativos, mas vai além de atos individuais de cooperação e representa a tendência de sentir-se apegado aos vínculos estabelecidos com o outro (BENDAPUDI e BERRY, 1997; RUSBULT, 1983; RUSBULT *et al.*, 1991) de um modo tal que se busque constantemente fortalecê-los e não se faça nada que possa prejudicá-los (MORGAN e HUNT, 1994). Assim, o comprometimento significa também

estar de algum modo dependente da outra parte e envolve ao mesmo tempo aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais (ver FEHR, 1988; WEIGEL e BALLARD-REISCH, 2002).

O comprometimento implica, portanto, em uma disposição a realizar sacrifícios no curto prazo em prol do benefício mútuo no longo prazo (DWEYR, SCHURR e OH, 1987) e, de acordo com alguns autores (e.g., MOORMAN, ZALTMAN e DESHPANDÉ, 1992; MORGAN e HUNT, 1994; WONG e SOHAL, 2002) ele existe somente quando o relacionamento é de algum modo considerado importante pelos parceiros. Por conta disso, o nível de comprometimento tem sido visto como um forte preditor das decisões voluntárias para a permanência em um relacionamento (RUSBULT, 1983), funcionando também como um preditor da satisfação com a relação (ACKER e DAVIS, 1992) e de sua longevidade (LUND, 1985).

Acredita-se que maiores níveis de comprometimento estejam associados com a percepção de ganhos futuros com o relacionamento, com a identificação com o parceiro, com o desejo limitado de buscar outros parceiros, com a quantidade de esforço e investimento feito no relacionamento e com a responsabilidade assumida pelo sujeito (RUSBULT, 1983; KNAPP e TAYLOR, 1994). O comprometimento influencia também modo como os sujeitos percebem a atratividade de outros possíveis parceiros (DWYER, 2000) e, além disso, contribui para que os membros de um relacionamento permaneçam envolvidos a despeito da atratividade das alternativas que podem ser encontradas no ambiente (RUSBULT *et al.*, 1991). A esse respeito, de acordo com Johnson (1999), três formas de comprometimento podem fazer com que os parceiros permaneçam em um relacionamento: o comprometimento pessoal (eles querem permanecer), o comprometimento moral (eles sentem que devem permanecer) e o comprometimento estrutural (eles percebem que têm que permanecer).

Por fim, deve-se ressaltar que os significados e percepções que os sujeitos possuem do comprometimento em seus relacionamentos estão em contínuo processo de reformulação, sendo constantemente sujeitos a modificações por meio das interações entre os parceiros

(KNAPP e TAYLOR, 1994). Dito de outro modo, o comprometimento é construído, demonstrado e reforçado intersubjetivamente nas interações (GUNDLACH, ACHROL e MENTZER 1995; WEIGEL e BALLARD-REISCH, 2002).

### **3.3.2.15 Reciprocidade**

Em linhas gerais, a reciprocidade representa um comportamento simétrico, caracterizado pela cooperação e coordenação entre os parceiros (PALMER, 2000). Ela é quem estabelece espaço para a troca de ofertas, favores, concessões e recursos entre as partes envolvidas em uma relação, de modo que todas tenham a possibilidade de obter ganhos. Caso uma parte, por algum motivo, passe a ser a única constantemente beneficiada com o relacionamento, pode-se dizer que já não há mais reciprocidade, fato que em geral representa uma grande ameaça à sobrevivência dos vínculos estabelecidos entre os parceiros. Assim, em termos de reciprocidade, os relacionamentos podem ser enquadrados num contínuo hipotético que abrange desde uma perfeita “simbiose” até o extremado “parasitismo”, onde uma parte apenas “suga” do “parceiro” sem nada lhe oferecer em troca.

A reciprocidade implica então que se em determinado momento uma parte oferece algo a uma outra, esta última tem o dever moral de oferecer alguma coisa em troca no mesmo momento ou em um momento futuro, não sendo levado em consideração, *a priori*, se essa oferta é da mesma natureza que a anterior ou é melhor ou pior do que ela (FLOYD, 1999). Todavia, as partes devem ter a preocupação de oferecer algo que seus parceiros de alguma maneira valorizem. Se, após a oferta recíproca (que pode ser encarada como um ciclo de concessões sucessivas) os parceiros ficarem satisfeitos com o valor que receberam, eles estarão mais pré-dispostos a continuarem o ciclo de reciprocidade envolvendo o mesmo ou, preferencialmente, um maior valor (JANCIC e ZABKAR, 2002). Além disso, não se pode deixar

de destacar que a reciprocidade também pode ser encontrada em um relacionamento quando todas as partes apresentam o mesmo direito para tomar ações de natureza similar.

### **3.3.2.16 Justiça**

De um modo geral, pode-se dizer que a justiça envolve a adequação de decisões. Nesse sentido, as teorias que lidam com o conceito de justiça fornecem valiosos subsídios para a compreensão das avaliações dos resultados de uma relação interpessoal (entre duas pessoas ou entre consumidor e empresa). (HOMANS, 1974; FOLGER e GREENBERG, 1985;). No entanto, vale destacar que a justiça não diz respeito apenas a distribuição de determinados resultados, mas também a como se chega à distribuição e de que modo ela é implementada (AUSTIN, 1979). Tendo isso em vista, a justiça pode ser avaliada sob o enfoque de três dimensões complementares: distributiva, processual e interacional (BIES e MOAG, 1986; CLEMMER, 1993).

Dentre as diversas variações de justiça distributiva, a que tem gerado maior interesse e pesquisa por parte dos acadêmicos é a teoria da equidade, que se refere aos resultados do processo. Diferentemente da reciprocidade, que implica apenas nas partes terem a preocupação de oferecer algo que seus parceiros de alguma maneira valorizem, a equidade no relacionamento significa, de uma forma simplificada, o “equilíbrio” (percebido) entre o que cada uma das partes dá e recebe. Dito de outro modo, os parceiros consideram a existência de equidade em um relacionamento se percebem que seus ganhos/perdas são proporcionais aos seus esforços/falta de esforços e os ganhos/perdas do(s) outro(s) parceiro(s) são proporcionais aos esforços/falta de esforços deste(s). Assim, a equidade não significa igualdade (FISK e YOUNG, 1985; OLIVER e SWAN, 1989). Provavelmente, se uma parte se empenha mais em uma relação, ela pode obter maiores retornos sem que o outro necessariamente se sinta

explorado. Além disso, a falta de equidade que uma parte sente quando observa uma característica específica do relacionamento pode chegar a ser compensada por um bom desempenho do parceiro em outra característica (DWYER, 2000). No entanto, a inequidade não pode ser desprezada, pois mais cedo ou mais tarde ela existe, fazendo-se presente quando os parceiros percebem que essa comparação é desfavorável (ADAMS, 1965).

Observa-se ainda que cada parte leva em consideração suas experiências e expectativas para analisar se o que está obtendo na relação está dentro de um nível mínimo aceitável (nível de comparação simples) e se as alternativas de relacionamentos disponíveis poderiam fornecer maiores ou melhores retornos (nível de comparação de alternativas) (THIBAUT e KELLEY, 1959). O equilíbrio percebido no nível de comparação de alternativas pode influenciar a satisfação de um sujeito com um dado relacionamento (que passa a ser encarado como algo positivo), trazendo conseqüências para sua continuidade ou aprofundamento. Contudo, como os ganhos e esforços são subjetivos e dependerão da percepção individual, a empresa e o consumidor muito provavelmente perceberão o equilíbrio de forma diferente (SZMIGIN e BOURNE, 1998). Diante do exposto, a equidade parece ser um aspecto mais importante nos estágios iniciais de um relacionamento, já que, estando bem estabelecida a relação, os parceiros tendem a confiar na boa intenção dos outros e não monitorar a contribuição relativa de cada um de uma maneira tão detalhada quanto no início (CATE, LLOYD e LONG, 1988).

A justiça distributiva não se resume apenas ao aspecto (norma) de proporcionalidade dos ganhos obtidos em face das contribuições realizadas, pois ela diz respeito também à distribuição de bens e condições que afetam o bem-estar dos parceiros relacionais (MESSICK e COOK, 1983). Nesse sentido, essa justiça faz-se existente em praticamente qualquer situação em que há um relacionamento. Dessa maneira, a empresa e os consumidores podem empregar

outras normas (e.g., igualdade e necessidade) para tentar compreender como os indivíduos deveriam viver ou trabalhar juntos e para avaliar os resultados das relações (DEUTSCH, 1985).

Quando um consumidor analisa a justiça tendo por base satisfazer as necessidades legítimas da empresa (e vice-versa), diz-se que ele está aplicando os princípios da norma de necessidade. Mas como nem sempre o valor a ser distribuído é ilimitado, às vezes não é possível atender a todas as necessidades dos outros, o que leva a crer que essa norma tende a ser mais utilizada em relacionamentos em que há uma grande intimidade (LEVENTHAL, 1976). Já a norma de igualdade é aplicada pelos parceiros relacionais quando eles crêem que os sujeitos envolvidos em uma dada relação devem obter resultados similares independentemente das suas diferentes contribuições ou necessidades. De acordo com essa perspectiva, não importa se um consumidor é mais assíduo, cooperativo ou familiar para a empresa, pois todos devem receber tratamento “igual” por parte dela (cf. GREENBERG e MCCARTY, 1990).

A dimensão de justiça processual traz à baila as políticas e os critérios de decisão utilizados pelos parceiros relacionais para resolver os conflitos e alocar benefícios (THIBAUT e WALKER, 1975). Em outras palavras, a justiça processual refere-se a métodos justos e pacíficos de gerenciar, moderar ou resolver disputas de modo a estimular a continuação de um relacionamento produtivo entre os parceiros mesmo quando os resultados são insatisfatórios para uma ou ambas as partes (FOLGER, 1987; LIND e TYLER, 1998). Assim, essa justiça está relacionada com os “meios” pelos quais os fins são alcançados. De acordo com Tax, Brown e Chandrashekar (1998), entre os principais aspectos levados em consideração na avaliação desse tipo de justiça encontram-se o grau de liberdade dos parceiros para comunicar as suas opiniões sobre um processo decisório (controle de processo); o grau de liberdade para aceitar ou rejeitar o resultado de uma decisão (controle de decisão); a facilidade para empregar um processo (acessibilidade); a quantidade de tempo percebido para completar um procedimento



(tempo/velocidade) e a adaptabilidade de procedimentos para refletir circunstâncias individuais (flexibilidade).

A dimensão de justiça interacional é relativa à qualidade do tratamento interpessoal que os indivíduos recebem durante a dinâmica relacional. Assim, a justiça interacional introduz um aspecto comunicacional (BIES e MOAG, 1986) e explica porque alguns parceiros podem se sentir injustiçados apesar de caracterizarem o procedimento de tomada de decisão e o resultado como justos (BIES e SHAPIRO, 1987). Vários têm sido os aspectos identificados como centrais na avaliação dessa justiça, destacando-se dentre eles o fornecimento de explicações, a honestidade, a cortesia, a empatia e o esforço.

Ao fornecerem explicações para as suas condutas ou reconhecerem os motivos para as suas falhas, os parceiros demonstram consideração pelo outro. Contudo, isso só surtirá efeito positivo na relação se os parceiros perceberem veracidade nas informações fornecidas pelo outro. O esforço, por sua vez, pode ser concebido como a quantidade de energia despendida em uma relação. Assim, as possíveis falhas da empresa nos relacionamentos podem ser transformadas em experiências satisfatórias para o consumidor, caso ele perceba que a empresa se esforça o suficiente para repará-las (BITNER, BOOMS e TETREAUULT, 1990; MOHR e BITNER, 1995). Do contrário, tal falta de esforço pode levar o consumidor a objetivar sentimentos de raiva e indignação para com a empresa (FOLKES, 1984).

### **3.3.3 Dimensões dos relacionamentos**

No campo da Psicologia Social, dentre os diversos estudos que se propuseram a compreender o que diferencia os relacionamentos diádicos entre si figuram com destaque os

trabalhos clássicos de Wish (1976) e Wish, Deutsch e Kaplan (1976)<sup>96</sup>. Nestes trabalhos, os autores procuraram entender as diferenças dos relacionamentos interpessoais a partir da forma como eles são concebidos<sup>97</sup>.

Utilizando a técnica de escalonamento multidimensional, os referidos autores identificaram 4 dimensões que, de acordo com eles, todas as pessoas utilizam para distinguir em suas percepções todos os relacionamentos interpessoais. A primeira dessas dimensões, foi denominada de “cooperativa e amigável vs competitiva e hostil”, representando principalmente a (in)compatibilidade de objetivos, a (não) cooperação, a (falta de) amizade, a (in)produtividade e a (des)harmonia. A segunda dimensão ganhou o rótulo de “igual vs desigual”, representando principalmente o (des)equilíbrio de poder e dominação e a (dis)similaridade de papéis e comportamentos. A terceira dimensão, por sua vez, foi denominada de “sócio-emocional e informal vs orientada para a tarefa e formal” e a quarta de “intensa vs superficial”, representando a frequência das interações, o grau de envolvimento e (des)comprometimento das partes para a manutenção da relação. A partir de uma análise de variância, foi identificado que a avaliação dos pesquisados sobre suas próprias relações variava menos do que a avaliação das relações “tipificadas” e que existia mais mais consenso

---

<sup>96</sup> Como os próprios autores reconhecem, estes dois trabalhos derivam do mesmo projeto de pesquisa e são, em consequência disto, apresentados como complementares.

<sup>97</sup> Na consecução de suas investigações, os referidos pesquisadores utilizaram três métodos de análise a partir de quatro etapas de coleta de dados. Em uma primeira etapa (avaliação emparelhada), os pesquisadores apresentaram a um grupo de 87 estudantes universitários americanos um conjunto de 25 relacionamentos diádicos clássicos (e.g., marido e mulher, pai e filho, etc.) distribuídos em 300 pares de combinações, solicitando aos respondentes que avaliassem (por meio de uma escala de diferencial semântico com nove postos) quão (dis)similar eles julgavam ser cada par de relação. Em uma segunda etapa (agrupamento múltiplo), os 25 relacionamentos foram listados em uma única seqüência e foi solicitado aos entrevistados que indicassem e descrevessem (no mínimo 5 e no máximo 10) características que eles acreditavam que alguns dos relacionamentos listados possuíam em comum e apontassem quais relações partilhavam a característica identificada. Em uma terceira etapa (avaliação em escala bipolar), os entrevistados avaliaram os relacionamentos em 25 pares de adjetivos (onde cada par representava os dois extremos de uma escala de nove postos) previamente selecionados pelos pesquisadores. Enquanto nas três primeiras etapas (cujos resultados podem ser encontrados em WISH, 1976) os respondentes são induzidos a avaliar as tipificações de relacionamentos de modo geral, ou seja, assumindo uma perspectiva “de fora” da díade, na quarta etapa (cujos resultados podem ser encontrados em WISH, DEUTSCH e KAPLAN, 1976) os entrevistados foram convidados a avaliar as suas próprias relações (e.g, entre o entrevistado e o seu pai), utilizando para tanto o mesmo procedimento adotado na terceira etapa.

na avaliação das relações que foram julgadas como amigáveis do que nas que foram concebidas como hostis.

Desde que Wish e seus colegas publicaram seus trabalhos, as dimensões por eles identificadas foram conceitualizadas ou empiricamente “demonstradas” por outros pesquisadores (e.g., DEUTSCH, 1982; POPPE, KLOOT e VALKENBERG, 1999) que em seus estudos também lidaram com os relacionamentos interpessoais diádicos típicos ou “clássicos”. Na área de marketing, os trabalhos de Wish serviram como fonte de inspiração para a investigação conduzida por Iacobucci e Ostrom (1996). Estes autores realizaram uma adaptação para o contexto de consumo da escala bipolar desenvolvida por Wish e, a partir da comparação com a avaliação de um grupo de díades interpessoais “clássicas” (marido e mulher, pai e filho, etc.), investigaram as percepções de 98 estudantes de pós-graduação em administração acerca de três outros grupos de tipificações de díades nas quais os respondentes não estavam diretamente envolvidos: indivíduo-indivíduo (paciente e médico, cliente e advogado, etc.), indivíduo-empresa (empregado e empresa, estudante e escola, etc.) e empresa-empresa (fabricante japonês e distribuidor americano, empresa e agência de consultoria, etc.). Os resultados indicaram que as dimensões propostas por Wish também podem ser utilizadas para distinguir as relações presentes em cada um dos três tipos de díades analisados, embora grandes diferenças nos tipos entre si não tenham sido constatadas.

Tendo em vista os trabalhos mencionados nessa seção, ao menos duas ressalvas podem ser feitas. A primeira diz respeito ao fato deles culminarem na “redução” da percepção dos relacionamentos a quatro dimensões e assumirem (pelo menos implicitamente) que em todos os casos elas são suficientes (e efetivamente serão utilizadas) para diferenciar os relacionamentos entre si. Alguns aspectos importantes (como por exemplo, ética, privacidade, risco, empatia, satisfação, etc.) parecem ter ficado completamente de fora ou terem sido

---

apenas tangenciados. A segunda ressalva, por sua vez, encontra-se relacionada ao fato de que nos estudos aqui citados, os relacionamentos foram analisados a partir da avaliação de apenas um lado da díade ou de nenhum deles especificamente (i.e., avaliação “de fora”), sem que as percepções dos dois lados efetivamente envolvidos nas díades tenham sido contempladas.

### **3.3.4 Conclusão da fundamentação teórica**

Nas últimas décadas, a preocupação com o entendimento dos relacionamentos que ocorrem no contexto de consumo aumentou consideravelmente no campo da administração (notadamente na área de marketing, como discutido no primeiro capítulo) e “relacionar-se” transformou-se na palavra de ordem em voga em muitas empresas. Mas os relacionamentos sempre estiveram no cerne da vida humana e, por conta disso, têm sido há muito tempo estudados por diversas disciplinas. Por serem fenômenos altamente complexos e multifacetados, a busca pelo entendimento dos relacionamentos quase sempre conclama à interdisciplinariedade. Com a integração de saberes provenientes de diversas áreas do conhecimento, muitos fatores que influenciam na formação, manutenção, desenvolvimento e dissolução dos relacionamentos foram identificados e várias características já foram atribuídas à substância desses fenômenos. O presente capítulo concentrou-se então na apresentação e entendimento de alguns desses fatores e características, mas de nada isso teria adiantado se não tivesse sido reconhecido que em matéria de relacionamento, o que parece ser mais importante é a percepção dos parceiros acerca de suas relações e das relações que os circundam. Desse modo, os condicionantes, propriedades e dimensões aqui discutidas serviram de auxílio na formalização das estruturas dos relacionamentos empresa-consumidor de acordo com a percepção dos membros dessa díade.



## 4 Estudos exploratórios

---

### 4.1 Introdução

É verdade que não podemos encontrar a pedra filosofal, mas é bom que ela seja procurada; procurando-a, descobrem-se muitos bons segredos que se não procuravam.

Bernard Fontenelle

Tendo em vista a magnitude e complexidade do problema de pesquisa apresentado, e reconhecendo-se também que uma grande variedade de métodos pode ser empregada quando diversas nuances dos relacionamentos são investigadas (cf. DWYER, 2000), optou-se neste trabalho pela realização de dois estudos exploratórios, os quais foram baseados em estratégias de pesquisa distintas e complementares (ver MORGAN, 1988).

O primeiro desses estudos consistiu em um conjunto de entrevistas grupais semi-estruturadas, ou focadas (ver MERTON e KENDALL, 1946; MERRIAM, 1992). Tais entrevistas tiveram por finalidade precípua proporcionar uma maior familiaridade do pesquisador com múltiplos aspectos do fenômeno estudado, buscando também a clarificação de conceitos e a geração de idéias para auxílio na elaboração e refinamento do instrumento de coleta de dados utilizado no estudo seguinte.

O segundo estudo consistiu então de um levantamento transversal de caráter exploratório-descritivo (BABBIE, 2003; COOPER e SCHINDLER, 2003), que teve por finalidade primordial agrupar, a partir de uma análise multidimensional, os diversos tipos de serviços estudados de acordo com algumas similaridades e dissimilaridades relacionais percebidas

pelos entrevistados. De antemão, vale salientar que tal agrupamento foi posteriormente utilizado como um mecanismo de auxílio na composição dos critérios de seleção dos entrevistados para a investigação central deste trabalho (ver Seção 5.3 mais adiante).

Este capítulo descreve os resultados destes dois estudos exploratórios realizados, bem como os procedimentos que foram adotados para a consecução de ambos.

## **4.2 Primeiro estudo exploratório: entrevistas grupais**

Esta seção descreve os resultados do estudo exploratório realizado junto a consumidores de quatro diferentes tipos de serviços selecionados para esta etapa do trabalho. Inicialmente, é realizada uma breve explanação sobre a estratégia utilizada, em seguida, os procedimentos metodológicos são detalhados, os dados são apresentados e analisados e, por fim, algumas considerações finais são elaboradas.

### **4.2.1 Conjunto de entrevistas grupais focadas**

O que aqui está se chamando de conjunto de entrevistas grupais focadas em muito se assemelha ao grupo focal nos moldes descritos por Morgan (1988) e Krueger (1994). A única diferença reside no fato de que o grupo focal é levado a cabo por meio de uma série de entrevistas grupais (cf. OLIVEIRA e FREITAS, 1998). Sobre esse aspecto, deve-se ressaltar que não existe um número ideal de sessões de entrevistas a serem realizadas para compor a série (BARBOUR e KITZINGER, 1999; GASKELL, 2002). Além disto, visto que cada grupo focal envolve um considerável esforço de tempo e dinheiro, Morgan (1988) recomenda que o número de sessões a serem realizadas restrinja-se ao mínimo necessário para responder

adequadamente as questões da pesquisa. Desse modo, tendo em vista o caráter e propósito do estudo, bem como as restrições de tempo e recursos, optou-se pela realização de uma sessão de entrevista para cada serviço analisado (daí a denominação “conjunto”), respeitando-se obviamente as recomendações práticas de condução de um grupo focal elaboradas pelos autores supracitados.

A opção pela entrevista em grupo ocorreu por diversos motivos. Primeiramente, observou-se que ela pode ser usada na exploração das experiências, atitudes, opiniões, desejos e preocupações das pessoas sobre tópicos específicos em um período limitado de tempo e ainda assim oferecer descrições ricas e vívidas a cerca do fenômeno estudado (KRUEGER, 1994; FURMANSKY, 1997; BALCH e MERTENS, 1999). Além disso, levou-se em consideração que este tipo de entrevista permite que os participantes interajam entre si até que suas similaridades e diferenças de opiniões sejam reveladas (GASKELL, 2002), o que está em grande consonância com o propósito deste estudo<sup>98</sup>. Neste ponto, ressalta-se que ao deixar as pessoas interagirem umas com as outras, o grupo focal também pode sugerir dimensões ou nuances do problema original sobre as quais o indivíduo poderia ainda não ter pensado (BARBOUR e KITZINGER, 1999).

Por fim, destaca-se que também foi levado em consideração o fato do grupo focal já ter o seu uso amplamente disseminado em diversas pesquisas realizadas na área de marketing (cf. CATTERALL e CLARKE, 2001), bem como já ter sido utilizado de forma recorrente no estudo dos relacionamentos entre consumidores e empresas (e.g., BARNES, 1994; O’MALLEY,

---

<sup>98</sup> Salienta-se que, de um modo geral, as entrevistas grupais podem ser conduzidas com vistas à consecução de três propósitos básicos. Elas tanto podem buscar a identificação de uma opinião consensual dos entrevistados acerca de um tema quanto promover a polarização ou convergência das opiniões em torno de algumas posições. Nestes casos, tão importante quanto a(s) opinião(ões) final(is) gerada é o processo pelo qual o grupo chega a essa(s) opinião(ões) e as justificativas para a(s) mesma(s). Além disso, a entrevista grupal também pode ser utilizada para levantar um espectro de opiniões (tão vasto quanto possível) acerca de um determinado tema. Como o leitor terá a oportunidade de constatar mais adiante, estes propósitos foram considerados em momentos distintos do presente estudo.



PATTERSON e EVANS, 1997; DAVIS, 1999). A próxima seção procura detalhar os critérios e procedimentos utilizados para a seleção das linhas de serviço.

#### **4.2.2 Seleção das linhas de serviço**

É importante destacar que para se selecionar as linhas de serviço a serem estudadas, vários critérios foram concomitantemente adotados. Inicialmente, levou-se em consideração se a prestação típica do serviço é inerentemente relacional, e se, preferencialmente, no momento do consumo desse serviço o consumidor tem a possibilidade de interagir pessoalmente com pelo menos um funcionário da empresa. A natureza relacional do serviço foi apreendida observando-se a existência ou não de um desejo periódico ou contínuo do consumidor pelo serviço, se ele via de regra detém o poder de controlar a seleção do fornecedor e se a mudança de um provedor para outro é algo comum no mercado (cf. LOVELOCK, 1983; BERRY, 1995; 2002). Outro critério utilizado foi a possível familiaridade do respondente com a linha de serviço a ser analisada, evitando-se assim a seleção de serviços com menores probabilidades de integrarem o cotidiano da população pesquisada (neste caso, indivíduos entre 20 e 59 anos – ver seção 4.3.3 mais adiante). Além disso, considerou-se a importância do serviço na economia.

No entanto, optou-se por não considerar no escopo deste estudo os chamados serviços profissionais (como por exemplo, advogados, arquitetos, médicos, contadores, etc.), tendo em vista que na maior parte dos casos a prestação desses serviços é altamente personificada em quem os executa, fato que pode fazer com que o consumidor avalie a relação com a pessoa que presta o serviço levando em consideração fatores que estão muito além do contexto de consumo. Nesses casos, conforme observam Iacobucci e Ostrom (1996), os relacionamentos assumem muito das características da díade indivíduo-indivíduo em comparação às

características da díade indivíduo-empresa. Além disso, em algumas situações pode-se observar que os consumidores desses serviços, pelas mais diversas razões, não possuem efetivamente liberdade de escolha entre os seus provedores.

Como resultado da aplicação conjunta dos referidos critérios, doze linhas de serviço foram originalmente escolhidas: academia de ginástica; agência de viagens; banco; cartão de crédito; escola de idiomas; farmácia; locação de filmes; restaurante *fast-food*; supermercado; salão de beleza; transporte aéreo e telefonia móvel<sup>99</sup>. Contudo, visto que a natureza do estudo era exploratória e que a realização de entrevistas com consumidores de todas estas linhas de serviço exigiria um considerável gasto de tempo e recursos, optou-se pelo sorteio aleatório de quatro (ou seja, um terço da listagem original) linhas de serviço. Desse modo, as linhas de serviço efetivamente estudadas neste primeiro estudo exploratório foram: academia de ginástica; banco; restaurante *fast-food* e transporte aéreo. Uma vez explicitada a seleção dos serviços, a próxima seção aborda os critérios e procedimentos utilizados para a escolha dos participantes das entrevistas grupais.

### **4.2.3 Seleção dos participantes e tamanho dos grupos**

Visto que a representatividade estatística não é o objetivo das pesquisas que utilizam grupos focais, a seleção dos participantes não visa a generalização (BARBOUR e KITZINGER, 1999). Desse modo, neste estudo, tal seleção foi guiada pela sensibilidade teórica do pesquisador (cf. MILES e HUBERMAN, 1994; GASKELL, 2002). Contudo, para participar do grupo, os voluntários deveriam satisfazer inicialmente dois critérios: (1) deveriam possuir a experiência ou informação que o objetivo de pesquisa requeria e (2) deveriam ser capazes de

comunicá-la para o restante do grupo (cf. BALCH e MERTENS, 1999). Para garantir a variação nas experiências, percepções e esquemas cognitivos, a composição dos grupos buscou também uma divisão igual entre os gêneros e uma distribuição equilibrada nas idades dos participantes.

A localização dos possíveis voluntários foi realizada por meio de redes de contato informais do pesquisador e dos moderadores. Em acréscimo aos critérios anteriormente mencionados optou-se por selecionar indivíduos que não se conheciam, uma vez que pessoas com um alto grau de intimidade poderiam apresentar dificuldades em se concentrar no tópico de pesquisa abordado ou inibir a exposição de opiniões das pessoas conhecidas.

Além do esforço de agendamento de datas e horários que satisfizessem a maioria dos voluntários, para garantir que uma quantidade mínima de seis participantes estivesse presente em cada sessão, um número bem maior de pessoas foi convidado. Caso o número de voluntários presentes ultrapassasse 10 pessoas (o que não ocorreu devido às desistências de última hora), as que chegassem por último seriam conduzidas para um local à parte e convidadas a responder as questões do roteiro por escrito. O tamanho final do grupo foi de 7 participantes para academias de ginástica, 7 para bancos, 8 para *fast-foods* e 10 para companhias aéreas. Vale destacar que todos os voluntários participaram de apenas um grupo. Tal procedimento foi adotado com o intuito de evitar que algum participante de certo modo já “experiente” nas discussões sobre o tema pudesse influenciar em demasia a opinião dos demais. A próxima seção apresenta os procedimentos adotados durante a realização das entrevistas.

---

<sup>99</sup> Deve-se reconhecer aqui que essa listagem tem, acima de tudo, caráter exemplificativo-operacional e que ela não pretende, pois, ser exaustiva, já que é razoavelmente provável que outras linhas de serviços possam vir a ser enquadradas observando-se os critérios anteriormente discriminados.

#### 4.2.4 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu durante o mês de setembro de 2003 e foi realizada em locais apropriados para o tipo de entrevista escolhido, conforme sugestões de Morgan, (1988) e Oliveira e Freitas, (1998). Em média, cada sessão de entrevista teve a duração de uma hora e quarenta minutos, tendo sido todas elas gravadas em áudio e algumas também em vídeo com o consentimento prévio dos participantes.

A condução de cada um dos grupos foi realizada por moderadores treinados e supervisionados pelo próprio pesquisador, aos quais também foi distribuído um roteiro de entrevista (ver modelo no Apêndice A). Vale salientar que com o intuito de comparar os achados ao longo dos diversos serviços, todos os roteiros seguiram uma mesma lógica e seqüência nos tópicos a serem explorados.

Seguindo a primeira parte do roteiro, os moderadores apresentaram o propósito do estudo e discutiram o procedimento que seria adotado durante toda a entrevista. Em seguida, realizaram uma introdução participativa, onde todos os integrantes se apresentaram e recuperaram da memória a última experiência com o tipo de serviço que estava sendo discutido.

Logo após a introdução, foram realizadas perguntas do tipo “em sua opinião, o que faz com que as pessoas desenvolvam relacionamento com um (nome do serviço)?” Cada uma dessas perguntas foi acompanhada por questões de investigação (e.g., por que você acha que isso acontece? Alguém pensa de forma diferente?) e todos os participantes foram estimulados a entrar na discussão. Por fim, na etapa de fechamento, o moderador questionou o grupo para certificar-se dos consensos que foram por ele identificados, abriu espaço para que os participantes que desejassem realizar algum comentário final assim o fizessem e encerrou

---

agradecendo a colaboração de todos. A próxima seção explicita os procedimentos realizados para a análise.

#### **4.2.5 Procedimentos de análise de dados**

A análise dos dados obtidos através dos grupos focais consistiu, após a transcrição de cada entrevista, numa análise de conteúdo. Entre as técnicas para realização da análise de conteúdo, adotou-se a análise categórica, que considera a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento segundo a frequência de presença (ou ausência) de determinados itens de sentido (BARDIN, 1977). Desse modo, cada frase do texto foi codificada de acordo com a adequação à determinada categoria (podendo uma frase obter mais de um código).

Após a codificação e ordenação de todos os dados, foi realizada uma análise de frequência representativa do número de vezes que determinado código foi mencionado nas entrevistas (cf. NEUENDORF, 2002). As tabelas de frequência que serão apresentadas na análise dos resultados na próxima seção incluem menções extraídas das entrevistas de acordo com o aparecimento e relevância.

Tendo em vista que, como mencionado anteriormente, o roteiro aplicado em cada tipo de serviço seguiu uma mesma lógica e seqüência, optou-se por apresentar os dados de acordo com a ordem das perguntas feitas ao longo da entrevista, na tentativa de facilitar o entendimento e a comparação entre os achados ao longo das linhas de serviço analisadas. A próxima seção apresenta e fornece interpretações para os resultados encontrados nesse estudo.

#### **4.2.6 Análise dos resultados**

O primeiro tópico explorado nos grupos focais questionou os participantes sobre o que vinha em suas mentes quando ouviam a palavra “relacionamento”. Conforme a Tabela 1 (4) evidencia, “interação” é o conceito mais associado à idéia de relacionamento. Tal fato sugere que as empresas que desejarem adotar práticas relacionais devem estar preparadas para manterem contato constante com seus clientes, devendo estar também abertas ao diálogo. Em seguida, os conceitos de “benefício mútuos” e o de “troca de experiências” trazem à tona a idéia de reciprocidade e servem de alerta às empresas para que elas não busquem apenas capturar os recursos dos consumidores (dinheiro, tempo, esforços, etc.), mas que ofereçam algo que eles realmente valorizem em troca, conforme também constataram em seu estudo Fournier, Dobscha e Mick (1998).

Tabela 1 (4) – Associações ao conceito de relacionamento

<b>Código</b>	<b>Classificação</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
INTE	Interação	9	23,7
BEMU	Benefício Mútuo	5	13,2
TREX	Troca de Experiências	4	10,5
ATEN	Atenção	3	7,9
LIGA	Ligação entre dois seres	3	7,9
COMU	Comunicação	2	5,3
PARC	Parceria	2	5,3
FIDE	Fidelidade	2	5,3
CONM	Conhecimento mútuo	2	5,3
DEPE	Dependência	1	2,6
TRIN	Troca de Informações	1	2,6
AMZD	Amizade	1	2,6
SIMP	Simpatia	1	2,6
CUMP	Cumplicidade	1	2,6
DINA	Dinamicidade	1	2,6
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100</b>

A Tabela 2 (4) indica que, apesar de um bom espectro de razões ter sido apontado (quase todas elas de natureza funcional), o desenvolvimento de um relacionamento com uma academia de ginástica é visto como sendo resultado principalmente da preocupação das pessoas com a saúde e com a aparência (estética) – benefícios centrais do serviço. Contudo, a

agradabilidade da atmosfera social e o desenvolvimento de vínculos pessoais, seja com funcionários, seja com demais clientes também são fatores importantes.

Tabela 2 (4) – Razões alegadas para o desenvolvimento de um relacionamento de acordo com o serviço

Cód.	Classificação	Academia		Banco		Fast-food		Transporte Aéreo		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
PRAT	Praticidade	1	6,7	–	–	4	22,2	1	5,9	6	10,3
QUAP	Qualidade percebida	1	6,7	2	25,0	4	22,2	8	47,1	15	25,9
NECE	Necessidade	–	–	4	50,0	3	16,7	2	11,8	9	15,5
BEIM	Benefícios relacionados à imagem	2	13,3	–	–	2	11,1	–	–	4	6,9
AOFS	Ausência de oferta superior	–	–	2	25,0	–	–	1	5,9	3	5,2
BUVA	Busca por variedade	1	6,7	–	–	5	27,8	–	–	6	10,3
PRSA	Preocupação com a saúde	4	26,7	–	–	–	–	–	–	4	6,9
PRES	Preocupação com a estética	3	20,0	–	–	–	–	–	–	3	5,2
BEFI	Benefícios financeiros	–	–	–	–	–	–	5	29,4	5	8,6
BESO	Benefícios sociais	3	20,0	–	–	–	–	–	–	3	5,2
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Apesar de Gwinner, Gremler e Bitner (1998) e Zeithaml e Bitner (2003) postularem que os benefícios sociais são obtidos ao longo da relação, a opinião de um dos participantes (Pa<sub>4</sub>)<sup>100</sup> esclarece que tais benefícios já são procurados antes mesmo do início do relacionamento:

Acredito que as pessoas procurem academia não só para buscar um relacionamento dentro da academia, mas talvez pra mantê-los fora dela, para permanecer sendo aceito no convívio social ou até mesmo se incluir em novos círculos sociais por conta de estar praticando uma atividade física. [Pa<sub>4</sub>; GFA-lin.896-899].

Além disso, o grupo, de uma forma homogênea, acredita que é bastante positivo estabelecer uma relação estável com uma academia de ginástica por que constantes mudanças

<sup>100</sup> No que diz respeito às notações aqui utilizadas, como o leitor irá perceber, “Pa<sub>4</sub>” refere-se sempre aos comentários do participante denominado de número “quatro” para o grupo focal realizado com consumidores do serviço de academia de ginástica (GFA), “Pf<sub>6</sub>” faz referência aos comentários do participante “seis” para o grupo focal com consumidores do serviço de *fast-food* (GFF), e assim por diante. Por sua vez, a notação “GFA-lin.896-899”, por exemplo, indica que o trecho que está sendo destacado foi extraído das linhas 896 a 899 do *corpus* gerado a partir das transcrições das entrevistas.

requerem adaptações às vezes desgastantes e nem sempre viáveis, fatores que, no contexto *business-to-business*, Morgan e Hunt (1994) denominariam de “custo do término do relacionamento”.

No que diz respeito aos bancos, os participantes não divergiram muito em suas opiniões. Consideraram que a necessidade do cliente em relação ao serviço prestado por essas organizações é que faz nascer o relacionamento. O consenso do grupo é de que, na sociedade contemporânea, o estabelecimento de vínculos com um banco é algo “inevitável”. Sobre esse aspecto, um dos participantes declarou:

[...] Acho que é porque todo mundo precisa de um banco. A necessidade de ter um banco pra fazer pagamento, pra receber seu salário, faz com que você precise do relacionamento. [Pb<sub>4</sub>; GFB-lin.135-136].

Os integrantes também mencionaram aspectos relativos à qualidade do serviço prestado como fator impulsionador ao estabelecimento do relacionamento, o que de certo modo corrobora os achados de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996). Mesmo a qualidade tendo sido destacada, em alguns comentários, identificou-se uma postura passiva do respondente quando ele afirma estabelecer uma relação com determinado banco por puro comodismo. Tal comodismo em grande parte deve-se a percepção de ausência de ofertas superiores – as quais poderiam se constituir em barreiras relacionais (cf. HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2000):

Apesar de existirem muitas opções, o que difere um [banco] do outro é muito pouco. O que um oferece, normalmente o outro oferece também. [Pb<sub>5</sub>; GFB-lin.148-149].

Esta percepção de ausência de ofertas superiores parece fazer com que a relação se transforme em um tipo de “relacionamento forçado” e passe a ser encarada pelo cliente em moldes similares aos propostos por Bendapudi e Berry (1994).

Várias são as razões alegadas para o estabelecimento de um relacionamento com um *fast-food*. A busca por variedade é a mais recorrente delas. Os participantes deixaram claro



que se relacionam com várias marcas ao mesmo tempo, ou seja, inserem algumas marcas preferidas em seu conjunto de consideração (fato que corrobora os achados de SOUZA NETO *et al*, 2002) e se relacionam com elas conforme a ocasião e o contexto de consumo. Sobre esse aspecto, um dos integrantes comentou:

Eu acho que tenho um elenco de *fast-food*. Se eu quero comer pizza eu vou naquela pizzaria, se eu quero comer sanduíche vou naquela determinada loja que vende o sanduíche que eu gosto, ou se quero comer uma comida árabe vou naquele cara por que ele é o melhor. Então eu abro um leque. Mas também só vou nesses, mantenho uma certa fidelidade. [Pf<sub>8</sub>; GFF-lin.580-584].

A praticidade, aspecto relacionado ao próprio conceito do serviço, também se fez bastante presente. Sobre esse aspecto um entrevistado ressaltou que estabelecer um relacionamento com um *fast-food* serve de garantia para as situações nas quais a pessoa não pode chegar em casa ou não tem tempo para a refeição. Outro participante declarou que solicitar o “nº 1”, por exemplo, o desobriga a dizer “eu quero hambúrguer, batata frita e refrigerante”, revelando assim que valoriza o esforço realizado pelo *fast-food* em simplificar o processamento de informações do consumidor. Entretanto, também foram ressaltados aspectos como a qualidade da comida (e.g.: Pf<sub>6</sub>: “você pode mandar a melhor empregada do mundo fazer que não fica igual”), e a necessidade (mencionada nas entrevistas como “obrigação”) de freqüentar um *fast-food* por conta do hábito estabelecido de comer fora todo final de semana em recompensa a uma jornada de trabalho exaustiva.

Para o desenvolvimento de um relacionamento com uma companhia aérea, a qualidade percebida foi apontada pelo grupo como fator preponderante. A importância de tal aspecto pode ser compreendida quando são levados em consideração os diversos tipos de risco que podem se fazer presentes na prestação desse serviço. Apesar de O’Malley e Tynan (2000), entre outros, criticarem a eficácia dos programas de milhagem, a possibilidade de ganhos financeiros também foi bastante mencionada pelos respondentes como fator que leva ao estabelecimento de vínculos com empresas desse tipo de serviço.

Outro tópico explorado nos grupos focais diz respeito ao que os participantes percebem como sendo mais importante para a manutenção de um relacionamento. Conforme a Tabela 3 (4) demonstra, é grande o espectro de conceitos relacionados a essa questão. Observa-se também que é a existência de reciprocidade, e não a confiança ou o comprometimento, a característica percebida como mais importante para a manutenção de um relacionamento, embora estas últimas, assim como a comunicação bilateral, também tenham obtido destaque.

Outra constatação interessante é que apesar da literatura de marketing associar o conceito de satisfação à qualidade do relacionamento (e.g.: OLIVER, 1996; STAHL, 1996; GARBARINO e JOHNSON, 1999; HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002), ele só foi mencionado uma única vez como fator mais importante para a manutenção de uma relação.

Tabela 3 (4) – Fatores percebidos como importantes para a manutenção de um relacionamento de acordo com o serviço

Cód.	Classificação	Academia		Banco		Fast-food		Transporte Aéreo		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
AFIN	Afinidade	1	7,1	–	–	–	–	–	–	1	2,0
ATRA	Atração	–	–	–	–	–	–	2	15,4	2	3,9
COMP	Comprometimento	1	7,1	2	15,4	3	27,3	1	7,7	7	13,7
COMB	Comunicação bilateral	–	–	3	23,1	1	9,1	3	23,1	7	13,7
CONF	Confiança	3	21,4	2	15,4	2	18,2	1	7,7	8	15,7
CONH	Conhecimento	1	7,1	2	15,4	–	–	–	–	3	5,9
CUMP	Cumplicidade	–	–	1	7,7	–	–	1	7,7	2	3,9
EMPA	Empatia	1	7,1	1	7,7	–	–	–	–	2	3,9
HIST	Histórico da relação	1	7,1	–	–	–	–	–	–	1	2,0
INTE	Interesse	–	–	1	7,7	–	–	–	–	1	2,0
RECI	Reciprocidade	3	21,4	1	7,7	2	18,2	4	30,8	10	19,6
RESP	Respeito	2	14,3	–	–	–	–	–	–	2	3,9
SATI	Satisfação	–	–	–	–	–	–	1	7,7	1	2,0
TRAN	Transparência	1	7,1	–	–	3	27,3	–	–	4	7,8
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

A Tabela 4 (4) apresenta os resultados da questão que investigou o que os participantes acreditavam que poderia causar o fim de um relacionamento<sup>101</sup>. Como se pode perceber ao comparar-se esta tabela com a anterior, o espectro de fatores que estão associados à dissolução dos vínculos entre as partes é menor do que aquele associado à manutenção dos mesmos. A quebra de confiança, a falta de investimento na relação, a falta de respeito e a ausência de reciprocidade foram os fatores que receberam maior destaque. O comentário de um dos participantes sintetiza alguns desses aspectos:

Eu vou a uma empresa porque ela atende às minhas expectativas. No momento em que eu me sinto desvalorizado, ou eu acho que aquela relação está meio capenga, está pendendo mais para um lado da gangorra do que para o outro, começo a me perguntar por que? Até onde? Então isso me causa uma grande desilusão. E quando eu começo a me desiludir, aquilo ali começa a perder o interesse [...]. [Pf<sub>6</sub>; GFF-lin.610-614].

Tabela 4 (4) – Causas atribuídas ao fim de um relacionamento de acordo com o serviço

Cód.	Classificação	Academia		Banco		Fast-food		Transporte Aéreo		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
FRES	Falta de respeito	4	33,3	1	10	1	7,7	2	20	8	17,8
QCON	Quebra de confiança	3	25,0	3	30	2	15,4	2	20	10	22,2
FINV	Falta de investimento na relação	3	25,0	1	10	4	30,8	1	10	9	20,0
AREC	Ausência de reciprocidade	2	16,7	1	10	2	15,4	2	20	7	15,6
ACOM	Ausência de comunicação bilateral	–	–	2	20	–	–	2	20	4	8,9
INSA	Insatisfação com o relacionamento	–	–	1	10	2	15,4	1	10	4	8,9
ADEP	Ausência de dependência	–	–	1	10	2	15,4	–	–	3	6,7
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Se na questão anterior a satisfação não foi muito mencionada, agora, em contrapartida, a insatisfação recebe considerável destaque. Isto pode ser um indicativo de que a satisfação é condição necessária, mas não suficiente para assegurar a longevidade de uma relação. Em outras palavras, o fato do consumidor estar satisfeito com os vínculos que mantém com uma determinada empresa não asseguraria por si só a estabilidade dessa relação. Por outro lado,

<sup>101</sup> Tendo em vista que é muito comum o fato dos consumidores poderem estabelecer vínculos com várias empresas de serviços sem terem necessariamente que dissolver os laços mantidos com as demais, optou-se neste estudo exploratório pela investigação desassociada dos fatores que os consumidores percebem como sendo

uma vez insatisfeito, a probabilidade de que ele dissolva tais vínculos tenderia a aumentar. Contudo, é interessante notar que a existência de uma oferta superior não foi em nenhum momento mencionada como uma razão que pudesse, por si mesmo, justificar o término do relacionamento.

Os grupos focais também foram conduzidos no sentido de descobrir o que representava para os consumidores o relacionamento que eles possuíam com empresas que lhes prestavam aquele tipo de serviço que estava sendo discutido. Em consonância com os resultados apresentados na Tabela 2 (4), o Quadro 2 (4) demonstra que o relacionamento que os consumidores possuem com suas academias de ginástica é visto como algo que proporciona uma melhor qualidade de vida (auxilia no compromisso de manutenção da saúde e da forma física) e fornece *status* (a imagem da academia é formada e compartilhada por seus usuários). Já no que diz respeito aos bancos, o relacionamento foi encarado como algo distante (frio, impessoal), mas necessário. O relacionamento com os *fast-foods* foi compreendido como uma forma de amparo para as situações em que o consumidor não tem tempo ou não sabe cozinhar e como uma forma de prover auto-recompensa. Por fim, o relacionamento com as companhias aéreas representa uma busca por conforto, comodidade e benefícios.

Serviço	Significado
Academia	Qualidade de vida, status.
Banco	Algo distante, mas necessário.
Fast-food	Amparo, auto-recompensa.
Transporte Aéreo	Conforto, comodidade, benefício.

Quadro 2 (4) – Significado atribuído pelos consumidores ao relacionamento de acordo com o tipo de serviço

Em uma vasta gama de serviços, é natural que o consumidor interaja com vários funcionários que desempenham papéis distintos no fornecimento desse serviço. Contudo, qual desses papéis seria mais importante para a definição da qualidade do relacionamento? O Quadro 3 (4) demonstra que o instrutor foi percebido pelo grupo como o funcionário mais importante para a definição da qualidade do relacionamento com uma academia, pois ele seria a pessoa com a qual o consumidor teria contato mais direto e passaria mais tempo envolvido com ele.

Embora nem sempre muito acessado, o gerente foi percebido como o funcionário mais importante para a definição da qualidade do relacionamento com um banco por ele atuar como um líder, transmitindo a filosofia de negócios da organização aos demais funcionários. O atendente foi percebido como o funcionário mais importante na determinação da qualidade da relação com os *fast-foods*, pois a partir do modo como ocorre a interação com ele é que o consumidor percebe que deixa de ser “um” cliente e passa a ser “o” cliente. Por fim, a comissária de bordo foi encarada como a figura mais importante por ela ser responsável pelos consumidores se sentirem bem dentro do avião.

Serviço	Funcionário
Academia	Instrutor (a)
Banco	Gerente
<i>Fast-food</i>	Atendente
Transporte Aéreo	Comissário (a) de bordo

Quadro 3 (4) – Funcionário que desempenha o papel mais importante para a qualidade do relacionamento de acordo com o tipo de serviço

A Tabela 5 (4) apresenta os resultados da questão que investigou os benefícios que os consumidores acreditam estar obtendo ao estabelecerem relacionamentos com as empresas de determinado tipo de serviço. Como pode ser facilmente observado, no geral, os benefícios

mais citados são àqueles advindos da aquisição do próprio serviço em si, fato que pode ser considerado natural.

No que diz respeito às academias, além destes benefícios, receberam destaque principalmente os benefícios sociais, como já sugeriam os resultados das questões anteriores. Os consumidores que avaliaram a relação com os bancos, além de destacarem os benefícios de tratamento especial, trouxeram à tona o benefício de aprendizagem, ou seja, o acréscimo nas suas habilidades em utilizar proveitosamente o serviço em decorrência do prolongamento da relação. O fato dos benefícios relacionados à imagem não terem sido mencionados aqui pode ter alguma ligação com a visão salientada anteriormente que o relacionamento com um banco representa algo distante, frio, impessoal.

No que tange aos *fast-foods*, os benefícios de tratamento especial também receberam destaque e, além destes, os benefícios relacionados à imagem ganharam considerável ressonância. Já no que diz respeito às companhias aéreas, os benefícios de tratamento especial ganharam destaque ainda mais acentuado, a ponto inclusive, de serem mais mencionados do que os benefícios do próprio serviço em si, fato que não se verifica em nenhum outro serviço.

Tabela 5 (4) – Benefício que o consumidor acredita estar obtendo ao estabelecer um relacionamento de acordo com o tipo de serviço

Cód.	Classificação	Academia		Banco		Fast-food		Transporte Aéreo		Total	
		f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
BEIM	Benefícios relacionados à imagem	2	6,2	–	–	7	15,9	1	3,6	10	7,8
BETE	Benefícios de tratamento especial	2	6,2	5	20,0	12	27,3	12	42,9	31	24,0
BECO	Benefícios de confiança	4	12,5	3	12,0	4	9,1	6	21,4	17	13,2
BESO	Benefícios sociais	10	31,2	2	8,0	5	11,4	2	7,1	19	14,7
BESSI	Benefícios advindos do serviço em si	14	43,7	13	52,0	16	36,4	7	25,0	50	38,8
BAPE	Benefícios de aprendizagem	–	–	2	8,0	–	–	–	–	2	1,6
<b>Total</b>		<b>32</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>129</b>	<b>100</b>

Por fim, o Quadro 4 (4) apresenta os pontos de convergência nas opiniões dos consumidores acerca de alguns atributos da relação. Vale destacar que para se chegar até essas convergências, os consumidores foram indagados sobre o que eles entendiam por cada um desses atributos e como eles acreditavam que tais atributos se manifestavam em suas relações com as empresas do tipo de serviço em análise. Como pode ser observado no referido quadro, cada atributo é encarado com uma conotação um pouco diferente de acordo com o tipo de serviço.

<b>Atributo</b>	<b>Academia</b>	<b>Banco</b>	<b>Fast-food</b>	<b>Transp. Aéreo</b>
<b>Cooperação</b>	Decorrente do auxílio no desenvolvimento das atividades	Decorrente de cessão mútua, agir conforme as regras do banco, reclamar das falhas para melhorar o serviço	Decorrente do auxílio do consumidor na entrega do serviço, reclamar das falhas para melhorar o serviço	Decorrente de ajuda mútua, do cumprimento das regras por parte da empresa e por parte do consumidor
<b>Dominação</b>	Decorrente da não obrigação de permanência na relação	Decorrente da acomodação do cliente, das ações do banco sem comunicação prévia	Decorrente da não obrigação de permanência na relação	Decorrente da dependência do consumidor à empresa
<b>Intensidade</b>	Decorrente principalmente do tempo de filiação, da afinidade com os funcionários e da satisfação com a interação com outros clientes.	Decorrente principalmente da quantidade de serviços utilizados, da assistência prestada pelo gerente e frequência de deslocamento até a agência.	Decorrente principalmente do grau de fidelidade à marca, da necessidade pelo serviço e da existência de reciprocidade.	Decorrente da frequência de utilização do serviço, do contexto de consumo
<b>Respeito</b>	Decorrente do tratamento atencioso, cumprimento das promessas pela empresa	Decorrente da valorização do tempo dos clientes, tratamento igualitário	Decorrente da valorização da liberdade, reconhecimento das limitações do cliente	Decorrente do cumprimento das promessas pela empresa

Quadro 4 (4) – Pontos de convergência nas opiniões acerca de alguns atributos das relações

Uma vez terminada as análises, a próxima seção sintetiza os resultados aqui apresentados e realiza mais algumas considerações.

#### **4.2.7 Considerações finais sobre o primeiro estudo exploratório**

Como visto neste primeiro estudo exploratório, o conceito de relacionamento no contexto de consumo está efetivamente associado a uma multiplicidade de fatores, sendo praticamente tão complexo quanto em qualquer outro. Acredita-se então que o entendimento mais aprofundado de tais fatores possa levar a teoria e a prática do marketing de relacionamento a reduzirem algumas de suas atuais imprecisões e, desse modo, evitar que o carro passe “na frente dos bois” como sugerido no primeiro capítulo. Outro fato que merece ser destacado neste momento é que as razões alegadas para o estabelecimento de relacionamentos sugerem que os consumidores não buscam reduzir suas escolhas (conforme sugeriram SHETH e PARVATIYAR, 1995) ao forjarem vínculos com determinadas empresas, mas sim expandi-las. A qualidade percebida demonstrou ser um aspecto de suma importância na construção de relacionamentos e a reciprocidade, na sua manutenção. Tal resultado chama a atenção para o fato de que embora alguns construtos venham sendo constantemente eleitos como alvo de estudos mais aprofundados por inúmeras pesquisas de marketing, outros fatores importantes não podem deixar de ser considerados. Além disso, é importante ter em mente que a satisfação tende a desempenhar um papel indireto na manutenção do relacionamento, ou seja, ela é uma condição necessária, mas não suficiente.

### **4.3 Segundo estudo exploratório: levantamento**

Esta seção descreve os resultados do levantamento realizado junto a consumidores dos doze diferentes tipos de serviços que compõem a listagem original apresentada na seção 4.2.2 e que foram selecionados para esta etapa do trabalho seguindo os critérios expostos anteriormente. Inicialmente, é realizada uma breve explanação sobre a estratégia de pesquisa



e a natureza da técnica adotada, em seguida, os procedimentos metodológicos são detalhados, os dados são apresentados e analisados e, por fim, algumas considerações finais são também elaboradas.

### **4.3.1 Levantamento**

O levantamento é uma estratégia de pesquisa que permite, entre outras coisas, descobrir a distribuição de certos traços e atributos em uma determinada população (BABBIE, 2003). As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta dos respondentes cujo comportamento se deseja conhecer e são muito úteis para o estudo de opiniões e atitudes (GIL, 1999). Neste trabalho, o levantamento foi realizado com o intuito de mapear a percepção dos consumidores acerca de algumas características dos relacionamentos que eles possuem com provedores de diferentes tipos de serviços e, a partir disso, agrupar os serviços estudados de acordo com algumas dissimilaridades relacionais percebidas entre eles. Assim sendo, para a análise dos dados obtidos, optou-se pela utilização de uma técnica estatística conhecida como Escalonamento Multidimensional (EMD). A próxima seção discorre então sobre a natureza dessa técnica e detalha as opções aqui realizadas.

### **4.3.2 Escalonamento multidimensional**

O escalonamento<sup>102</sup> multidimensional (mais conhecido em sua denominação em língua inglesa como *multidimensional scaling* – MDS) é o nome genérico dado a uma série de técnicas analíticas que têm por objetivo identificar padrões ocultos (nos julgamentos) de

---

<sup>102</sup> O termo escalonamento refere-se a procedimentos para tentar determinar medidas quantitativas de conceitos subjetivos e, às vezes, abstratos (MCDANIEL e GATES, 2003).

similaridades (dissimilaridades) e/ou preferências entre dois ou mais estímulos quaisquer (marcas, produtos, empresas, etc.), representando-os em termos de distâncias geométricas em planos uni, bi, tri ou multidimensionais (cf. YOUNG e HARRIS, 1993; CARROLL e GREEN, 1997; STALANS, 2002). Assim, cada estímulo é representado por um ponto, e quanto maior é a co-relação identificada entre o julgamento dos estímulos considerados, maior é a proximidade das suas representações gráficas.

De acordo com Green e Rao (1972, p.5-8), as abordagens conceituais alternativas existentes para a realização do escalonamento multidimensional podem ser diferenciadas entre si com base em pelo menos três descritores, a saber:

a) Tarefa dos respondentes: diz respeito ao fato de, durante a coleta de dados, os respondentes terem a oportunidade de julgar as similaridades (dissimilaridades) entre os estímulos que lhe são apresentados com base em critérios não pré-determinados pelo pesquisador (julgamentos diretos) ou realizarem seus julgamentos avaliando (por meio de “notas” ou “pesos”) construtos previamente determinados pelo pesquisador (medidas derivadas). Tendo em vista as restrições de tempo e recursos e as informações já apreendidas no referencial teórico e no estudo exploratório anterior, optou-se aqui pela utilização de medidas derivadas. Deve-se reconhecer que, apesar da adoção de medidas derivadas facilitar a manipulação dos dados (reduzindo assim, entre outras coisas, o tempo de coleta, processamento e análise), reduzir os esforços cognitivos dos respondentes e de certo modo permitir a utilização de parâmetros homogêneos de avaliação, existe sempre o perigo de que o conjunto de atributos selecionados pelo pesquisador não seja suficientemente exaustivo (daí a importância adquirida pela revisão de literatura e, neste caso, sobretudo, pelo primeiro estudo exploratório).

---

b) Ênfase do pesquisador: diz respeito à escolha do pesquisador entre realizar uma análise agregada (assumindo explícita ou implicitamente um certo grau de homogeneidade na percepção dos respondentes) ou desagregada (concentrando-se nas diferenças de percepção existentes entre os respondentes) dos dados coletados. Com relação a este aspecto, Hair *et al* (2005) discorrem sobre as vantagens e desvantagens inerentes a cada um desses procedimentos e argumentam que a escolha entre uma análise agregada ou desagregada deve ser, acima de tudo, baseada nos objetivos do estudo. Levando-se em consideração então o objetivo deste estudo exploratório (bem como a epistemologia que embasa todo o trabalho) e reconhecendo-se, juntamente com Green e Rao (1972, p.7), que, embora o EMD possa ser utilizado em uma pesquisa com um único respondente, desenhos de pesquisa que possuam mais de um respondente obrigatoriamente já conduzem a análise a alguma forma de agregação de dados, optou-se pela realização de uma análise agregada de dados (cujos procedimentos serão descritos na seção 4.3.6 a seguir).

c) Método de escalonamento: diz respeito ao fato do pesquisador utilizar modelos métricos (os quais assumem as similaridades ou dissimilaridades mensuradas em uma escala ao menos intervalar) ou não-métricos (os quais assumem apenas que a ordem das similaridades ou dissimilaridades é conhecida). Conforme pode ser observado no Apêndice B, a escala adotada neste estudo possui o nível de mensuração intervalar, respaldando, portanto, a adoção do EMD métrico.

A seção a seguir apresenta os critérios e procedimentos utilizados para a seleção da população e definição do tamanho da amostra.

### **4.3.3 Seleção da população e tamanho da amostra**

A população arbitrariamente considerada para fins deste estudo é constituída por moradores da cidade do Recife que têm entre 20 e 59 anos, possuem uma renda familiar mensal acima de R\$ 2.000,00 e já concluíram o ensino médio ou o estão cursando. Esta população foi escolhida por várias razões. Inicialmente, optou-se pela escolha de habitantes da cidade do Recife por esta se constituir em um dos maiores centros urbanos do país (o que permite a existência de empresas provedoras de uma infinidade de serviços) e por este local ser de fácil acesso por parte do pesquisador (o que permite também que possíveis peculiaridades locais acerca do fenômeno estudado sejam percebidas e compreendidas pelo pesquisador). Por sua vez, a escolha de indivíduos entre 20 e 59 anos de idade e que estejam ao menos cursando o ensino médio deve-se ao nível de esforço cognitivo e capacidade abstrativa necessários para o preenchimento do instrumento de coleta. Por fim, a escolha de indivíduos que possuem renda familiar mensal acima de R\$ 2.000,00 visou maximizar o número médio de serviços consumidos pelos integrantes da população em questão.

Como não se teve condições de determinar o número exato de elementos presentes na população acima descrita, o processo amostral seguido foi a amostragem não probabilística por cotas (ver RICHARDSON, 1999; MALHOTRA, 2001). Com base nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2001), verificou-se que o percentual de residentes homens na cidade do Recife é 45,6%, e que os habitantes apresentam a seguinte distribuição com relação à idade: 34,4% possuem entre 20 e 29 anos; 29,2% entre 30 e 39 anos, 22,2% entre 40 e 49 anos e 14,2% entre 50 e 59 anos. Tendo em vista o tipo de análise que se pretendeu realizar e as características do instrumento de coleta, o número de questionários que necessitaram ser coletados foi estipulado em 300 questionários válidos, os quais foram distribuídos observando-se as referidas proporções de gênero e idade, conforme pode ser observado na Tabela 6 (4) abaixo:

Tabela 6 (4) – Quantidade de questionários validados de acordo com as variáveis gênero e idade do respondente

Idade	Gênero		Total
	Homem	Mulher	
20 a 29	47	56	103
30 a 39	40	47	87
40 a 49	31	36	67
50 a 59	20	23	43
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>162</b>	<b>300</b>

Vale destacar que as variáveis renda e grau de instrução não foram consideradas inicialmente para fins desta distribuição por três motivos. Primeiro, porque os critérios estabelecidos (R\$ 2.000,00 e 2 grau, respectivamente) funcionaram apenas como “pontos de corte” na determinação da população. Segundo, porque não se teve como obter informações precisas em fontes secundárias a cerca da distribuição da população nestas variáveis observando exatamente os intervalos desejados pelo pesquisador. Terceiro, porque ainda que estas informações existissem, elas aumentariam em demasia o número de questionários a serem coletados para que todas as proporções pudessem ser simultaneamente satisfeitas. Ainda assim, a classificação dos respondentes nessas variáveis pôde ser feita *ex post* (ver BABBIE, 2003). A próxima seção detalha as características do instrumento de coleta de dados utilizado nesse estudo.

#### 4.3.4 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados (ver modelo no Apêndice B) foi construído com base no referencial teórico (principalmente os trabalhos de WISH, 1976; WISH, DEUTSCH e KAPLAN, 1976 e IACOBUCCI e OSTROM, 1996) e nos resultados do primeiro estudo exploratório. A versão final do instrumento consta de seis folhas e está dividida em três partes.

Na primeira parte, solicitou-se aos respondentes que indicassem os serviços que utilizavam ou já tinham utilizado nos últimos seis meses (para garantir avaliações mais vívidas e fidedignas).

Na segunda parte, os respondentes, a depender de suas respostas na parte anterior, poderiam avaliar (por meio de uma escalar intervalar de 7 postos) até doze relacionamentos diferentes (sendo seis por página) com base em 24 atributos previamente determinados e apresentados em forma de pares de assertivas (para facilitar o seu entendimento). A operacionalização desses atributos pode ser mais bem compreendida no Quadro 5 (4) apresentado logo a seguir. Ressalta-se que em cada uma das páginas constava um alerta para que o respondente avaliasse o relacionamento e não as partes (elementos da díade) neles envolvidas isoladamente. Na terceira e última parte, alguns dados categóricos dos respondentes foram coletados.

Vale destacar também que versões anteriores do instrumento foram submetidas a três doutores em marketing (para fins de validação de face), solicitando-se aos mesmos que opinassem sobre a adequação do formato, vocabulário e seqüência das perguntas, bem como sobre o *layout* do instrumento. Além disso, o questionário também foi pré-testado em uma amostra de 30 pessoas e o resultado desse pré-teste serviu para uma revisão final do instrumento, sendo as poucas alterações sugeridas implantadas com êxito. A confiabilidade da escala adotada foi acessada por meio do coeficiente *Alpha* de Cronbach (ver CRONBACH, 1951), o qual indicou uma alta consistência interna da escala ( $\alpha > 0,90$ ). A próxima seção explicita os procedimentos realizados para a coleta de dados.

Cód.	Atributo	Operacionalização do Atributo
------	----------	-------------------------------

AT1	<b>EQÜIDADE</b>	Cliente e empresa <b>nunca</b> procuram levar vantagem um sobre o outro — Cliente e empresa <b>sempre</b> procuram levar vantagem um sobre o outro
AT2	<b>COMPATIBILIDADE DE DESEJOS E OBJETIVOS</b>	Os objetivos e desejos do cliente e da empresa são totalmente <b>compatíveis</b> — Os objetivos e desejos do cliente e da empresa são totalmente <b>incompatíveis</b>
AT3	<b>HOSTILIDADE</b>	Cliente e empresa interagem de forma <b>amigável</b> — Cliente e empresa interagem de forma <b>hostil</b>
AT4	<b>EGOÍSMO</b>	Cliente e empresa agem levando em consideração o <b>interesse do outro</b> — Cliente e empresa agem levando em consideração apenas <b>seus interesses</b>
AT5	<b>PODER</b>	Cliente e empresa têm capacidades <b>similares</b> para influenciar as ações um do outro — Uma das partes tem <b>mais</b> capacidade para influenciar as ações da outra
AT6	<b>COOPERAÇÃO</b>	Cliente e empresa procuram <b>conciliar esforços</b> visando o benefício mútuo — Cliente e empresa <b>disputam entre si</b> visando a exclusividade de um benefício
AT7	<b>CONFLITO</b>	Cliente e empresa interagem de forma <b>harmoniosa</b> — Cliente e empresa interagem de forma <b>conflituosa</b>
AT8	<b>ESTÍMULO</b>	Cliente e empresa vêm a relação como <b>estimulante</b> — Cliente e empresa vêm a relação como <b>entediante</b>
AT9	<b>RACIONALIDADE</b>	Cliente e empresa interagem de forma <b>emocional</b> — Cliente e empresa interagem de forma <b>racional</b>
AT1 0	<b>FREQÜÊNCIA DE INTERAÇÃO</b>	Cliente e empresa interagem com <b>grande freqüência</b> — Cliente e empresa <b>raramente</b> interagem
AT1 1	<b>INTENSIDADE</b>	Cliente e empresa interagem de forma <b>intensa</b> — Cliente e empresa interagem de forma <b>superficial</b>
AT1 2	<b>SIMILARIDADE DE PAPÉIS</b>	Cliente e empresa desempenham <b>ações de mesma natureza</b> das ações do outro — Cliente e empresa desempenham <b>ações de natureza diferente</b> das ações do outro
AT1 3	<b>PROXIMIDADE</b>	Cliente e empresa sentem-se <b>próximos</b> — Cliente e empresa sentem-se <b>distantes</b>
AT1 4	<b>PRODUTIVIDADE</b>	Cliente e empresa vêm a relação como <b>produtiva</b> — Cliente e empresa vêm a relação como <b>destrutiva</b>
AT1 5	<b>FACILIDADE DE TÉRMINO</b>	Cliente e empresa podem romper <b>facilmente</b> os vínculos entre si — Cliente e empresa encontram <b>grandes dificuldades</b> para romper os vínculos entre si
AT1 6	<b>HORIZONTE DE INTERAÇÃO</b>	Cliente e empresa interagem focando prioritariamente o <b>curto prazo</b> — Cliente e empresa interagem focando prioritariamente o <b>longo prazo</b>
AT1 7	<b>CONFIANÇA</b>	Cliente e empresa <b>confiam</b> um no outro — Cliente e empresa <b>são céticos</b> um com o outro
AT1 8	<b>RISCO</b>	Cliente e empresa vêm a relação como <b>segura</b> — Cliente e empresa vêm a relação como <b>arriscada</b>
AT1 9	<b>COMPROMETIMENTO</b>	Cliente e empresa são muito <b>comprometidos</b> com a relação — Cliente e empresa são <b>descomprometidos</b> com a relação
AT2 0	<b>RECIPROCIDADE</b>	Cliente e empresa agem de forma a <b>retribuir</b> o que recebem um do outro — Cliente e empresa <b>não fazem concessões recíprocas</b>
AT2 1	<b>TRANSPARÊNCIA</b>	Cliente e empresa buscam <b>não esconder</b> nada um do outro — Cliente e empresa <b>não são transparentes</b> um com o outro
AT2 2	<b>RESPEITO</b>	Cliente e empresa interagem de forma <b>respeitosa</b> — Cliente e empresa interagem de forma <b>desrespeitosa</b>
AT2 3	<b>FORMALIDADE</b>	Cliente e empresa interagem de maneira <b>formal</b> — Cliente e empresa interagem de maneira <b>informal</b>
AT2 4	<b>IMPORTÂNCIA DO HISTÓRICO</b>	Cliente e empresa <b>valorizam</b> a história do relacionamento para a continuação da relação — Cliente e empresa <b>menosprezam</b> a história do relacionamento para a continuação da relação

Quadro 5 (4) – Operacionalização dos atributos utilizados no levantamento para o estudo dos relacionamentos entre consumidores e empresas de serviço

#### 4.3.5 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu entre os meses de fevereiro e março de 2004. Para a coleta, fez-se necessário o auxílio de entrevistadores de campo, os quais foram devidamente treinados pelo pesquisador. Os respondentes foram contatados em locais de grande circulação pública (universidades, praças, etc.) e apenas os questionários dos respondentes que indicaram (na Parte I do instrumento de coleta) ser consumidores (e efetivamente realizaram a avaliação) de pelo menos metade dos serviços estudados foram considerados válidos.

A Tabela 7 (4) apresenta a quantidade de avaliações realizadas em cada linha de serviço, salientando-se que 7,7 foi a quantidade média de serviços analisados por respondente. Ressalta-se que com o intuito de evitar ao máximo vieses devido ao cansaço dos respondentes e também o *carry-over effect* (ver NETER, WASSERMAN e KUTNER, 1990) duas versões do questionário foram construídas, variando randomicamente a ordem dos serviços apresentados de uma versão para outra, de modo que metade dos respondentes começou avaliando os seis relacionamentos que a outra metade só avaliou por último.

Tabela 7 (4) – Quantidade de avaliações realizadas de acordo com a linha de serviço

<b>Serviço</b>	<b>Quantidade de Avaliações</b>	<b>% do Total (300)</b>
Academia de Ginástica	132	44
Agência de Viagens	85	28
Banco	278	93
Cartão de Crédito	251	84
Escola de Idiomas	85	28
Farmácia	255	85
Locação de Filmes	199	66
Restaurante <i>Fast-food</i>	233	78
Supermercado	256	85
Salão de Beleza	199	66
Transporte Aéreo	65	22
Telefonia Móvel	244	81

A próxima seção descreve os procedimentos preparatórios adotados para a realização posterior das análises.

#### **4.3.6 Procedimentos preparatórios para a análise de dados**



A coleta de dados gerou 300 matrizes individuais de ordem variável (dado que a quantidade de serviços avaliados variou de acordo com o respondente) onde as colunas representavam os relacionamentos (estímulos) e as linhas os atributos utilizados para avaliá-los. Inicialmente, para a utilização do método de escalonamento clássico de Torgerson (1952), os dados de cada uma dessas matrizes foram agregados por meio do cálculo da média aritmética para cada uma das células (cf. STALANS, 2002; HAIR *et al*, 2005)<sup>103</sup>.

Após o referido procedimento, uma matriz de dados brutos agregados de ordem 24 x 12 foi gerada (ver Apêndice C). Em seguida, com o auxílio do software SPSS 11.0 (utilizando o algoritmo ALSCAL), essa matriz foi transformada em uma matriz de distâncias (computadas por meio da Distância Euclidiana Quadrática) de ordem 12 x 12 (ver Apêndice D) que foi utilizada como fonte para a geração posterior das coordenadas dos estímulos no mapa perceptual (ver Apêndice E)<sup>104</sup>.

Ressalta-se que tal matriz pôde ser classificada como quadrada (tendo em vista que as suas linhas e colunas se referiam ao mesmo conjunto de objetos – os relacionamentos) e simétrica (tendo em vista que as dissimilaridades foram supostamente as mesmas independentemente da ordem de apresentação dos estímulos, ou seja, a diferença que poderia ser verificada entre A e B foi considerada a mesma que poderia ser verificada entre B e A) (cf. YOUNG e HARRIS, 1993; BORG e GROENEN, 1997). A seção a seguir explicita os critérios e procedimentos utilizados para a obtenção do mapa perceptual e, simultaneamente, apresenta os indicadores de qualidade do modelo.

#### **4.3.7 Determinação da dimensionalidade e qualidade da configuração**

---

<sup>103</sup> Obviamente, o número de elementos considerados para o cálculo de tais médias correspondeu, para cada célula, à quantidade de avaliações realizadas em cada linha de serviços conforme descrito anteriormente na Tabela 7 (4).

<sup>104</sup> Deve-se reconhecer nesse momento que, como não existe um único método para construção de mapas perceptuais, várias outras abordagens podem se constituir em alternativas aos procedimentos aqui utilizados.

A representação que mostra a localização de cada estímulo é usualmente denominada de configuração. Por sua vez, por dimensionalidade entende-se o número de direções (i.e., eixos coordenados) necessário para localizar um ponto (estímulo) particular em uma configuração. Os softwares utilizados para a realização do EMD não selecionam automaticamente a configuração mais apropriada, é o pesquisador que tem que analisar como cada configuração com diferentes dimensionalidades se ajusta aos dados e escolher aquela que propicie o melhor ajuste, a maior estabilidade e a maior facilidade de interpretação (cf. KRUSKAL e WISH, 1978; STALANS, 2002). O objetivo do pesquisador deve ser, portanto, obter uma configuração que se adapte bem aos dados de entrada no menor número possível de dimensões, ou seja, com a menor perda de informação possível (SOUZA e BUSSAB, 2003; HAIR *et al*, 2005).

Uma questão inicial a ser observada na determinação da dimensionalidade diz respeito ao número de estímulos incluídos no desenho de pesquisa. De acordo com Malhotra (2001), devem ser incluídos no mínimo oito estímulos para que um mapa perceptual bem definido possa ser gerado. Em acréscimo a isso, Hair *et al* (2005) afirmam que para aumentar a probabilidade de se conseguir soluções estáveis, o ideal é incluir no desenho de pesquisa no mínimo quatro vezes mais estímulos do que a quantidade de dimensões desejadas. Levando-se em consideração essas sugestões, uma configuração com até três dimensões seria recomendada para este estudo, posto que foram utilizados apenas 12 estímulos.

Na escolha de uma configuração, o pesquisador normalmente realiza uma primeira avaliação subjetiva do mapa perceptual para determinar se ele parece ou não razoável. Durante esse processo, o pesquisador pode considerar também o que a teoria ou os resultados de pesquisas anteriores sugerem acerca do número de dimensões, mas deve ter sempre em mente a dificuldade de interpretação associada às configurações com mais de duas dimensões.

Além desses aspectos, algumas abordagens estatísticas podem ser empregadas para a determinação da dimensionalidade e qualidade da configuração.

Um conceito estatístico bastante utilizado para se determinar quão bem uma configuração se ajusta aos dados é uma medida de desajuste (*badness of fit*) chamada de *Stress*. Conforme Hair *et al* (2005) salientam, essa medida indica a proporção das disparidades (diferenças entre as distâncias geradas no computador que representam similaridades e as distâncias fornecidas pelos respondentes) não explicadas pelo modelo de EMD. Os valores dessa medida podem variar de **0** a **1**, e quanto mais baixo eles forem, melhor é o ajuste. Assim, de acordo com Kruskal (1964), enquanto o valor 0 representa um grau de aderência considerado perfeito, valores de *stress* próximos a 0,025 representam uma aderência considerada excelente, valores próximos a 0,05 representam uma boa aderência, valores próximos a 0,10 representam uma aderência apenas razoável e valores próximos a 0,20 uma aderência considerada pobre.

Outra medida de desajuste (falta de aderência) que pode ser utilizada é o *S-stress*. Tal medida tem interpretação similar ao *Stress* e, como Young e Harris (1993) observam, difere deste por indicar a proporção das disparidades não explicadas pelo modelo de EMD considerando sempre as distâncias elevadas ao quadrado<sup>105</sup>. Vale destacar que, em geral, tanto os valores de *Stress* quanto os valores de *S-stress* tendem a ser naturalmente reduzidos com o acréscimo no número de dimensões. Desse modo, deve-se realizar uma “negociação” entre os valores desses indicadores para uma configuração e a facilidade de interpretação de sua respectiva dimensionalidade. Dito de outra forma, deve-se buscar um ponto a partir do qual o acréscimo no número de dimensões não compense mais a melhoria relativa dos índices de desajustes.

---

<sup>105</sup> A distinção entre *Stress* e *S-stress* é importante, pois como Borg e Groenen (1997) informam, o algoritmo ALSCAL utilizado no presente estudo difere dos demais por buscar minimizar os valores do *S-stress* ao invés dos valores de *Stress*.

Na busca por tal ponto, um critério intuitivo bastante utilizado é o “critério do cotovelo” (*elbow criterion*). Na adoção desse critério, assume-se que, durante a análise de um gráfico de *Stress versus* dimensionalidade, o ponto em que uma inflexão (“cotovelo” ou virada brusca) pode ser observada é indicativo do número apropriado de dimensões. Assim, pelo que pode ser observado na Figura 2 (4)<sup>106</sup>, a escolha de uma configuração bidimensional aparenta ser a mais adequada.

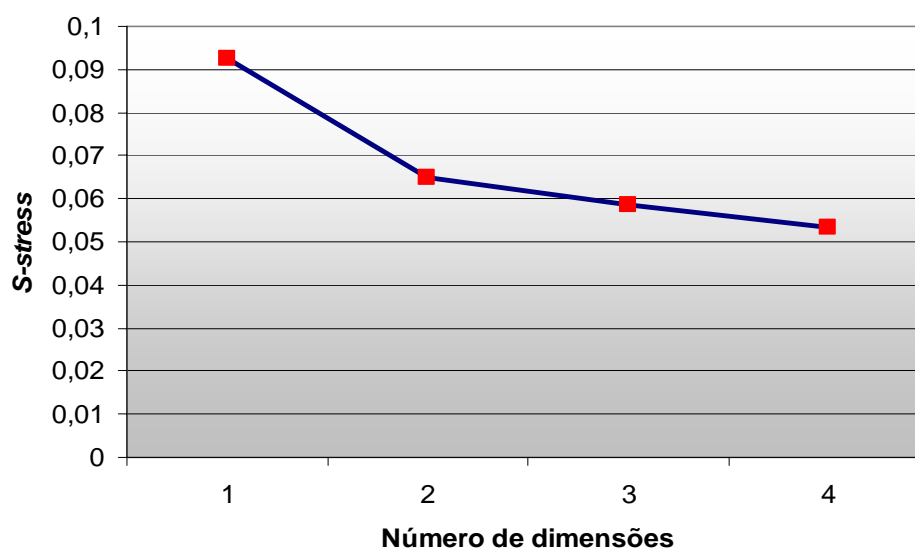


Figura 2 (4) – Gráfico *S-stress versus* dimensionalidade

Salienta-se que um terceiro indicador geralmente utilizado para a determinação da dimensionalidade e qualidade da configuração é o índice de correlação  $R^2$  (cuja representação em inglês geralmente é feita por meio da sigla RSQ). Tal índice (que assim como o *Stress* não considera as distâncias elevadas ao quadrado) aponta a proporção de variações que o modelo de EMD cobre em relação às variações dos dados originais. Embora tenha como melhor medida possível o valor 1 (ou 100%), de acordo com Malhotra (2001), consideram-se aceitáveis valores de  $R^2$  a partir de 0,60.

---

<sup>106</sup> Como o ALSCAL busca minimizar o *S-stress*, optou-se pela elaboração do gráfico com os valores deste indicador.

Os resultados encontrados para todos os indicadores supramencionados podem ser visualizados a seguir na Tabela 8 (4), a qual demonstra também a variação percentual ocorrida nos mesmos em decorrência da alteração da dimensionalidade. Analisando-se o conjunto de tais indicadores e tendo em mente todas as recomendações mencionadas anteriormente, optou-se por uma configuração bidimensional.

Tabela 8 (4) – Indicadores de ajuste do modelo para auxílio na determinação da dimensionalidade e qualidade da configuração

Dimensionalidade e da solução	Medidas de ajuste					
	<i>Stress</i> <sup>a</sup>	Alteração Percentual I	<i>S-stress</i> <sup>b</sup>	Alteração Percentual	R <sup>2</sup>	Alteração Percentual I
4	0,06721	—	0,05337	—	0,97928	—
3	0,08441	25,6	0,05868	9,9	0,97135	0,8
2	0,10999	30,3	0,06501	10,8	0,96026	1,2
1	0,15890	44,5	0,09250	42,3	0,92661	3,6

*a* = Para o cálculo de tal medida utilizou-se a fórmula 1 de Kruskal

*b* = Para o cálculo de tal medida utilizou-se a fórmula 1 de Young

Outra ferramenta que pode ser utilizada na avaliação da qualidade de uma configuração obtida por meio do EMD é a inspeção visual do gráfico de dispersão (*scatterplot*) que apresenta a relação entre as distâncias e as disparidades para a dimensionalidade escolhida (cf. STALANS, 2002). Como indicador de um bom ajuste global do modelo, tal relação deve apresentar, com a maior nitidez possível, um aspecto linear. Para os dados considerados nesse estudo, a satisfação da referida exigência em uma configuração bidimensional pode ser constatada quando se analisa a Figura 3 (4).

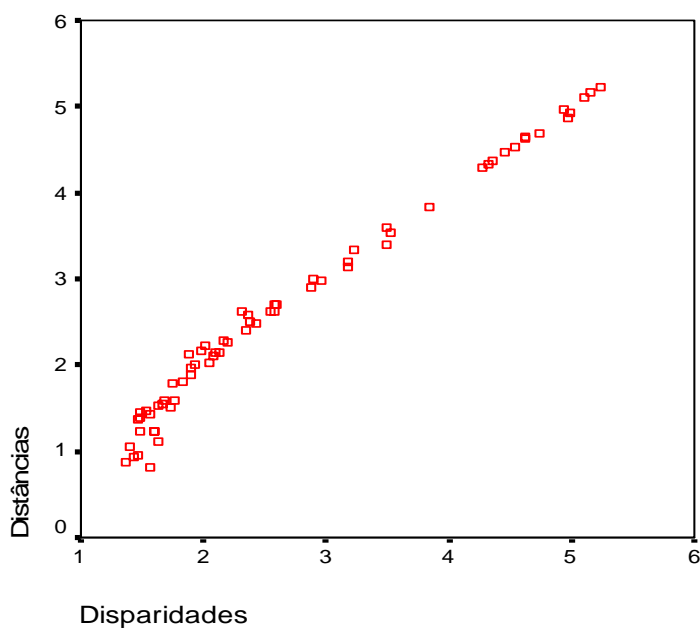


Figura 3 (4) – Gráfico distâncias *versus* disparidades

Realizado em conjunto com a análise do aspecto geral do mapa perceptual gerado, o escrutínio do padrão de relação detectado na Figura 3 (4) é também um mecanismo utilizado para a identificação da presença ou não de soluções (configurações) degeneradas (cf. BORG e GROENEN, 1997). Como o próprio nome sugere, tais soluções, embora possam apresentar valores de *Stress* ou de *S-stress* próximos a zero, não são representações precisas das similaridades entre os estímulos.

De acordo com Hair *et al* (2005), as soluções degeneradas quase sempre são provocadas por inconsistências nos dados ou por uma falta de habilidade do programa de EMD em alcançar uma solução estável e, em geral, são caracterizadas por um padrão circular no qual todos os objetos são apresentados no mapa perceptual como igualmente semelhantes, ou por uma configuração na qual os estímulos são agregados em dois extremos de uma só dimensão. Além dessas duas situações, de acordo com Stalans (2002), as configurações degeneradas também podem ser identificadas quando as representações dos estímulos se dispõem em um pequeno número de aglomerados bastante distintos e distantes entre si. Por

fim, a referida autora salienta ainda que nas configurações degeneradas o gráfico de dispersão que apresenta a relação entre as distâncias e as disparidades quase sempre possui um padrão no qual podem ser identificados grandes espaços em branco entre os pontos e que dão impressão de uma série de “degraus”. Em face ao exposto, pode-se argumentar que a configuração bidimensional escolhida (ver a Figura 4 (4) posteriormente) é uma solução livre de degeneração. A próxima seção apresenta e fornece interpretações para os resultados encontrados nesse estudo.

### **4.3.8 Análise dos resultados**

Antes da configuração bidimensional encontrada ser apresentada e analisada, é interessante inicialmente explorar e comparar os valores das médias das avaliações realizadas pelos entrevistados em cada atributo de relacionamento pesquisado para cada linha de serviço estudada. Como pode ser observado, de um modo geral, as “piores” avaliações são atribuídas aos relacionamentos estabelecidos entre consumidores e empresas que atuam respectivamente no segmento de banco, cartão de crédito, telefonia móvel e transporte aéreo.

Coincidentemente ou não, verifica-se que a oferta de qualquer um desses serviços tende a ser realizada por grandes organizações, as quais em alguns casos possuem atuação restrita à esfera estadual, mas na maioria das vezes são entidades que exercem suas atividades no âmbito regional, nacional ou até mesmo internacional. Esta característica, quando tomada *per se*, tem o potencial para fazer com que, entre outras coisas, cliente e empresa se sintam mais distantes um do outro e um desequilíbrio mais acentuado na capacidade das partes em exercerem influência uma sobre a outra seja percebido.

Destaca-se que tais ofertas são marcadas também pela presença direta e cada vez mais relevante da tecnologia<sup>107</sup>, a qual em algumas ocasiões (às vezes sem que muita possibilidade de escolha seja dada ao consumidor) pode chegar a ofuscar a importância ou até mesmo a necessidade da interação do consumidor com funcionários da empresa. Além disso, constata-se ainda que a aquisição desses serviços por parte do consumidor tem um forte caráter instrumental, ou seja, eles tipicamente não são procurados e consumidos com finalidade em si mesmos, mas principalmente como forma de viabilizar algo que, em tese, poderia ser obtido de muitas outras formas, mas que por alguma razão restritiva (momentânea ou perene) se torna de mais fácil obtenção por intermédio do consumo desses serviços.

Por fim, verifica-se que as empresas que atuam em qualquer uma dessas quatro linhas de serviço normalmente mantêm bancos de dados com informações relativas ao padrão de consumo de seus clientes e em geral se esforçam para fornecer um tratamento ou ofertas diferenciadas a uma determinada parcela da sua base de consumidores. Se por um lado essa diferenciação pode ser utilizada pela empresa como mecanismo de “recompensa” para os “melhores” parceiros e, simultaneamente, como forma de induzi-los a valorizarem o histórico do relacionamento (na medida em que alguns benefícios só são “conquistados” com o passar do tempo, ou seja, com o desenvolver da relação), por outro lado, ela pode involuntariamente fazer com que alguns clientes se sintam de algum modo discriminados ou injustiçados.

Passando-se agora à identificação das relações às quais, de um modo geral, são atribuídas as “melhores” avaliações, verifica-se a formação de um grupo composto pelos relacionamentos estabelecidos entre consumidores e empresas que atuam respectivamente no segmento de academia de ginástica, escola de idiomas, salão de beleza e locação de filmes.

---

<sup>107</sup> Como exemplo disso, pode-se citar, entre inúmeros outros fatores, o papel desempenhado pelos caixas automáticos e pelo Internet *Banking* no caso do banco, a compra de passagens e os *check ins* realizados pela Internet no caso do transporte aéreo, a compra de créditos, toques, vídeos e ícones, o envio de mensagens e o pagamento de contas pela Internet no caso da telefonia móvel, o preenchimento de proposta, consultas de saldo, pagamento e extração de segunda-via de faturas pela Internet e o contato automatizado ou mediado por telefone no caso do cartão de crédito.



Inicialmente, observa-se que a oferta desses serviços tanto pode ser realizada por grandes empresas (as quais nesse caso geralmente são franquias, como pode ser verificado nas escolas de idiomas e nas locadoras de vídeo) como (aparentemente com maior frequência) por organizações menores e de atuação restrita à esfera local (uma cidade ou até mesmo um bairro).

Destaca-se que a referida oferta é marcada também pelo contato direto e, de certo modo, mais acentuado do consumidor com algum funcionário da empresa (característica que pode ser identificada até mesmo no caso da locação de filmes, quando o consumidor recebe e valoriza as “dicas” sinalizadoras das opções mais adequadas) e pela possibilidade de criação de relacionamentos “laterais”, ou seja, estabelecimento de vínculos entre consumidores que estão em interação simultânea (ou quase) com o mesmo prestador do serviço. Em algumas situações, esses relacionamentos laterais podem servir de base à criação de comunidades ou “tribos”, cujos membros, unidos inicialmente por conta de algum interesse ou preferência em comum, mantêm contato mesmo fora do ambiente de consumo do serviço. Nesse sentido, existe a possibilidade que alguns consumidores atribuam tanto (ou até mais) valor aos relacionamentos que estabelecem entre si quanto ao próprio serviço que estão consumindo ou ao relacionamento que forjaram com a organização prestadora do serviço. Além dessas características, verifica-se que o consumo de cada um desses serviços requer um considerável nível de envolvimento do corpo ou da mente (ou talvez até de ambos) de quem os consome e, como uma das conseqüências disso, o sucesso do resultado final do serviço está bastante atrelado à eficácia do papel desempenhado pelo próprio consumidor.

Passando-se agora à identificação das relações às quais, de um modo geral, são atribuídas avaliações de caráter “intermediário”, verifica-se a formação de um grupo composto pelos relacionamentos estabelecidos entre consumidores e empresas que atuam

---

respectivamente no segmento de supermercado, restaurante *fast-food*, farmácia e agência de viagens. Assim como no caso das quatro últimas linhas de serviços analisadas, observa-se que a oferta desses serviços tanto pode ser realizada por grandes empresas (sejam elas franquias ou múltiplos estabelecimentos de uma rede) como (aparentemente com maior frequência) por organizações menores e de atuação restrita à esfera local (uma cidade ou até mesmo um bairro). Destaca-se ainda que os consumidores desses serviços tanto podem interagir com as empresas se utilizando principalmente da tecnologia (compras pela internet ou por telefone), como no caso das quatro primeiras linhas de serviço, quanto podem interagir pessoalmente com funcionários dessas organizações. Verifica-se nesse último caso, entretanto, que os relacionamentos “laterais” não assumem grande relevância no pacote total de benefícios obtidos (ou buscados) pelos consumidores. Além disso, percebe-se que na oferta dos serviços em questão, a transferência de propriedade de algum elemento tangível está envolvida e os componentes “variedade”, “preço baixo” e “conveniência” são bastante valorizados por muitos consumidores, os quais podem, com isso, construir simultaneamente múltiplos relacionamentos com empresas concorrentes ou não construir relacionamento algum, realizando o consumo junto à “oferta superior” do momento.

Uma vez identificadas e exploradas as principais diferenças entre os valores das médias das avaliações realizadas pelos entrevistados acerca dos atributos dos relacionamentos estabelecidos entre consumidores e empresas de diversas linhas de serviço, o próximo passo reside na apresentação e interpretação do mapa perceptual gerado para agrupar simultaneamente (e de forma mais nítida) todas as relações consideradas nesse estudo. Como ressaltado anteriormente, a configuração adotada foi composta por duas dimensões. Tomadas em conjunto, estas duas dimensões permitiram a identificação de seis padrões distintos na percepção das relações (os quais foram destacados e arbitrariamente numerados) e que, vale

lembrar, foram posteriormente considerados como mecanismo de auxílio durante a coleta de dados realizada na investigação central deste trabalho.

Acredita-se que a primeira dimensão (resultante da combinação ponderada da avaliação de vários atributos) apresentada na Figura 4 (4) possa ser mais bem interpretada como “dominação da relação”. Desse modo, os relacionamentos localizados mais à esquerda do ponto de origem deste eixo podem ser considerados “dominados” pela empresa, ou seja, ela (normalmente uma grande instituição, obrigada a lidar com uma grande quantidade de clientes) é quem “dita as regras” da relação, determina como os consumidores devem se comportar e qual o tratamento que eles receberão. Em todos esses relacionamentos, as empresas arrumam meios de diferenciar (e indiretamente tornar pública essa diferença) os seus clientes prediletos e a eles oferecem alguma forma de tratamento especial. Tratamento este que pode chegar a ser considerado discriminatório por aqueles consumidores que por alguma razão se sentem “excluídos”. Aparentemente, nestes relacionamentos, a empresa atribui muito mais valor aos vínculos estabelecidos com o consumidor do que o valor que este último geralmente atribui aos mesmos. Pode-se supor, inclusive, que uma boa parcela dos consumidores mantenha vínculos com as empresas desses tipos de serviços impelidos principalmente pelas “forças das circunstâncias” do estilo de vida que levam.

Por sua vez, os relacionamentos localizados mais à direita do ponto de origem do eixo que representa a referida dimensão podem ser considerados de certo modo como mais “dominados” pelo consumidor. Nesses relacionamentos, os consumidores assumem papéis mais ativos no consumo do serviço e na “condução” da relação. Ao contrário do que pode ser verificado nos relacionamentos anteriores, o histórico de interações do consumidor com empresas provedoras desses tipos de serviços não é algo que seja normalmente utilizado como base para a criação de categorias ou faixas de clientes “preferenciais”. Pode-se supor também que os consumidores, por encontrarem mais “liberdade” nas interações, sintam-se mais

satisfeitos com a qualidade dos laços que forjaram e que os relacionamentos “laterais” criados no contexto de consumo desses serviços tenham a mesma (ou até maior) importância atribuída por eles aos relacionamentos estabelecidos com as empresas.

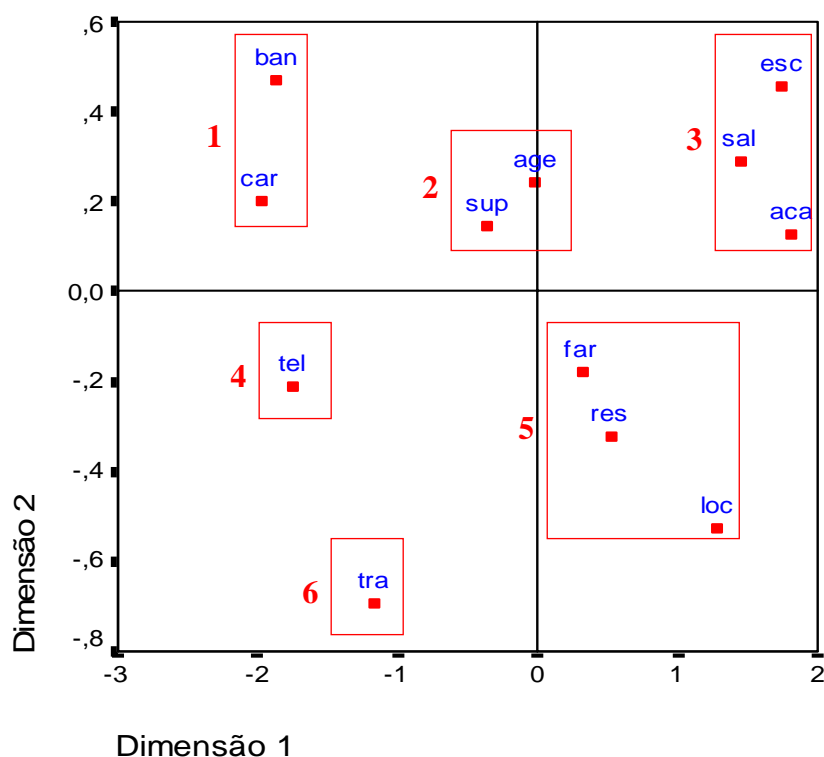


Figura 4 (4) – Mapa perceptual dos relacionamentos entre consumidores e empresas de algumas linhas de serviço

Acredita-se que a segunda dimensão (também resultante da combinação ponderada da avaliação de vários atributos) apresentada na Figura 4 (4) possa ser mais bem interpretada como “intensidade da relação”. Dessa forma, os relacionamentos localizados mais acima do ponto de origem deste eixo podem ser considerados como “de alta intensidade” (o que não quer dizer necessariamente que eles sejam encarados por um ou por ambos os parceiros como algo “bom” ou “agradável”). Em tais relacionamentos, as partes componentes da díade tendem a interagir com maior frequência, focando prioritariamente o longo prazo nessas interações e encontrando maiores dificuldades para romperem os vínculos que estabeleceram

entre si. Os relacionamentos localizados mais abaixo do ponto de origem deste eixo podem ser considerados como “de moderada ou baixa intensidade”. Em tais relacionamentos, as partes componentes da díade tendem a interagir com menor frequência, focando prioritariamente o curto prazo nessas interações e encontrando menores dificuldades para romperem os vínculos que estabeleceram entre si. A próxima seção apresenta algumas considerações finais acerca deste segundo estudo exploratório.

#### **4.3.9 Considerações finais sobre o segundo estudo exploratório**

O presente estudo demonstrou empiricamente que até mesmo os relacionamentos dos consumidores com empresas prestadoras de serviços diferentes podem assumir, na visão deles, características similares. Mas quais os mecanismos que fundamentam ou conduzem essas similaridades? Seriam os mesmos mecanismos responsáveis pelas similaridades encontradas na percepção das empresas? Se as aludidas características não puderem ser consideradas “boas”, quais *benchmarks*, por assim dizer, poderão ser utilizados pelas empresas? As respostas a essas perguntas requerem um conhecimento mais aprofundado sobre a forma como os consumidores intencionam os vários relacionamentos com as empresas de serviço (e vice-versa) e, atrelado a isso, a identificação das características dos serviços que de algum modo estão mais associadas aos “melhores” relacionamentos.

Do ponto de vista do consumidor, as características que aqui puderam ser identificadas como diferenciadoras dos relacionamentos no contexto de consumo de serviços foram “dominação” e “intensidade” da relação. Vale salientar que tais características estão em relativa consonância com os resultados apresentados nos estudos de Wish (1976), Wish, Deutsch e Kaplan (1976) e Iacobucci e Ostrom (1996), ainda que todos eles tenham escolhido um ângulo um pouco diferente daquele que foi aqui adotado para abordar o fenômeno

relacionamento. A próxima seção, a título de conclusão do presente capítulo, apresenta algumas considerações gerais estimuladas pelos resultados encontrados nos dois estudos exploratórios.

## **4.4 Conclusão dos estudos exploratórios**

Programas de relacionamento com clientes vêm sendo cada vez mais desenvolvidos (ou simplesmente desejados) pelas empresas de serviço, embora nem sempre encontrem ressonância equivalente junto aos consumidores. Infelizmente, e sem muita dificuldade, observa-se que a concepção de tais programas quase sempre é realizada de forma extremamente instrumental e monológica, isto é, na maioria das vezes, a empresa é quem isoladamente decide com quem quer se relacionar e qual “formato” o relacionamento deve assumir. Contudo, não se pode esquecer que um relacionamento, além de ser um fenômeno complexo, é algo intrinsecamente dialógico e, como os consumidores não são todos iguais, cada um deles pode desejar uma forma diferente de relacionamento com uma mesma empresa.

O grande desafio passa a ser então identificar corretamente qual o “formato” de relacionamento cada consumidor deseja e avaliar até que ponto ele é congruente com as capacidades da empresa. Diante disso, as empresas de serviço podem procurar agrupar os seus consumidores com base não mais apenas em suas características, mas na forma como eles percebem e/ou desejam o relacionamento. Mas para realizarem isso, elas devem se conscientizar que precisam monitorar constantemente a percepção que os consumidores possuem acerca do relacionamento e, com base nisso, remodelar, na medida do possível, a natureza de suas interações com os mesmos.

## 5 Caminhos trilhados

---

### 5.1 Introdução

Por mais que você queira, você não pode estudar todo mundo em todos os lugares fazendo tudo.

Matthew Miles e Michael Huberman

Devido ao predomínio histórico da perspectiva positivista nas ciências sociais como um todo (ver, dentre outros, GUBA e LINCOLN, 1994; LAVILLE e DIONNE, 1999), as investigações de natureza qualitativa quase sempre provocaram – e ainda provocam – em alguns indivíduos reações de indisfarçada desconfiança, ao ponto até do conhecimento por elas gerado receber a (indevida) alcunha de não-científico. Pesquisadores que em seus estudos optam por primordialmente interpretar, compreender os fenômenos de uma realidade que é admitida como socialmente construída (ao invés de procurarem isolar e mensurar os fenômenos de uma suposta realidade concreta e apriorística) são geralmente criticados por fazerem uso de critérios exarcebadamente implícitos para a avaliação e condução de suas investigações. Aos olhos dos adeptos do positivismo científico, esses critérios são em geral rotulados de obscuros e esotéricos, pois não seriam facilmente percebidos ou compreendidos por todos e, por conta disso, tornariam-se grandes empecilhos à replicação dos estudos qualitativos (CLEGG e HARDY, 1999).

Em face ao exposto, o presente capítulo foi construído com o propósito de tornar explícitos os procedimentos e os rumos adotados para a consecução da investigação central deste estudo, bem como indicar as razões que justificaram a escolha pelos mesmos. Com o

intuito de facilitar ao máximo o entendimento, o capítulo foi dividido em seções mais específicas. A primeira dessas seções aborda as peculiaridades das entrevistas realizadas, onde são discutidas a sua natureza, a sua dinâmica e o seu conteúdo. A seção seguinte refere-se ao trajeto percorrido até os sujeitos entrevistados, onde, dentre outras coisas, o processo de seleção e a determinação da quantidade de participantes são esclarecidos. Na seqüência, os procedimentos adotados para a realização das análises e formalização das estruturas são apresentados. Por fim, os esforços empreendidos com vistas à obtenção da qualidade e consistência ao longo de todo o processo de investigação são detalhados.

## 5.2 As entrevistas

Uma entrevista é uma interação social na qual um sujeito (entrevistador) propõe ao outro (entrevistado[s]) questões destinadas a obter estórias, reflexões ou respostas de algum modo pertinentes ao problema que está sendo investigado (FONTANA e FREY, 1994; GIL, 1999). Para a consecução dos propósitos da presente investigação, dentre o vasto espectro de possibilidades (ver MINAYO, 2000), considerou-se mais adequada a opção pela realização de entrevistas semi-estruturadas de caráter fenomenológico como forma de “coleta de dados”<sup>108</sup> (ver MERTON e KENDALL, 1946; MOREIRA, 2002). Como o próprio nome sugere, este é um tipo específico de entrevista em profundidade que se fundamenta na tradição da fenomenologia em buscar compreender o modo como os sujeitos apreendem o significado das suas experiências, geram sentido aos objetos com os quais interagem e desenvolvem suas visões de mundo (MARSHALL e ROSSMAN, 1999). Assim, a opção foi fruto da consideração

---

<sup>108</sup> Neste momento, cabe advertir ao leitor que apesar desse tipo de entrevista ter sido empregado, as análises realizadas no material coletado não foram análises propriamente fenomenológicas, conforme será discutido nas próximas seções.



que o referido tipo de entrevista permite o acesso do pesquisador à subjetividade do sujeito entrevistado por meio das objetivações que este último realiza sobre os fenômenos presentes em seu mundo da vida (MCCRACKEN, 1988; CARVALHO, 1991)<sup>109</sup>.

Salienta-se ainda que os aspectos interessantes observados nas vivências dos sujeitos não se detiveram apenas nas experiências, muito menos nas suas ações *per se*, mas também na compreensão de nexos estruturais entre várias de suas ações e intenções<sup>110</sup>. Procurou-se com isso transcender a ação singular como puro evento, pois de outro modo não se teria condições de ir além da realidade empiricamente vivida pelos sujeitos (ver COHN, 1979). Assim, considerou-se que uma investigação científica de caráter estruturalista deve se preocupar com o geral, abstraindo-o dos casos particulares (mas sem fazê-lo advir da simples acumulação destes particulares), sem querer explicar completamente (se é que isso é possível) o concreto individual, porque se assim o for, será necessária uma nova investigação para cada novo concreto individual, que, por definição, não se repete (DEMO, 1995). Além disso, observou-se também que as invariantes estruturais são devidamente reveladas no plano intersubjetivo, por

---

<sup>109</sup> É necessário ressaltar que a adoção da entrevista de cunho fenomenológico pôde fornecer as bases de compreensão do cotidiano do sujeito entrevistado no fenômeno relacional empresa-consumidor, bem como dos seus valores, atitudes e comportamentos, ao buscar seus significados e elementos estruturais ao se examinar o conhecimento e a reflexão prática oriundos do senso comum (cf. HOLSTEIN e GUBRIUM, 1994). A opção por este tipo de entrevista incidiu também no reconhecimento de que a fenomenologia está direcionada para inquirir sobre a essência da natureza do sujeito, no sentido de esclarecer de forma natural como ele é e o que faz (HUSSERL, 1931). O filósofo citado objetivava descobrir as estruturas essenciais e os relacionamentos do fenômeno, bem como os atos da consciência nos quais os eventos apareciam. Atentando-se, assim, ao fato de que o pesquisador necessita que os entrevistados lhe relatem suas experiências, suas compreensões, seus sentimentos e suas impressões, buscou-se sempre caminhar na busca de indicações do que constituísse de fato a visão de mundo que os consumidores e as empresas têm do fenômeno a partir de sua própria percepção (cf. MERLEAU-PONTY, 1999; BICUDO, 2000; CLARKE, 2002). No entanto, cabe adiantar que, diferentemente do processo envolvido na redução fenomenológica, as análises aqui realizadas não procuram as estruturas no plano da consciência (embora, por estar se tratando aqui de relacionamentos, como discutido no primeiro capítulo, o material sobre o qual as análises devem ter origem deva provir dos relatos conscientes dos sujeitos), mas as estruturas que em geral estão no plano inconsciente, pois ainda que alguns sujeitos possam ter um conhecimento mais aclarado delas, esse conhecimento é sempre parcial (dado que é um conhecimento gerado a partir de um ponto de vista ou horizonte) e momentâneo (dado que a própria estrutura está em constante mutação no fluxo de seu devir).

<sup>110</sup> Tal fato se faz necessário, pois, dentre outras coisas, como Creswell (2002) em seu estudo já afirmava, os pesquisadores qualitativos devem estar mais preocupados com processos e significados do que apenas com resultados ou produtos de determinada ação humana.

este ser o solo comum das experiências de todos, já que elas “escorregam” umas nas outras, ainda que o mundo correlato de fazimento de sentido seja sempre próprio e relativo ao sujeito (BICUDO, 2000).

É importante destacar de antemão que questões éticas atreladas à realidade sócio-cultural dos sujeitos entrevistados não foram desprezadas ao longo da investigação. O aspecto ético, definido em meio ao relacionamento com o sujeito, ao tratamento dos relatos, à análise estrutural e à contribuição do estudo, foi considerado seguindo-se as orientações de autores como Fontana e Frey (1994), Moustakas (1994) e Merriam (1998). Tais autores suscitam questões éticas pertinentes a serem levadas em consideração pelo pesquisador no instante em que se reflete. Nesse sentido, tomou-se ciência que em nome da clareza e da transparência do estudo podem ser manifestados aspectos particulares ou mesmo ritos e tradições sacralizadas pelo hábito do sujeito pesquisado, os quais poderiam vir a ser profanados se trazidos a público de forma indevida. Wiesenfeld (2000) corrobora a visão dos autores supramencionados ao propor um debate sobre a questão da dignidade do sujeito entrevistado. Entre outras coisas, esse autor alerta para o perigo de se desenvolver teorias e práticas com implicações importantes para a vida dos sujeitos estudados e, que, por fim, terminam por não desfrutar de nenhum conhecimento. Tendo em vista o exposto, optou-se por oferecer aos sujeitos entrevistados a garantia de anonimato e a possibilidade de acesso completo e em primeira mão aos resultados da investigação.

Na relação com os entrevistados, procurou-se eliminar ao máximo os ruídos que pudessem deixar a interação confusa<sup>111</sup>. Em todos os momentos dessas interações, teve-se em

---

<sup>111</sup> Salienta-se que essa preocupação ocorreu em dois planos. Por um lado, procurou-se aclarar pontos obscuros ou ambíguos presentes nos relatos dos entrevistados ou na fala do pesquisador assim que os mesmos foram identificados por um ou por ambos os participantes da interação. Por outro lado, levou-se em consideração que o local em que a entrevista seria realizada poderia influenciar o êxito da mesma. Desse modo, conforme orientações de Garrett (1989) e Gaskell (2002), o pesquisador procurou selecionar locais que garantissem um certo grau de privacidade durante cada entrevista. Além de garantir uma menor probabilidade de distúrbios (como, por exemplo, telefonemas, interrupções de terceiros, etc), os locais mais apropriados também deveriam facilitar o estabelecimento de uma atmosfera confortável, na qual o entrevistado se sentisse à vontade para falar.

mente a responsabilidade de não falar pelo outro (ou realizar questionamentos que pudessem artificialmente induzi-lo a uma determinada “resposta”), senão de interpretar de forma acurada os seus relatos. No entanto, levou-se em consideração também que uma entrevista não se restringe a uma situação em que o sujeito entrevistado apenas “fala”, enquanto o entrevistador somente tem de estar atento à fala daquele, posto que, por ser uma dinâmica dialógica entre entrevistador e entrevistado, não é apenas o entrevistado que objetiva sua subjetividade para o entrevistador, mas este último também torna o primeiro capaz de acessar a sua subjetividade por meio de suas objetivações (MCCRACKEN, 1988; CARVALHO, 1991; MOUSTAKAS, 1994).

Tendo por base a perspectiva acima descrita, as entrevistas foram conduzidas de modo a possibilitar aos depoentes expressarem-se naquilo que, para eles, torna-se mais significativo. Para tanto, foi necessária uma abertura para o entrevistado, de modo a buscar já no início da entrevista estar em contato com o mundo que ele revelava. Assim, desde o momento em que foi esclarecido ao participante os objetivos da investigação e a importância de seu relato, o pesquisador se colocou aberto à compreensão do mesmo. Ademais, procurou-se demonstrar ao depoente que ele estava “livre” para utilizar o tempo que necessitasse para falar e que tinha possibilidade de solicitar esclarecimentos ao entrevistador. Em face à presença desses elementos é que a modalidade de entrevista escolhida para a presente investigação é realmente compreensiva, pois se torna necessária a compreensão do entrevistado para que ele possa narrar sua vivência, bem como o entrevistador precisa ser compreensivo para apreender o mundo que aquele desvela, para que possa então solicitar que determinados aspectos que podem ser velados na fala daquele sejam devidamente esclarecidos (CRESWELL, 1998). Nesse sentido, salienta-se que a abordagem interpretativa aqui desenvolvida voltou-se para a compreensão das inter-relações subjacentes (i.e., nem sempre conscientes aos parceiros

relacionais) às características e significados dos relacionamentos percebidos pelos sujeitos quando os mesmos são estabelecidos no contexto de consumo.

Para possibilitar a compreensão do modo como os relacionamentos estabelecidos entre consumidores e empresas de serviço podem ser estruturados no domínio interpretativo da percepção, a realização das entrevistas em profundidade ocorreu com o suporte de perguntas básicas como: *O que é relacionamento com uma empresa [com o consumidor] para você?* e *Como você vê o seu relacionamento com os seus consumidores [nome da empresa]?* Além destas, nos diálogos surgiram outras questões reflexivas, podendo as principais serem visualizadas no protocolo de investigação constante no Apêndice F. Tal protocolo guiou o pesquisador em torno das questões e permitiu a garantia de cobertura em termos de informação necessária ao caráter compreensivo do estudo. Sempre que possível, as entrevistas foram realizadas em dois momentos distintos. Tal procedimento foi adotado como tentativa de reduzir a influência direta das respostas às perguntas-filtro sobre a discussão dos tópicos posteriores. Além disso, nos casos em que tal procedimento pôde ser efetivado, verificou-se que os entrevistados dedicaram um pouco mais de tempo à discussão de assuntos diretamente relacionados às indagações principais constantes do protocolo.

Destaca-se que o protocolo foi construído com base nas orientações de autores como Garrett (1981), McCracken (1988), Moustakas (1994), Minayo (2000) e Gaskell (2002) e passou por vários “pré-testes” até que se chegasse a sua versão final de forma e conteúdo. Salienta-se ainda que na disposição das questões ao longo da entrevista, houve momentos de intervenção eventual e sutil, quando os relatos dos entrevistados se encaminhavam para discussões irrelevantes ao interesse da investigação ou manifestavam expressões e conceitos

que instigavam esclarecimentos, os quais, por sua vez, redundavam em outras questões mais aprofundadas<sup>112</sup>.

Tendo em vista os propósitos da investigação, as entrevistas foram divididas em duas tipificações: consumidor-percepção e gerente-percepção. É importante destacar que no primeiro caso foi apresentada aos entrevistados uma cartela contendo os doze serviços considerados no segundo estudo exploratório. Após responderem sobre quais serviços se consideravam consumidores e em quais se percebiam em relacionamento com alguma empresa (nomeando as mesmas), os entrevistados foram convidados a discorrer sobre seus relacionamentos com algumas dessas empresas. Ressalta-se que a escolha das linhas de serviço a serem abordadas em cada entrevista foi feita pelo pesquisador somente após o preenchimento e devolução das cartelas, de modo a fazer com que o entrevistado discorresse sobre relacionamentos que constassem em grupos diferentes do mapa perceptual apresentado na Figura 4 (4). Tal procedimento foi realizado com o intuito de captar a maior variação possível das respostas de cada entrevistado. Ressalta-se ainda que, com exceção de um único caso, todos os consumidores discorreram sobre mais de um relacionamento. No entanto, para evitar o cansaço e o aborrecimento dos entrevistados, nenhuma entrevista explorou mais de quatro relacionamentos.

O critério de finalização da “coleta de dados” em cada entrevista foi o de saturação espontânea das respostas do sujeito. No momento em que o entrevistador e o próprio sujeito entrevistado intersubjetivamente reconheceram que o discurso deste último não trazia mais

---

<sup>112</sup> Não se pode esquecer que embora exista um propósito que conduz à entrevista, ela não deve ser concebida como completamente rígida e inflexível, pois o encontro com dado participante possui características peculiares a cada indivíduo. Nesse sentido, torna-se nítido que o entrevistador, juntamente com o entrevistado, constrói um momento particular de comunicação. O entrevistador busca, a todo o momento, criar uma situação em que o entrevistado sintam-se “livre” para se expressar naquilo que lhe foi solicitado e procura estabelecer o *rapport* com ele (acerca disso ver, dentre outros, FONTANA e FREY, 1994; MINAYO, 2000; GASKELL, 2002). Há a evidência da intersubjetividade, ou seja, de envolvimento e troca entre o entrevistador e entrevistado, quando o primeiro procura ouvir o relato do segundo sem emitir juízos de valor, mas tentando captar o relato tal como ele está sendo descrito (GARRETT, 1981).

contribuições adicionais significativas para aclarar o assunto que estava sendo discutido, o tópico em consideração foi encerrado e o seguinte iniciado. Em algumas ocasiões, o discurso do sujeito acerca do “novo” tópico proporcionou a retomada esclarecedora de alguns aspectos que antes tinham sido dados por “encerrados”. Esse processo interativo ocorreu até o momento em que o entrevistador e o entrevistado sentiram que nada mais significativo tinham a dizer um ao outro.

Para reforçar a certeza intersubjetiva do desfecho, antes de dar por definitivamente encerrada a entrevista o sujeito foi questionado pelo pesquisador que procurou saber se o mesmo gostaria de fazer mais alguma pergunta e, após isso, o propósito acadêmico da investigação foi reforçado. Portanto, houve intensa interação do entrevistador com os entrevistados, decorrendo daí uma construção de conhecimento comparável com a realidade concreta já concebida e refutada em hipóteses e pressupostos teóricos, além de terem emergido elementos não contemplados pelos estudos dos relacionamentos empresa-consumidor que poderiam levar à discussão de determinadas concepções sobre o fenômeno em pauta. Para a inspiração no âmbito do tratamento dessas concepções recorreu-se à discussão de autores como Bodgan e Biklen (1994) e Minayo (2000).

Uma vez esclarecidas as peculiaridades que envolvam a dinâmica e o conteúdo das entrevistas realizadas na presente investigação, a próxima seção concentra-se na trajetória percorrida até os sujeitos que participaram dessas entrevistas.

### 5.3 Trajetória percorrida até os sujeitos

Levando-se em consideração que o objeto de estudo<sup>113</sup> da presente investigação constituiu-se nos relacionamentos estabelecidos entre as empresas de serviço e os seus consumidores, o escrutínio da perspectiva de ambos os lados dessa díade apresentou-se como naturalmente necessário, por este ser mais “rico” e “completo”, conforme indicam as discussões elaboradas nos trabalhos de Anderson (1994) e Lindgreen (2001), por exemplo. Assim sendo, deixou-se conscientemente para trás a adoção de uma perspectiva monológica (que ora se encontra voltada única e exclusivamente para a apreensão da visão do consumidor, ora apenas para a apreensão da visão da empresa) e assumiu-se uma perspectiva dialógica de estudo dos referidos relacionamentos.

No que se refere à seleção dos sujeitos que poderiam participar desta investigação, duas observações gerais devem ser realizadas. Inicialmente, deve-se reconhecer que, por se tratar de uma filosofia, a fenomenologia não estabelece *a priori* critérios rígidos para a localização e seleção dos sujeitos a serem entrevistados. Além disso, de acordo com os pressupostos estruturalistas apresentados no segundo capítulo, em tese, quaisquer membros típicos da díade em questão poderiam ser entrevistados. No entanto, observou-se que a maioria dos estudiosos (e.g., MOUSTAKAS, 1994; CRESWELL, 1998; BICUDO, 2000; MOREIRA, 2002) recomenda que a escolha dos participantes para uma entrevista do tipo fenomenológico leve em consideração ao menos dois aspectos fundamentais: a) que os entrevistados sejam pessoas que possuam experiência vivida do fenômeno a ser estudado (o que, nesse caso, por um lado, traduz-se na exigência mínima que eles sejam consumidores [de algum dos serviços aqui considerados] e, por outro, que eles sejam integrantes de uma [determinada] empresa,

---

<sup>113</sup> Nesse momento, acredita-se ser necessário o reconhecimento de uma distinção sutil, mas sem dúvida importante (ainda que comumente negligenciada por alguns pesquisadores), entre objeto de estudo e fenômeno de estudo. Nesse sentido, enquanto o objeto de estudo da presente investigação englobou os relacionamentos

conforme será detalhado mais adiante) e b) que eles tenham capacidade abstrativa e articulatória para externalizar conscientemente suas experiências acerca do vivido no fenômeno, já que eles próprios são naturalmente os melhores descritores de suas experiências individuais (CARVALHO e VERGARA, 2002) e o acesso do pesquisador à subjetividade dos mesmos reconhecidamente depende em grande medida da qualidade de tais descrições.

A constatação da satisfação ou não das exigências em tela contou com o auxílio de perguntas-filtro, algumas delas já previamente elaboradas. Salienta-se que além dos dois pré-requisitos fundamentais, os entrevistados deveriam, obviamente, atender também ao critério de se perceberem em relacionamento com a outra parte (empresa ou consumidor, conforme o caso), o que pôde ser verificado a partir da aplicação de uma pergunta-filtro específica. Desse modo, os indivíduos que por algum motivo não apresentaram condições de satisfazer a qualquer um dos critérios acima arrolados não foram considerados casos<sup>114</sup> válidos para os propósitos da presente investigação<sup>115</sup>. Cabe lembrar que uma vez satisfeitos os critérios explicitados, a epistemologia estruturalista aqui adotada fornece o respaldo para a participação de quaisquer sujeitos “típicos”.

---

empresa-consumidor, o fenômeno sob estudo disse respeito à percepção dos membros da díade aqui considerada acerca das características do objeto de estudo.

<sup>114</sup> Conforme salientam Miles e Huberman (1994), em uma investigação científica, a denominação “caso” se refere a qualquer unidade de coleta de dados.

<sup>115</sup> Destaca-se que por uma questão de educação e respeito ao entrevistado, as entrevistas que se enquadraram nessa situação não foram automaticamente interrompidas no momento em que se identificou a insuficiência no atendimento aos referidos critérios, mas foram conduzidas até que se pudesse proporcionar ao entrevistado uma sensação de finalização.



A seleção<sup>116</sup> dos entrevistados teve início com a busca de sujeitos-consumidores<sup>117</sup>. Assim, sem perder de vista os critérios anteriormente discriminados, a escolha dos sujeitos foi realizada de forma intencional<sup>118</sup> por parte do pesquisador, procurando-se também, na medida do possível, uma variação em aspectos como idade e gênero dos entrevistados. Sobre esse aspecto, deve-se reconhecer que, diferentemente do levantamento, onde a amostragem probabilística pode ser aplicada na maioria dos casos, não existe um método que possa *a priori* ser considerado mais recomendado para selecionar os entrevistados das investigações de cunho qualitativo<sup>119</sup>. Nestes casos, de acordo com Gaskell (2002), devido ao fato do número de entrevistados ser necessariamente pequeno, o pesquisador deve usar a sua imaginação social científica para montar o processo de seleção dos participantes.

Ressalta-se que a seleção dos sujeitos-consumidores também levou em consideração alguns critérios de natureza pragmática. Seguindo orientações de Moustakas (1994), Creswell (1998) e Gaskell (2002), dentre outros, foi estabelecido que o entrevistado teria de estar interessado em compreender as nuances do fenômeno sob investigação, achar-se disposto a participar de uma entrevista em profundidade, permitir ao pesquisador gravar a entrevista e consentir ao mesmo publicar os dados na dissertação e em outras possíveis formas de

---

<sup>116</sup> É chegado o momento de destacar que o termo “seleção” é aqui explicitamente empregado em vez de “amostragem” porque, como bem observa Gaskell (2002), este último inevitavelmente carrega conotações de levantamentos e pesquisa de opinião onde, a partir de uma amostra estatística sistemática da população, os resultados podem ser generalizados dentro de limites específicos de confiabilidade. Ademais, ainda de acordo com o referido autor, deve-se ter em mente que na pesquisa dita “qualitativa”, a seleção dos entrevistados não pode seguir os mesmos procedimentos da pesquisa “quantitativa” por um bom número de razões. Entre as razões apontadas pelo autor, destaca-se aquela fundamentada no fato de que a finalidade da pesquisa “qualitativa” não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões e descobrir o que fundamenta e justifica os diferentes pontos de vista sobre um determinado assunto.

<sup>117</sup> Vale ressaltar que devido a restrições de tempo e outros recursos, bem como a necessidade de um contexto sócio-cultural delimitado, esta busca se restringiu aos habitantes da cidade do Recife, embora se reconheça que, ao menos em tese, ela poderia ter sido igualmente realizada em qualquer outro lugar do mundo.

<sup>118</sup> Para um maior entendimento das peculiaridades subjacentes a esse processo de seleção, inclusive de suas vantagens e desvantagens, recomenda-se a leitura das obras de Patton (1990), Kuzel (1992), Miles e Huberman (1994), Creswell (1998), Minayo (1998), dentre inúmeras outras.

<sup>119</sup> Nesse sentido, Miles e Huberman (1994), por exemplo, elecam dezesseis estratégias de seleção de respondentes aplicáveis às investigações de caráter qualitativo.

publicação de cunho acadêmico. Tendo isso em mente, o contato inicial com os possíveis sujeitos-consumidores foi realizado pessoalmente ou por telefone e contou também com sugestões e indicações realizadas por terceiros. Nesses contatos, após a devida apresentação do pesquisador, os sujeitos foram então questionados quanto ao interesse e disponibilidade em participar de uma pesquisa acadêmica sobre os relacionamentos empresa-consumidor e indagados a respeito da existência de alguma objeção quanto à gravação dos seus relatos. Evitou-se, nesses contatos, dar detalhes aos possíveis entrevistados que pudessem de algum modo interferir nas respostas posteriores dos mesmos. Após o assentimento dos sujeitos contatados, a entrevista foi marcada em data, horário e local de conveniência destes.

A partir dos relatos dos sujeitos-consumidores, o outro lado das díades pôde ser identificado. Desse modo, apenas as empresas mencionadas pelos entrevistados foram consideradas como possíveis participantes da investigação. Este procedimento foi adotado principalmente para aumentar a probabilidade de que os dois lados (consumidor e empresa) discorressem sobre o mesmo relacionamento e evitar que a construção do *corpus*<sup>120</sup> se restringisse a uma reunião de relatos com maiores chances de serem desconexos uns dos outros<sup>121</sup>. Vale destacar que nas situações em que a empresa mencionada possuía operações em mais de um estabelecimento (como é o caso, por exemplo, dos bancos e das videolocadoras), buscou-se, sempre que possível, acessar exatamente a unidade (i.e, agência, loja, etc.) constante dos relatos dos entrevistados.

---

<sup>120</sup> Em um trabalho científico, o termo *corpus* denomina, de um modo geral, o material (falado, escrito ou imagético) coletado e organizado pelo pesquisador tendo em vista os propósitos de sua investigação, e sobre o qual se fundamentam as suas análises. Para um entendimento mais aprofundado da noção de *corpus* e dos principais aspectos envolvidos no seu processo de construção recomenda-se a leitura dos textos de Sardinha (2000) e de Bauer e Aarts (2002)

<sup>121</sup> Para um melhor entendimento das nuances do perigo que isto poderia vir a representar para a presente investigação recomenda-se a leitura do texto de Anderson (1994).

Tendo em vista que uma empresa é uma teia de relacionamentos (GUMMESSON, 1994a) que tem a sua existência cristalizada nas pessoas que a compõe, para compreender as nuances da visão dela acerca das características dos relacionamentos aqui investigados optou-se por ouvir a sua voz por meio de entrevistas com seus integrantes. No entanto, nem todos os funcionários da empresa que interagem com os consumidores foram considerados como possíveis entrevistados, posto que alguns deles não assumem a importante condição de sujeito (i.e., praticante reflexivo) no relacionamento empresa-consumidor. Desse modo, dentre os diversos “tipos” de funcionários, optou-se por entrevistar os gerentes (ou seja, dirigentes) das empresas. Esta escolha foi realizada por várias razões. Inicialmente, foi levado em consideração, conforme aponta Schön (1983), que durante o desempenho de suas atividades os gerentes são naturalmente levados a refletir sobre o conhecimento estabelecido, bem como sobre suas ações, assumindo assim com maior facilidade a condição de sujeitos nas práticas das organizações e nos relacionamentos com os consumidores. Noutros termos, os gerentes, em sua enorme maioria, são praticantes reflexivos e, devido a vivenciarem o fenômeno organizacional no seu cotidiano de vida e estarem imbricados com mais intensidade no “ser” da organização, eles são conscientes de que nas suas relações com os consumidores estão representando a empresa perante estes últimos (cf. SCHÖN, 1983).

Destaca-se que a escolha dos gerentes como participantes da presente investigação também levou em consideração a noção de construção intersubjetiva do mundo da vida, mais especificamente a relação entre o mundo a respeito do sujeito e o mundo acerca dos outros, conforme elaborada por Husserl (1931) e assumida por autores como Merleau-Ponty (1999) e Berger e Luckmann (2002). Desse modo, sabendo-se que todos os atores sociais vivem em um mundo partilhado com os outros, a realidade na qual o sujeito existe não deve ser concebida como sendo composta apenas por sua voz, mas também pelas demais vozes dos “outros”. Assim, ao se buscar acessar o conhecimento “contido” no plano da consciência,

deve-se reconhecer que esse conhecimento não é apenas de um “ser”, mas de todos os “seres” que compartilham do mesmo mundo<sup>122</sup>.

No contexto acima descrito, a escolha do gerente tornou-se plausível, pois em seu discurso muito dificilmente haveria somente a objetivação da sua voz, mas certamente também se faria presente a objetivação das demais vozes que compõem a empresa, já que a voz do gerente é comumente permeada e contém as outras vozes (atendentes, assessores, etc.) existentes na empresa. Tendo isso em vista, considerou-se que a compreensão da visão da empresa acerca das características dos relacionamentos com os consumidores não requeria necessariamente a entrevista de todos os funcionários que a compõem, mas seria possível por intermédio de entrevistas apenas com o gerente, pois de acordo com a polifonia da sua estrutura gramatical, ele pode ser considerado um representante significativo das outras vozes da empresa. Uma vez apresentadas as principais razões que conduziram à escolha da categoria “gerente” como canal de emissão da voz da empresa nessa investigação, cabe ressaltar como os sujeitos que substancializam essa tipificação foram selecionados.

Além de terem que satisfazer aos mesmos critérios estipulados para a seleção dos consumidores, foi estabelecido que os sujeitos deveriam estar a pelo menos dois anos na empresa. A adoção deste procedimento levou em consideração que os sujeitos que integram uma organização há mais tempo normalmente possuem um conhecimento mais amplo da socialização que nela ocorre quando comparados aos funcionários recém-admitidos. Desse modo, dentre os gerentes que foram efetivamente entrevistados, aquele com o menor tempo de empresa integrava os quadros da mesma já fazia três anos. No entanto, deve-se destacar que a maior parte dos sujeitos possuía mais de dez anos de empresa e já havia passado por

---

<sup>122</sup> Além dos autores aqui mencionados, outros renomados pensadores também reconhecem, cada um a seu modo é claro, o compartilhamento de conhecimento entre os seres que co-habitam um mesmo mundo. Dentre eles, pode-se citar com destaque Émile Durkheim e o seu conceito de “consciência coletiva” e Alfred Schütz e o seu conceito de “estoque social de conhecimento”.

muitas outras funções na mesma antes de assumir a responsabilidade pela gerência, alguns deles estando inclusive há vários anos com esta incumbência.

Cabe observar também que nos casos em que se pôde constatar a existência de mais de um gerente potencialmente “apto” a participar da investigação procurou-se dar preferência à escolha daquele que reconhecidamente mantinha contato mais freqüente com os consumidores. Contatos iniciais com estes sujeitos foram realizados por telefone e, após a devida apresentação do pesquisador, do seu vínculo institucional, da explicação da natureza investigação e da obtenção do assentimento dos mesmos, um encontro pessoal posterior foi agendado. Com exceção de dois gerentes que preferiram se dirigir à sala do pesquisador na universidade e de outros dois sujeitos que optaram por ser entrevistados nos locais em que posteriormente teriam aulas, todos os demais foram abordados no universo familiar de trabalho em que estavam inseridos.

No que se refere à determinação da quantidade de sujeitos (consumidores e gerentes) que deveriam ser entrevistados, levou-se em consideração inicialmente que não há nos estudos fenomenológicos (ver, dentre outros, PATTON, 1990; CRESWELL, 1998; CARVALHO e VERGARA, 2002) ou, mais importante ainda, nos estudos estruturais como um todo (ver, dentre outros, LEVY, 1981; BARTHES, 1983; LÉVI-STRAUSS, 1996), regras específicas capazes de estabelecer com precisão um número de participantes (ou, de modo mais amplo, “casos”) que possa ser indiscutivelmente considerado “adequado”. Por conta disso, a quantidade de sujeitos participantes de investigações qualitativas guiadas por estas perspectivas acaba sendo estabelecida a partir da consideração da complexidade do fenômeno sob enfoque (ver SANDERS, 1982), bem como sofre inevitável influência da subjetividade do pesquisador quando este tem que decidir qual o momento mais adequado para dar por definitivamente encerrada a sua “coleta de dados”.

Ressalta-se então que no presente estudo a quantidade de sujeitos acessados foi influenciada pelo mapa perceptual apresentado na Figura 4 (4), observando-se também os pressupostos subjacentes à Figura 1 (1). Assim, partiu-se em busca de consumidores e gerentes de pelo menos um dos serviços constantes em cada um dos seis grupos de relações configurados na Figura 4 (4). Com a adoção deste procedimento, evitou-se que as informações obtidas junto aos sujeitos provenissem de um único grupo de relações, o que talvez pudesse deixar “de fora” importantes perspectivas sobre o fenômeno estudado<sup>123</sup>.

Por sua vez, deve-se reconhecer que a seleção do serviço dentro de cada grupo a ter a sua diáde inteiramente acessada não foi previamente estabelecida, pois, dentre outras coisas, fazia-se necessária certa flexibilidade para “driblar” as possíveis dificuldades de acesso às empresas mencionadas pelos consumidores. Além disso, tendo-se em mente a Figura 1 (1), embora não fosse um procedimento *a priori* estritamente necessário, procurou-se dar a oportunidade para que em um mesmo serviço ocorresse a participação de mais de uma diáde. É importante destacar que tal participação não ocorreu apenas no sentido de dois ou mais consumidores discorrerem sobre a relação que cada um deles mantém com a mesma empresa, mas também teve lugar no acesso a duas díades completamente diferentes em um mesmo serviço.

Como resultado de todos os procedimentos e opções acima descritas foram entrevistados cinco consumidores e sete gerentes (conforme pode ser visualizado no Apêndice G). Para salvaguardar as identidades próprias a cada um deles, tanto os consumidores quanto os gerentes receberam um código (“C” ou “G”, respectivamente) ordenado em seqüência (de 1 a 5 e de 1 a 7, respectivamente) de acordo com o andamento das análises. Vale salientar que

---

<sup>123</sup> Com esta “incorporação” dos resultados do segundo estudo exploratório, torna-se nítida na presente investigação a integração entre uma perspectiva quantitativa (a qual obviamente tem seus defeitos, mas que nem por isso precisa ser completamente desprezada) e uma perspectiva qualitativa, conforme já advogavam ser possível Yin (2001) e Creswell (2002), por exemplo.

as características dos consumidores acessados variaram não só em aspectos como gênero, mas também em estado civil, classe social, profissão e idade. Com relação a este último aspecto, inclusive, observa-se que ocorreu uma variação entre 25 e 38 anos. As mesmas variações puderam ser constatadas nos gerentes das organizações, sendo que as idades variaram no intervalo de 23 e 43 anos. Destaca-se ainda que estes gerentes, em sua maioria, integravam os quadros de dirigentes de organizações reconhecidas no âmbito nacional ou regional.

Uma vez compreendidas as múltiplas nuances da trajetória percorrida até os sujeitos, os diversos procedimentos adotados para a realização das análises e formalização das estruturas dos relacionamentos entre consumidores e empresas de serviço serão abordados na seção a seguir.

#### **5.4 Procedimentos adotados para a consecução das análises e formalização das estruturas**

Antes de mais nada, vale salientar que para a realização das análises das entrevistas, partiu-se não apenas das percepções dos conteúdos relatados (comportamento verbal), mas também das observações de como eles foram relatados (comportamento não-verbal) pelo sujeito entrevistado. Dessa forma, foram observados os indícios do fenômeno relacional empresa-consumidor por meio das iniciativas, motivações, atitudes, expressões e comportamentos que denotaram aspectos subjetivos manifestados ao longo das entrevistas (cf. TRIVIÑOS, 1987; DENZIN e LINCOLN, 1994). Os dados das anotações de campo registraram aspectos aparentes de ordem pessoal manifestados pelos entrevistados, os quais puderam então ser levados em consideração no processo de análise e discussão sobre os resultados.

Para facilitar a análise das entrevistas, foi realizada a transcrição das gravações e posterior decomposição estrutural (cujos procedimentos são descritos logo mais adiante) dos

discursos dos sujeitos, tendo por enfoque a compreensão do fenômeno relacional empresa-consumidor por meio do entendimento das variações (de forma e conteúdo) presentes nos relatos perceptivos e imaginativos dos membros das díades. Assim, a fim de se compreender em profundidade a factualidade dos dados, a leitura das enunciações a todo momento buscou decifrar o significado que assumia para o sujeito aquilo que ele estava dizendo ao longo do contexto em que o mesmo se expressava. Nesse sentido, procurou-se evitar a realização de julgamentos de valor que *a priori* rotulassem os elementos emergentes na percepção dos sujeitos como inerentemente bons ou ruins, corretos ou falsos, etc.<sup>124</sup>.

Destaca-se que ao contrário de uma simples análise de conteúdo (que pressupõe a emergência do significado naquilo que foi tornado explícito pelo autor do discurso), a busca pelo entendimento das referidas variações procurou contemplar não apenas aquilo que determinado sujeito em determinado contexto disse, mas também aquilo que ele poderia ter dito e que, por alguma razão, não o fez.

#### **5.4.1 A decomposição estrutural: emergência dos invariantes**

Como dito anteriormente, apesar de neste estudo serem utilizados procedimentos fenomenológicos, o método analítico adotado não foi a redução fenomenológica, mas sim a decomposição estrutural. Para ressaltar a principal diferença entre a redução fenomenológica e a decomposição estrutural, pode-se utilizar como exemplo a metáfora do carro e, por analogia, entender, a grosso modo é verdade, como cada método tomaria este objeto para análise. Assim, enquanto a redução eidética buscaria descobrir o exato instante em que o carro já não é mais carro (e.g., um carro sem motor ainda é um carro?), ou seja, o momento

---

<sup>124</sup> Cabe lembrar aqui que como não existe, em matéria de relacionamento, algo que possa ser indiscutivelmente considerado “bom”, “adequado”, “correto”, etc., o que parece ser mais importante, ao menos nos estágios



em que a sua essência se desvanece, a decomposição buscaria compreender a inter-relação entre as suas peças e, a partir disso, gerar uma explicação para o funcionamento dos mais variados tipos de carros (mesmo daqueles que não foram empiricamente observados) e estabelecer o que não poderia ser um carro.

Tendo em vista a diferenciação supramencionada, deve-se destacar também que a decomposição estrutural, quando levada a cabo na esfera das ciências sociais, necessariamente requer, por trabalhar com base em comparações de casos homólogos, a realização das análises em dois planos<sup>125</sup>: idiográfico e nomotético. O plano idiográfico concretiza-se assim como a primeira etapa da decomposição estrutural e as informações nele obtidas são melhor entendidas quando o analista faz a passagem ao plano nomotético, revelador das potencialidades do objeto em decomposição<sup>126</sup>.

No plano idiográfico, a análise ocorreu em várias etapas. Inicialmente, procedeu-se à leitura atenta da narrativa de cada um dos sujeitos para que se pudesse obter uma visão ampla dos conteúdos narrados. Em seguida, tendo por inspiração as sugestões de Bicudo (2000), cada entrevista foi fragmentada em núcleos de significado (partes dos relatos) que representam pólos em torno dos quais os sentidos manifestos nas experiências do sujeito se aglutinam segundo o foco peculiar que o pesquisador está considerando a partir das suas interrogações formuladas. Assim, embora cada um destes núcleos encerrem a discussão de uma idéia ou tópico geral, eles permitem a constante retomada de sentido.

---

iniciais de pesquisa, é a apreensão dos fatos como os mesmos se apresentam ao sujeito, já que é a partir da interpretação que constrói sobre eles que este último procura nortear os seus comportamentos.

<sup>125</sup> Salienta-se que embora a redução fenomenológica, em alguns (talvez até na maior parte dos) desenhos de pesquisa, possa utilizar um conjunto de procedimentos que contemple os dois planos de análise, ela pode ser realizada apenas no plano idiográfico.

<sup>126</sup> Uma análise idiográfica (expressão que deriva de idiosincrasia) trata os fatos considerados individualmente, ou seja, procura entender as características próprias a cada caso (i.e., relato). Já a análise nomotética, busca um entendimento geral, o qual, no presente estudo, foi obtido não pela simples reunião (i.e., acúmulo) das análises idiográficas, mas pela compreensão das articulações possíveis (i.e., entendimento das invariâncias por trás das variações patentes) entre os elementos que “constituem” cada caso.

Em face ao exposto, cabe ressaltar que, embora seja subjacente à experiência do sujeito, o núcleo de significado não tem existência natural e, como só se caracteriza nos movimentos de interpretação do pesquisador (o qual, desse modo, assume um dos possíveis horizontes), a sua delimitação pode não ter a mesma conotação para outro investigador que por ventura se debruce sobre os mesmos relatos. Nos Apêndices K e L são apresentados os núcleos de significado citados nas análises, aos quais se recorre para captar elementos que auxiliem na construção das estruturas dos relacionamentos empresa-consumidor.

Uma vez delimitados, os núcleos de significado foram codificados. Assim, os núcleos foram dispostos no estudo por meio de um parêntese que contém a primeira letra e numeral correspondente ao sujeito ordenado pela seqüência explicitada na Seção 5.3 e o segundo numeral (sempre precedido pela letra “N”) referindo-se ao núcleo de significado pertencente ao seu registro seguindo sua ordem seqüencial. Por exemplo, o parêntese (C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>) corresponde ao quinto núcleo de significado presente no relato do primeiro consumidor.

Para cada sujeito, os núcleos de significados foram captados e registrados em quadros contendo inicialmente três colunas, uma para o trecho da transcrição referente ao núcleo, outra para a sua codificação e uma última para a decomposição (primária) do pesquisador (realizada por intermédio da análise da seqüência articulada das palavras e frases conforme expressas pela linguagem do sujeito). Após este procedimento, uma quarta coluna foi aberta, onde o pesquisador, com base nas teorias dos relacionamentos interpessoais e áreas afins que se coadunam, buscou compreender (e categorizar) as temáticas subjacentes a cada item decomposto. Como ilustração dos procedimentos acima relatados, o leitor pode consultar o quadro constante no Apêndice H.

As análises nomotéticas tiveram início com a aglutinação, em um mesmo quadro, de todos os itens decompostos que, ao longo de todas as entrevistas (realizadas com representantes de um mesmo lado da díade em um mesmo domínio interpretativo), receberam

o mesmo “rótulo” temático. A partir deste procedimento, e com o retorno simultâneo à passagem original de onde cada item decomposto foi extraído, foi possível a realização de comparações analíticas que possibilitaram a compreensão das principais formas pelas quais a temática se substancializa (e pode se substancializar) nos relatos dos sujeitos e quais os conteúdos (neste caso, subtemas) que lhe estão associados. Com base nisso, os invariantes foram criados e, mais uma vez, ocorreu, em cada entrevista, um retorno aos núcleos de significado que agora foram analisados sob a lente de cada invariante. Neste processo, matrizes nomotéticas da substancialização dos invariantes foram construídas (ver os Apêndices I e J).

Uma vez esclarecidos os procedimentos aqui adotados para a decomposição estrutural dos relatos, a próxima seção detalha os diversos momentos analíticos que conduziram às estruturas dos relacionamentos.

#### **5.4.2 Caminhos analíticos: lócus de formalização das estruturas**

Destaca-se que a realização das análises ocorreu na seqüência apresentada na Figura 5 (5) a seguir. Desse modo, estabeleceu-se primeiro os diversos invariantes presentes na percepção dos consumidores sobre a dinâmica relacional (estruturação 1) e, em seguida, os invariantes presentes na percepção do outro lado da díade sobre a mesma dinâmica (estruturação 2). Uma vez tendo sido realizadas essas duas estruturações preliminares, partiu-se em busca das convergências perceptivas presentes na relação consumidor-empresa (confronto). Somente após a realização de tais análises é que os próprios relacionamentos foram estruturados no domínio perceptivo (estruturação 3).

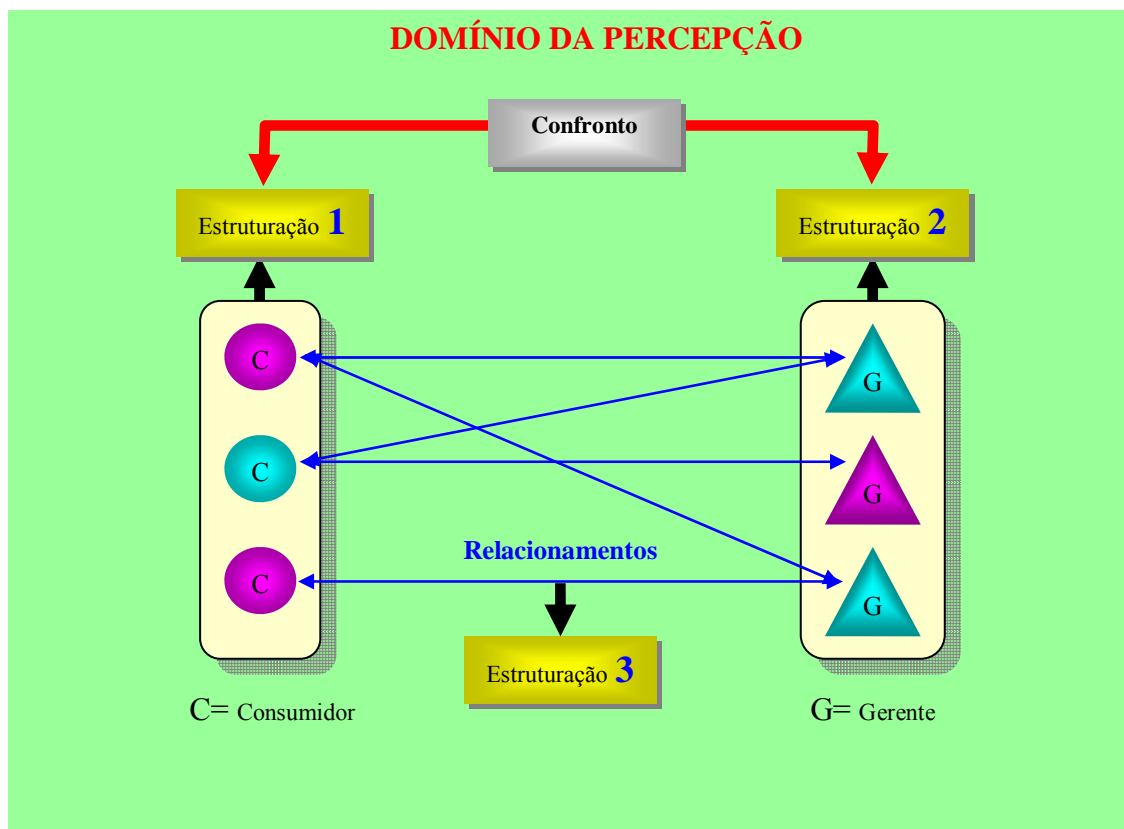


Figura 5 (5) – Ilustração dos caminhos analíticos percorridos

Cabe ressaltar que após a estruturação dos relacionamentos procedeu-se um “retorno” aos vínculos mantidos pelas diádes empírica e completamente acessadas neste estudo para um “diálogo” entre a “realidade observada” e a “realidade estruturada”, de forma que esta primeira pudesse se tornar ainda mais inteligível e, ao mesmo tempo, a segunda pudesse ser materializada.

Uma vez esclarecidos os caminhos analíticos percorridos, a próxima seção discorre sobre os esforços realizados ao longo de toda a investigação com vistas à garantia de qualidade e consistência da mesma.

## 5.5 Qualidade e consistência

A objetividade de um estudo qualitativo, assim como a de um quantitativo, é avaliada em termos da validade e da qualidade de suas observações. Neste sentido, entende-se como validade a confiança com que se pode obter conclusões corretas de uma análise e como confiabilidade entende-se a consistência com que um procedimento de pesquisa irá avaliar (mensurar/interpretar) um fenômeno da mesma maneira em diferentes tentativas (BAUER e GASKELL, 2002; KIRK e MILLER, 1986).

Tendo em vista que a pesquisa qualitativa tem seus próprios critérios de rigor científico que asseguram a legitimidade dos dados gerados em sua utilização (LINCOLN e GUBA, 1985; DENZIN e LINCOLN, 1994; CRESWELL, 2002), a objetividade deste estudo também está sendo avaliada em termos da validade e confiabilidade no sentido da qualidade e consistência das observações realizadas e da escolha dos entrevistados. Para Kirk e Miller (1986) essa parece ser a forma de reduzir desvios decorrentes de relatos enviesados por intenção de privacidade ou por desejabilidade social.

Uma forma de garantir a consistência interna dos dados residiu em utilizar notas de campo como relatos transcritos durante o momento em que o entrevistado foi abordado e emitiu suas declarações a respeito do que lhe foi indagado. Para essa tarefa lançou-se mão das orientações de Lincoln e Guba (1985). Além disso, como esses autores recomendam, recorreu-se à pessoa do auditor, que no caso foi representado pelo orientador na etapa de reflexões conclusivas quanto aos resultados das análises.

Destaca-se que seguindo as orientações de Bauer, Gaskell e Allum (2002), para facilitar o processo de interpretação e garantir sua consistência, após uma primeira transcrição das entrevistas realizadas junto aos sujeitos por uma auxiliar contratada, solicitou-se a uma revisora (com formação em administração, o que lhe facilitou o entendimento de alguns termos técnicos) que checasse os conteúdos constantes nos relatos e, após isso, uma terceira

revisão da edição dessas narrações foi feita pelo próprio pesquisador. Logo, a transcrição passou por formas trianguladas de verificação da coerência do escrito com o falado nas entrevistas pessoais. Nesse sentido, é importante destacar que também se procurou abordar cada entrevistado (pessoalmente ou por correio eletrônico) para averiguar junto aos mesmos se, em seu entender, suas falas encontravam-se devidamente representadas nos relatos transcritos. A confiabilidade dos resultados se deu também de acordo com as sugestões de Creswell (2002), ao recomendar a triangulação<sup>127</sup> das distintas fontes de informação, uso de descrições ricas e necessárias para integrar os resultados; constante auto-reflexão do pesquisador para evitar vieses interpretativos; além da mobilização constante do já citado auditor para acompanhar o processo da pesquisa e a resposta às questões do estudo.

Salienta-se que a reflexividade foi uma constante forma de atenuar elementos limitantes que restringissem a qualidade das entrevistas e análises de campo. Assim, não se perdeu de vista a orientação de Creswell (2002) de que a reflexividade é um critério de confiabilidade e diz respeito ao antes e ao depois do acontecimento, gerando transformação no pesquisador, uma vez que este vai se tornando uma pessoa diferente por considerar as inconsistências do estudo ao longo do processo permanente de realização. Desse modo, percebeu-se que o “sujeito”, “ser” relacional histórico-existencial, contribuiu para significar o universo pesquisado, exigindo uma constante reflexão e reelaboração do processo de questionamento, inclusive porque a constante auto-reflexão foi fundamental para evitar ou reduzir vieses interpretativos. Portanto, percebe-se que, a cada momento, a reflexividade, no que diz respeito à tarefa crítica do pesquisador na investigação, se modifica com o caminhar no sentido de aperfeiçoamento e de criação de um movimento próprio junto aos dados.

---

<sup>127</sup> A triangulação é um modo de institucionalização de perspectivas e métodos teóricos, buscando reduzir as inconsistências e contradições de uma pesquisa (BAUER E GASKELL, 2002). A técnica ajuda a aperfeiçoar tanto a validade quanto a confiabilidade do estudo, compondo um quadro mais evidente do fenômeno por meio da convergência, conforme Patton (1990) e Yin (2001). Neste sentido, Jick (1979) afirma que a triangulação é uma estratégia de pesquisa de validação convergente tanto de métodos múltiplos quanto de multi-tratamento dos dados relativos a um mesmo fenômeno.

Reconhece-se assim, que essa atitude reflexiva manifesta a forma como os sujeitos refletem as questões recursivas da nossa consciência na direção do fenômeno. Dessa modo, como sugerem Cooper e Emory (1995), a pesquisa conduzida de forma científica é um processo e o pesquisador está sempre alimentando informação que o leva à reformulação de sua perspectiva sobre o problema inicial.

---

## 6 Rumo às estruturas dos relacionamentos

---

### 6.1 Introdução

É mais difícil interpretar as interpretações do que as coisas.

Montaigne (*apud* DERRIDA, 1968, p.101)

Pautando-se na seqüência anteriormente apresentada na Figura 5 (5), o presente capítulo discorre sobre o modo como os relacionamentos entre consumidores e empresas de serviço podem ser estruturados a partir da percepção dos membros dessa díade. Tendo em vista a consideração de Montaigne acerca da dificuldade em se compreender a subjetividade do outro, bem como as considerações desenvolvidas no primeiro e no segundo capítulo, cabe lembrar ao leitor que as formalizações aqui elaboradas em nenhum momento devem ser intencionadas como únicas ou imutáveis, mas, não obstante a isso, deve-se reconhecer que elas se configuram em um modo válido de tornar mais inteligível o complexo fenômeno relacional empresa-consumidor.

Na jornada realizada no domínio interpretativo da percepção, as três primeiras seções correspondem a momentos de investigação, os quais, quando tomados em conjunto, estimulam as reflexões que conduzem às formalizações posteriores das estruturas dos relacionamentos. Nesse sentido, vale salientar de antemão que as estruturas aqui formalizadas levam em consideração não apenas aquilo que foi efetivamente observado no plano empírico (i.e., nos relatos dos consumidores e gerentes aqui acessados), mas também concedem espaço



ao conhecimento do possível no fenômeno apreendido com base na reflexão sobre o que foi observado.

## **6.2 Jornada ao domínio interpretativo da percepção**

Nesta seção são apresentadas e discutidas as sistematizações das invariâncias subjacentes à percepção dos consumidores e dos gerentes das empresas de serviço acerca das características dos relacionamentos “em carne e osso” que eles assumem manter entre si.

### **6.2.1 Invariantes na percepção dos consumidores**

Ao refletirem sobre os vínculos que efetivamente mantêm com as empresas, os consumidores demonstram ter consciência de que cada relacionamento é único em suas particularidades, mas, ao mesmo tempo, não conseguem evitar a realização de comparações com outros relacionamentos que eles próprios e os outros (empresas e outros consumidores) mantêm “dentro” ou até mesmo “fora” do contexto de consumo. Nesse sentido, no domínio interpretativo da percepção, o processo dialético levado a cabo nas comparações com os outros relacionais significativos cumpre a função primordial de tornar mais nítidas (ou até mesmo definir) as características de cada relacionamento “em si mesmo”.

Na realização das referidas comparações, os consumidores inevitavelmente trazem à baila uma ampla diversidade de aspectos (alguns deles intimamente interconectados), mas algumas temáticas parecem sempre se fazer presentes, embora elas não tomem necessariamente a mesma forma na percepção de cada sujeito acerca de cada relacionamento intencionado. Tendo isso em vista, nas seções a seguir são discutidas as temáticas invariantes

na percepção dos consumidores, bem como as principais formas nas quais elas variam<sup>128</sup>. Como o leitor irá perceber, as temáticas invariantes são apresentadas na forma de oposições binárias, cada uma delas representando um *continuum* para o qual todas as variações empíricas convergem<sup>129</sup>. Vale adiantar que, com o intuito de facilitar o entendimento, ao final de cada seção é apresentada uma figura que sistematiza aquilo que no momento está sob discussão.

### **6.2.1.1 Atratividade : Repulsividade**

No ímpeto de compreender e/ou externalizar para outrem as razões que subjazem à formação, manutenção ou dissolução de seus relacionamentos com as empresas, o consumidor, de um modo ou de outro, realiza considerações acerca da atratividade (repulsividade) de diversos elementos presentes no seu vivido relacional. Articulada como pano de fundo ao desenrolar do relacionamento, uma das primeiras classes de considerações encontra-se associada à atratividade (repulsividade) que o tipo de serviço prestado pela empresa assume para o próprio consumidor. Nesse sentido, o consumidor demonstra estar ciente que determinados tipos de serviços exercem uma atração (repulsão) intrínseca sobre ele e que isto direta ou indiretamente acaba por influenciar no relacionamento que ele mantém com as empresas fornecedoras de tal serviço. Por outro lado, o que o consumidor aparentemente não considera de modo tão explícito é que a própria avaliação da atratividade do serviço realizada é em parte influenciada pelas suas experiências e reflexões acerca da

---

<sup>128</sup> Mais uma vez, destaca-se que a sequência na qual essas invariâncias são discutidas não segue propositamente qualquer ordem de importância.

<sup>129</sup> Para um melhor entendimento desse aspecto, o leitor deve ter em mente que os dois lados de uma “moeda” (oposição binária) sempre se referem à mesma “moeda”.

natureza do desempenho das empresas com as quais ele interage, já interagiu ou (não) deseja interagir, pois como pode ele se sentir atraído (repelido) a algo que de nenhum modo conhece? Pondo de lado por ora esta questão, os relatos dos consumidores deixam a entender que por mais que as empresas se esforcem por fornecer um bom serviço e, por meio disso, intentem construir e/ou manter a sua atratividade aos olhos de seus parceiros (ou pretendentes) relacionais, essa característica será sempre “delimitada” pelo modo como o consumidor intenciona a natureza do serviço prestado por todas as empresas do setor. Considerações que de modo distinto ilustram claramente as nuances do que está agora sendo discutido podem ser observadas, por exemplo, nos fragmentos dos seguintes núcleos de significado:

*P: O que aquela relação representa para você?*

C<sub>4</sub>: Eu adoro filme. Então é uma coisa que realmente... é uma relação prazerosa, por que ela é um dos meus maiores lazer... o meu maior prazer é ver filme. Isso é uma coisa assim... eh... meus filhos também gostam, meu marido também gosta, então tanto é um programa... assim, uma coisa prazerosa pra mim quanto pra fazer com meu marido e, tipo assim, eu chegava pra os meus filhos e dizia assim “vamos que hoje a gente vai pra locadora”. Então, ir pra locadora é sempre um passeio, algo agradável. [...] (C<sub>4</sub>N<sub>6</sub>).

C<sub>2</sub>: [...] Me sinto mal de ser refém do banco. De precisar do banco. De tudo ser resolvido, tudo que a gente, hã... todas as relações financeiras que a gente tem hoje, assim, de trabalho, tudo tem que ser colocado via banco. Por mim eu não teria conta em banco. Não é uma coisa que eu acho que seja... eh... assim, é uma coisa... não é imprescindível, ela não é. Definitivamente não acho que ela seja imprescindível, mas acho que existe uma pressão muito grande organizada da sociedade, do sistema financeiro, de tudo, para que as coisas se organizem por aí, pelo banco. Mas não... ah, é uma coisa que me incomoda, me incomoda eu ter que me relacionar com o banco. Me incomoda muito.

*P: Mas essa sua crítica que você faz ao sistema financeiro de um modo geral, ela se reflete também no seu relacionamento com o Banco 2?*

C<sub>2</sub>: Sim. Porque é através do Banco 2 que eu... eu tenho conta em outro também, mas se reflete do mesmo jeito, é uma coisa que não é o Banco 2 em si e nem o diferencial dele enquanto empresa na oferta dos serviços diferenciados, de uma postura com o cliente diferenciada, que vai fazer a diferença não, é o fato de eu ter que me relacionar com ele, entendeu? [...] (C<sub>2</sub>N<sub>5</sub>).

C<sub>2</sub>: [...] eu me relaciono bem com a Companhia Aérea 1, mas é porque o serviço que ela oferece tá ligado a uma... a um ato de prazer de minha parte, que é a coisa da viagem.

*P: Hum hum. E isso acaba repercutindo na relação com a Companhia Aérea 1 especificamente?*  
*C<sub>2</sub>: Acaba sim. (C<sub>2</sub>N<sub>6</sub>).*

Um olhar atento aos trechos acima reproduzidos revela ainda que as considerações acerca da atratividade (repulsividade) do tipo de serviço estão praticamente sempre associadas à questão do prazer (desprazer) que o consumidor reconhece sentir ao usufruir do serviço. Em geral, serviços mais atrativos (repulsivos) tendem a ser aqueles que proporcionam um nível maior de prazer (desprazer) ao consumidor. Além disso, como a primeira das passagens acima em parte já sugere (ver também, por exemplo, o relato constante no núcleo de significado C<sub>5</sub>N<sub>4</sub>), o consumidor não apenas considera a atratividade (repulsividade) que o tipo de serviço tem para si próprio, mas consegue reconhecer também a atração (repulsão) que o serviço exerce sobre outros consumidores. Ao realizar considerações dessa natureza, o consumidor encontra subsídios que lhe auxiliam no processo de identificação ou não com cada um destes outros seres. Vale destacar que a atratividade só serve de subsídio ao referido processo de identificação devido justamente ao fato de um mesmo objeto (no caso agora em tela, o tipo de serviço) poder ser concebido como atrativo por um sujeito e repulsivo por um outro, conforme apontam os diversos relatos dos consumidores acessados na presente investigação.

Ao refletir sobre o atual estágio da vida em sociedade ou sobre o seu cotidiano de um modo mais específico, o consumidor admite a necessidade de interagir com uma empresa como meio de “saciar” alguns de seus desejos (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>3</sub>). Tal fato o impulsiona então a partir em busca de um (ou mais) parceiro(s) que, devido ao(s) seu(s) conjunto(s) de atributos, habilidades e competências percebidas, possa(m) ser digno(s) de assumir(em) a condição de objeto(s) do desejo. No decorrer dessa jornada seletiva, o consumidor reconhece a atratividade (repulsividade) que a oferta de uma determinada empresa possui quando comparada à oferta das empresas concorrentes (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>;

C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>) e toma decisões acerca da manutenção ou não de vínculos com vários parceiros simultaneamente (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>10</sub>), indicando também se está ou não aberto a novos parceiros (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>8</sub>). Contudo, é interessante constatar que em algumas ocasiões o consumidor não se sente atraído pelo concorrente mesmo reconhecendo algumas das competências deste (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>).

Deixando um pouco em segundo plano as objetivações sobre a natureza do serviço *per se*, o consumidor constantemente [re]considera a atratividade (repulsividade) que a empresa com a qual mantém relacionamento exerce sobre ele (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>) e, nesse processo, admite que o valor monetário cobrado pela oferta não é em todas as ocasiões um critério que justifique por si só o estabelecimento ou o abandono de um determinado relacionamento (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>3</sub>). Nesse sentido, o consumidor demonstra ainda estar ciente que a empresa não é para si uma parceira “perfeita”, já que ela apresenta um desempenho passível de melhorias em alguns aspectos da prestação de seus serviços (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>6</sub>). Além disso, ele está cômico de que nem todas as ofertas da empresa lhe são úteis e as que lhe são, não o são do mesmo modo ou em todas as ocasiões (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>11</sub>), bem como tem em mente que a organização busca a identificação consigo por meio da “adequação” de suas ofertas (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>1</sub>).

No que diz respeito ao contínuo processo de [re]avaliação da atratividade (repulsividade) da empresa, outro aspecto interessante que merece ser destacado é que ao tentar justificar as razões que lhe impulsionaram ao rompimento dos vínculos, o consumidor reconhece que o outro (empresa) deixou de ser para si um desafio constante:

C<sub>2</sub>: [...] Agora, hã... o que aconteceu lá com a Videolocadora 1 que eu me abusei foi duas coisas, primeiro porque eu... de certa forma ela tem um acervo... apesar dela ter essa... esses filmes diferentes, ela não tem um acervo muito grande. Então quando eu esgotei... mais ou menos na mesma época em que eu esgotei os filmes que eu queria, que não são filmes de lançamento, são poucos de lançamento na verdade... quando eu esgotei o que eu queria, foi a época que me deu abuso lá das mensagens do... do tipo de comunicação entre a empresa e o cliente. [...] (C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>).

Ao deixar de ser para o consumidor um desafio constante, a empresa (involuntária ou, quem sabe até em alguns casos, voluntariamente) faz com que o seu parceiro relacional caia no tédio e não sinta mais o desejo que outrora sentiu por ela. Assim sendo, o consumidor encontra o caminho aberto para canalizar o seu desejo a outro parceiro, até porque ele reconhece que a empresa, por melhor parceiro que seja ou tenha sido na sua concepção, não é absolutamente insubstituível (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>3</sub>). A passagem acima reproduzida ilustra ainda que ao perder o interesse pela empresa, o consumidor se torna mais susceptível aos seus defeitos, o que também pode ser facilmente verificado no fragmento do relato a seguir:

C<sub>4</sub>: [...] Eles tem que me agradar também, não sou eu que vou ficar pedindo favor... ó, me deixa locar, tá aqui minha identidade, tá aqui... eles é que tem que procurarem conhecer os clientes deles. Se eles mudam os funcionários, então que treinem os funcionários pra conhecerem, pra dar o melhor atendimento. E nessa mudança também eu já tinha tido um... uma vez anterior que eu achei que eu não tinha sido bem atendida, quando teve essa mudança de funcionários, aí juntou isso com essa outra vez aí eu fui pra uma nova Videolocadora 2 [...] (C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>).

Se por um lado a perda de interesse na empresa (e em suas ofertas) faz com seus defeitos se tornem mais salientes (pois até então não atingiam o limiar da percepção) ou incômodos (pois até então não eram considerados relevantes) aos olhos do consumidor, não se pode deixar de ter em mente que, por outro lado, os próprios defeitos da organização podem desencadear a perda de interesse dos seus parceiros. Esta espiral recursiva de causa e efeito torna difícil, ou quem sabe até mesmo impossível em algumas situações, precisar no plano empírico, isto é, no mundo da vida do sujeito, o aspecto propulsor da sua falta de desejo em relação à determinada empresa.

Além de intencionar a direção e a força do magnetismo que emana da empresa em sua direção, o consumidor reconhece que ele próprio de algum modo pode ser considerado atrativo (repulsivo) por parte dela (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>), bem como por parte das empresas

concorrentes (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>). Por conta disso, ele se torna cômico de que em determinado momento pode não ser um parceiro dos mais interessantes para a organização quando comparado aos demais clientes com os quais ela interage (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>). Uma vez tendo sido isso reconhecido, no intuito de posicionar-se como objeto de desejo do outro, o consumidor pode optar por desferir esforços na construção, manutenção ou intensificação dos aspectos que, estando tipificados em seu ser para o outro, geram magnetismo à empresa. O fragmento de relato reproduzido a seguir materializa nitidamente um esforço realizado pelo consumidor com o intento acima aludido:

C<sub>1</sub>: [...] Eu mantenho a conta dentro dos padrões que eles precisam um pouquinho, né? Eu uso um ou outro serviço pra dar uma certa, um certo interesse na minha conta. [...] (C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>).

O consumidor demonstra ainda estar ciente que a empresa com a qual mantém relacionamento pode ser atrativa (repulsiva) para outros consumidores, inclusive por motivos diferentes daquilo que ele próprio procura nela (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>4</sub>). De modo similar, mas com o intuito de aquilatar melhor o seu próprio relacionamento, o sujeito considera a atratividade (repulsividade) que a empresa concorrente pode exercer sobre outros consumidores (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>). Desse modo, o consumidor se mostra capaz de reconhecer as falhas da empresa (e também do concorrente) no relacionamento com outros clientes (a ponto de se considerar um parceiro “privilegiado”) (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>14</sub>) e entende que os mesmos podem também não considerá-la uma parceira “perfeita”. Por outro lado, da mesma forma que se considera um ser atrativo (repulsivo) para a empresa, o consumidor reconhece que os outros consumidores também geram magnetismo à organização (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Além disso, o consumidor admite que os outros clientes da empresa podem lhe ser atrativos (repulsivos), assim como ele próprio pode exercer magnetismo sobre estes últimos (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>5</sub>).

Ao ter em mente que a qualidade do serviço que recebe por parte da empresa depende em grande medida da atuação dos funcionários que a representam nos encontros de serviço, o consumidor também realiza considerações acerca da influência da atratividade (repulsividade) dos mesmos no seu relacionamento com a organização (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>). Nesse sentido, o consumidor reconhece que pode ser influenciado a continuar (abandonar) a relação que mantém com determinada empresa por considerar atrativo (repulsivo) o desempenho do funcionário que a representa (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>). Acerca disso, vale destacar, contudo, que a escolha pelo funcionário que proverá o serviço se reveste de menor importância, podendo talvez até ser completamente irrelevante, quando o consumidor percebe que vários funcionários conseguem prestar o serviço com praticamente o mesmo nível de qualidade (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>14</sub>).

Embora os consumidores acessados na presente investigação, ao discorrerem sobre os relacionamentos que mantêm com as empresas, em diversos momentos tenham reconhecido a direção e a força do magnetismo que os funcionários das organizações exercem ou podem exercer sobre eles, não foram captados em seus relatos considerações acerca da atratividade (repulsividade) que eles mesmos podem exercer sobre estes últimos. A princípio, este fato sugere a presença de certo posicionamento egocêntrico no discurso do sujeito, o qual nesse caso talvez possa estar sendo gerado à medida que o consumidor já se preocupa em ser atrativo para a empresa com a qual se percebe em relacionamento. Vale salientar que ainda que tais considerações não tenham sido empiricamente detectadas, não se concebe aqui a impossibilidade de ocorrência das mesmas. Aliás, admite-se como bastante provável a hipótese que elas emergem quando a investigação tiver como foco específico o entendimento das nuances dos laços forjados entre consumidores e funcionários.

A Figura 6 (6) sistematiza os aspectos aqui discutidos. Ressalta-se que ela foi construída tendo como ponto de partida os relatos dos sujeitos acerca dos relacionamentos que eles mesmos mantêm com as empresas. Assim, enquanto as linhas cheias representam as



classes de considerações empiricamente identificadas acerca do invariante Atratividade : Repulsividade, as linhas tracejadas representam as classes de considerações que, ao menos em tese, poderiam ter sido encontradas, de modo mais ou menos periférico, no relato do consumidor, mas que, por alguma razão, não foram identificadas junto aos sujeitos acessados na presente investigação<sup>130</sup>.

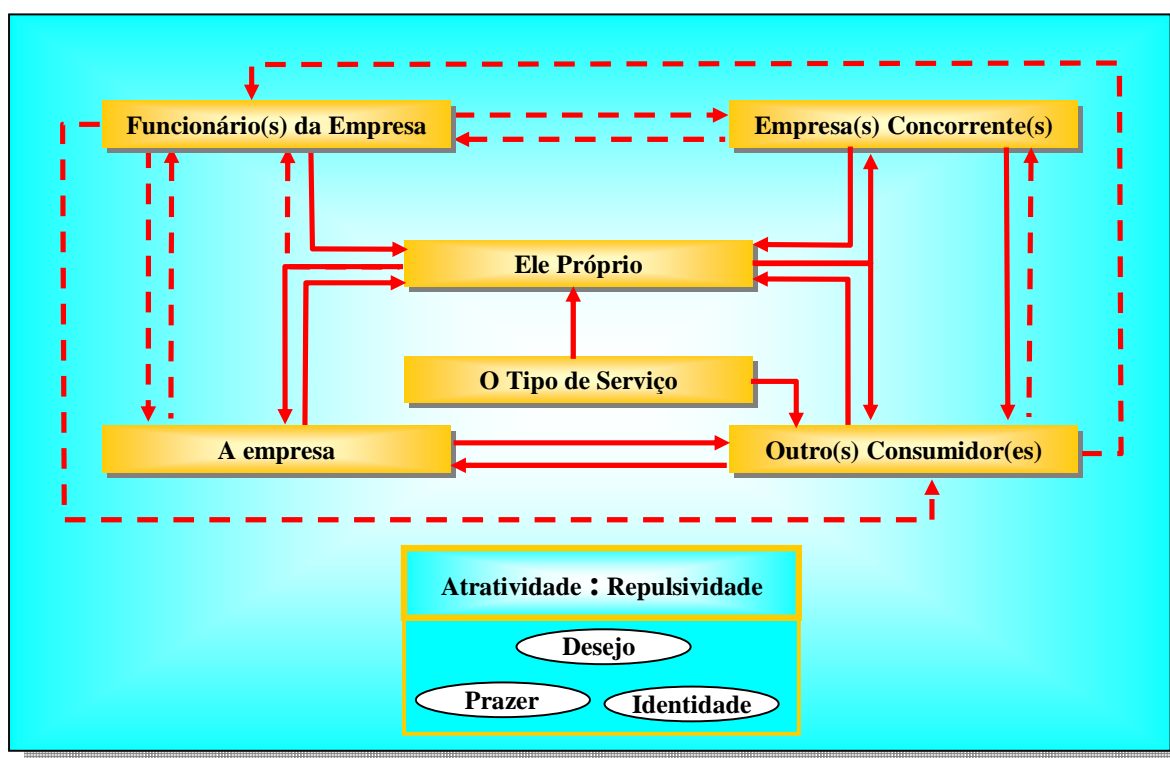


Figura 6 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Atratividade : Repulsividade** na percepção do consumidor

### 6.2.1.2 Satisfação : Insatisfação

Tendo em vista que a natureza e a vida em coletividade fizeram do consumidor um ser incompleto, já que ele “precisa” estar sempre consumindo algo para poder existir, o próprio sujeito reconhece que tem de procurar interagir com outros seres para conseguir (ao menos

<sup>130</sup> Salienta-se que este padrão de utilização de linhas cheias e tracejadas é mantido nas figuras subsequentes.

momentaneamente) satisfazer (i.e., suprir) alguma(s) das “faltas” que ocasionam a sua incompletude. Assim, na incessante (e até certo ponto frenética) busca pelo saciamento de seus múltiplos “novos” desejos, o consumidor entende que pode forjar relacionamentos com alguma(s) empresa(s) que em sua visão esteja(m) apta(s) a lhe garantir (de modo mais ou menos amplo) uma (infelizmente ilusória e temporária) sensação de completude. Desse modo, no sentido em que agora é tomada, a [in]satisfação no relacionamento é um aspecto que vai além de um sentimento efêmero gerado em uma mera [des]confirmação ocasional de expectativas. O núcleo de significado reproduzido a seguir (ver também, por exemplo, C<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>3</sub>) ilustra os comentários realizados acima:

*P: Eh... antes de entrar especificamente nesses serviços que você falou, nessas marcas, gostaria que você refletisse um pouco sobre, na sua concepção, o que é um relacionamento com uma empresa?*

*C<sub>2</sub>: Estar em um relacionamento com uma empresa... Ah..., veja só, deixa eu tentar responder isso... é um... é uma... é o atendimento a uma necessidade de consumo que você tem. Então eu acho que a partir do momento em que você começa a estabelecer uma necessidade constante de consumir um determinado produto ou serviço você precisa estabelecer algum tipo de relacionamento com a empresa... a qual estará prestando o serviço ou fornecendo o produto para você. (C<sub>2</sub>N<sub>1</sub>).*

Ainda no escopo da vertente semântica supra-explicitada, é interessante ressaltar que o consumidor tem em mente que, na jornada de seu devir, uma única organização não pode lhe satisfazer completamente, no máximo, em algumas esferas específicas (atreladas obviamente ao serviço que ela oferece) e, ainda assim, durante algum período de tempo. Por conta disso, em alguns casos, o sujeito admite abertamente a possibilidade de estabelecer relacionamento com mais de uma empresa, prestadoras do mesmo tipo de serviço, inclusive (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>). Noutros casos, no entanto, o sujeito entende que é melhor para si a manutenção de relacionamento com apenas uma empresa fornecedora de certo tipo de serviço (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>). Em consonância com estas considerações, o consumidor também reconhece a [in]satisfação

---

com o término do relacionamento estabelecido com uma determinada organização (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>8</sub>).

Vale destacar que embora o consumidor em determinados contextos adote uma postura ética egoísta – admitindo, por exemplo, permanecer no relacionamento apenas enquanto o vínculo estiver proporcionando alguma “vantagem” para ele (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>) e querendo ser constantemente agradado pelo outro (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>), ao conceber o relacionamento como uma troca (de natureza multifacetada), o sujeito reconhece que em alguns momentos também pode se empenhar (de uma forma ou de outra) na busca pela satisfação (i.e., saciamento) da “falta” do outro com a qual interage (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>2</sub>). Nesse sentido, o consumidor demonstra ainda estar ciente de que não é capaz de satisfazer plenamente a empresa (e por isso mesmo sabe que ela também precisa sair em busca de outros consumidores), mas que, sob um escopo específico, a parceira pode (ou não) estar satisfeita com ele e com o “nós”. Além disso, o sujeito compreende que a empresa pode ser (mais ou menos) egoísta, procurando em algumas oportunidades satisfazer mais a si mesma do que os parceiros com os quais se relaciona (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>1</sub>). Com relação aos outros consumidores, aliás, o sujeito percebe que a empresa também não pode ser capaz de satisfazê-los completamente (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>).

Ao refletir sobre a (in)satisfação que emerge no seu relacionamento com a empresa, o consumidor também realiza considerações sobre a natureza e a magnitude do prazer (desprazer) que sente ao interagir com a parceira (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>15</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>7</sub>). Nesse sentido, embora o prazer e a satisfação em geral estejam intimamente associados e à primeira vista possam ser tratados como conceitos equivalentes, o consumidor (pelo menos em alguns momentos) mostra-se capaz de distingui-los. Assim, o sujeito demonstra estar cômico de que pode muito bem estar satisfeito com algum(ns) aspecto(s) de seu relacionamento (e.g., o desempenho da empresa na prestação do serviço, o seu próprio

desempenho na relação) sem com isso vivenciar prazer nele. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>) ilustra mais claramente este aspecto:

C<sub>2</sub>: [...] eu evito o máximo possível ir no banco, eu não gosto do ambiente bancário, não é uma coisa que me agrada, que eu faça assim... porque quando você fala em relacionamento, parece que dá, me dá a impressão que existe algum prazer em se relacionar. E, assim, de minha parte eu não tenho. Não tem nenhum com essas empresas aqui não, eu não gosto. Eu fico muito satisfeito quando eu resolvo o problema no banco pelo *homebanking*, em casa. Então em casa eu tenho que resolver uma coisa, fazer um pagamento, aí eu digo pô esse banco é legal, porque ele consegue me tirar de filas... hã... evitar com que eu precise estar em deslocamento, essas coisas. (C<sub>2</sub>N<sub>3</sub>).

Salienta-se que nos casos em que a satisfação com a relação (ou com apenas alguns de seus aspectos) é percebida sem a ocorrência conjunta do prazer, a satisfação pode talvez estar atuando como um mecanismo de defesa contra o sofrimento (dor, desprazer) causado pelas adversidades que se fazem presentes (ou podem vir a ocorrer) no “nós”. Por outro lado, o consumidor reconhece que pode sentir prazer no relacionamento com a empresa (o qual em sua visão seria em grande medida decorrente do tipo de serviço que ela presta) sem que com isso esteja satisfeito com o outro, consigo mesmo ou com o “nós”. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>) ilustra este aspecto.

C<sub>2</sub>: [...] Engraçado essa coisa aqui da Videolocadora 1 porque a Videolocadora 1 é uma loja, uma locadora que tem filmes que você não encontra fácil, filmes de arte que eu gosto muito, e filmes que você não tem uma facilidade de encontrar. E eu fui cliente dela durante muito tempo, porque eu dou aula na área de cinema e usava os filmes de lá. Mas aí tem uma, um monte de... avisos grosseiros que eles colocam lá que me afastaram. Assim, por exemplo, “se você não devolver a fita você vai ser punido não sei o que..” É um tipo de relacionamento bem estranho que eles mantêm com os clientes deles né? Aí eu me afastei da Videolocadora 1 por causa disso. Vez por outra me deixava irritado (C<sub>2</sub>N<sub>12</sub>).

Em face ao exposto, nos casos em que o sujeito sente prazer (desprazer) em interagir com a empresa e se considera [in]satisfeito com a natureza e/ou escopo do vínculo, torna-se mais fácil para ele intencionar a existência de [in]felicidade no relacionamento, sinalizando

com isso que o seu bem-estar encontra-se na comunhão e harmonia com o outro (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>9</sub>). Ainda no que diz respeito ao componente hedônico da satisfação, o sujeito reconhece que os outros consumidores, pelos mesmos ou por outros motivos, também podem sentir [des]prazer em interagir com a empresa e, ao mesmo tempo, considerarem-se (ou não) satisfeitos com a relação (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>6</sub>).

Além das considerações concernentes à [in]completude e ao prazer (desprazer) que subjazem ao relacionamento, o consumidor também reconhece a [in]satisfação como sendo algo que pode resultar de uma (des)confirmação pontual de um limiar de expectativas (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>4</sub>). Nesse sentido, o foco de sua atenção recai sobre a natureza do desempenho apresentado pela empresa em cada interação em face ao contextualmente esperado (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Por essa perspectiva, em geral, quão melhor (pior) preste o seu serviço (situando-se além [aquém] das expectativas mínimas [re]elaboradas pelo sujeito a cada momento), maiores (menores) são as chances de que a empresa consiga fazer com que o parceiro se sinta satisfeito e, desse modo, intencione a ampliação e/ou a longevidade do relacionamento (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>).

Contudo, o consumidor compreende que pode estar [in]satisfeito com o desempenho técnico da empresa na prestação do serviço, mas ainda assim, (não) estar insatisfeito com a forma por meio da qual a parceira atua para a manutenção (ou ampliação) dos vínculos (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>11</sub>). No âmbito deste último aspecto, dentre outras coisas, o sujeito reconhece se sentir insatisfeito com o esforço (i.e., insistência) da organização em oferecer um serviço que ele já possui (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>). De modo similar, mesmo reconhecendo a qualidade do serviço fornecido pela empresa, o sujeito pode não se considerar satisfeito com a relação por ela ocorrer de modo “compulsório” (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>5</sub>). Além disso, o consumidor compreende que o desempenho da parceira em certas ocasiões pode ser considerado [in]satisfatório por algum(ns) de seus outros clientes (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Neste

ponto, embora reconheça estar [in]satisfeito com a relação que ele próprio mantém com a empresa, o sujeito pode em alguns momentos chegar a se sentir [in]satisfeito com o desempenho apresentado pela parceira no relacionamento com os outros consumidores (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>). Em certos contextos, a ocorrência de tal fato sugere que o consumidor, por intermédio da empatia com o(s) outro(s), solidariza com a incômoda situação vivenciada por este(s), a qual, na latência de sua opinião, vislumbra-se que poderia (ou a qualquer momento poderá) ser a sua.

Destaca-se que ao refletir sobre o relacionamento que mantém com a empresa, o consumidor reconhece estar (in)satisfeito com o desempenho do(s) seu(s) representante(s) nos encontros de serviço. Nesse sentido, o sujeito percebe que os outros consumidores também pode estar [in]satisfeitos com os representantes da organização. O núcleo de significado abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>) ilustra nitidamente este aspecto:

C<sub>2</sub>: Em relacionamento... Banco... Banco 2 porque eu tenho uma... na verdade eu me relaciono mais com... com as máquinas do Banco 2. Eu sou cliente do Banco 2 há ... doze anos e a minha agência mesmo faz mais de três anos que eu não piso lá. Nem piso, eu só me relaciono com as máquinas, então é uma relação bem interessante essa... melhor do que quando eu tinha que me relacionar com as pessoas do banco (C<sub>2</sub>N<sub>2</sub>).

Prestando considerável atenção às “pistas” verbais e comportamentais (ou a declarações explícitas) que emanam do outro ao longo das interações, o consumidor compreende ainda que o funcionário com o qual interage em determinados momentos também pode estar [in]satisfeito com alguma(s) das atitudes tomadas pela organização que ele representa (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>14</sub>). Além disso, com o intuito de definir melhor a [in]satisfação experienciada no relacionamento com a parceira, o sujeito dialeticamente reflete sobre a [in]satisfação que ele próprio e os outros consumidores têm (ou poderiam ter) no relacionamento com o(s) concorrente(s) (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>). Com relação aos

outros consumidores, aliás, ao se relacionar com a empresa, o sujeito também se considera [in]satisfeito com as ações deles (e.g.,  $C_1N_3$ ;  $C_1N_8$ ;  $C_5N_5$ ). A seguir, a Figura 7 (6) sistematiza dos diversos aspectos discutidos na presente seção.

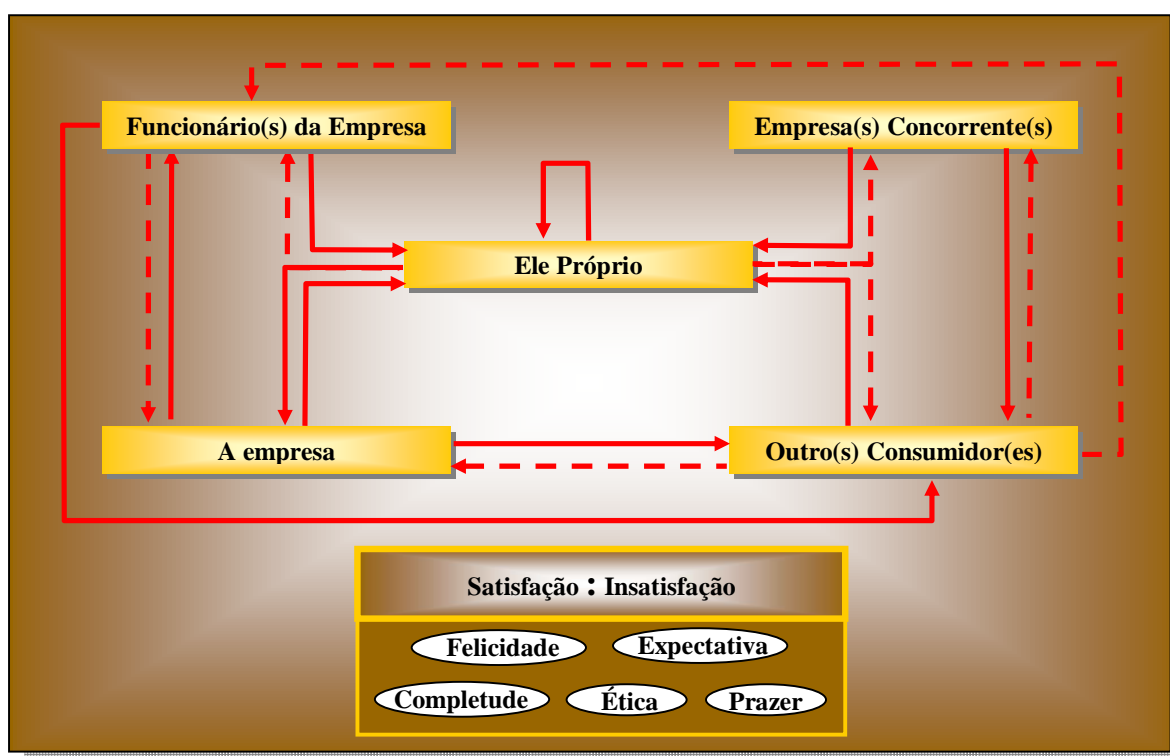


Figura 7 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Satisfação : Insatisfação** na percepção do consumidor

### 6.2.1.3 Competência : Incompetência

No seio de uma dada coletividade, pode-se dizer que a singularidade de cada ser é demarcada não apenas pelo conjunto de seus desejos (decorrentes de sua intrínseca incompletude), mas também pela síntese da capacidade, habilidade e disposição que em determinados momentos ou contextos demonstra possuir para “saciar” os desejos dos outros. Nesse sentido, cada sujeito nitidamente se empenha (com maior ou menor afinco) na busca de um outro que, em face aos demais, em sua opinião “melhor” lhe complete e, ao mesmo tempo,

sabe que este último pode proceder do mesmo modo. Por conta disso, ao buscar compreender os fatores atrelados ao “sucesso” (“fracasso”) das experiências materializadas em seu vivido relacional no contexto de consumo, o sujeito invariavelmente realiza considerações que versam sobre a natureza e/ou magnitude da [in]competência dos diversos atores envolvidos. Contudo, é importante destacar que a [in]competência “real” de um ator só se torna significativa ao desenrolar do relacionamento quando ela é de algum modo percebida (ou imaginada) pelo(s) outro(s) com o(s) qual(is) interage.

Uma das primeiras classes de considerações efetuadas pelo consumidor diz respeito então à avaliação da [in]competência da empresa com a qual ele mantém relação. O sujeito reconhece que julgamentos dessa natureza ocorrem antes mesmo do relacionamento ter início efetivo (sendo, em geral, os maiores responsáveis pela escolha ou rejeição da parceira) e continuam a ser realizados a cada interação (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>). Assim, ao longo do trajeto relacional, o comportamento, as intenções e tipificações objetivadas pela organização auxiliam o consumidor na corroboração (ou falsificação) da [in]competência por ele originalmente intencionada (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>1</sub>). Nesse âmbito, o consumidor demonstra ainda estar cômico de que a [in]competência da empresa é algo que está em constante [re]formulação (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>). Além disso, ele reconhece que em determinadas ocasiões a parceira pode ser ao mesmo tempo (mais ou menos) competente em relação a certos aspectos e (mais ou menos) incompetente em relação a alguns outros (aspectos tecnológicos, por exemplo) (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>).

Na visão do sujeito, entretanto, os diversos aspectos específicos nos quais a organização pode ser considerada [in]competente orbitam sempre em torno de duas grandes temáticas que, em última instância, não deixam de estar interrelacionadas. A primeira dessas temáticas se refere à [in]competência funcional demonstrada pela empresa na prestação do serviço *per se* (i.e., o quão ela é capaz de entregar ou não aquilo que prometeu) (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>;



C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>11</sub>) e a segunda, à [in]competência com a qual ela atua para a manutenção (ou até mesmo ampliação) do relacionamento estabelecido consigo e/ou com os seus outros clientes (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Desse modo, uma parceira reconhecidamente competente do ponto de vista funcional pode (ou não) ser considerada incompetente do ponto de vista relacional. O núcleo de significado abaixo reproduzido ilustra nitidamente este aspecto (ver também, os exemplos, C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>):

*P: Como é que você vê esse seu relacionamento com a Agência de Viagens I?*

*C<sub>5</sub>: ... eu vejo... eu, quando eu fiz as viagens fui bem tratada, fui, né? É muito eficiente, burocrático, é bem assim, agora eu acho que falta um pouco dessa coisa do tu é Arcanjo, eu sou C<sub>5</sub>, de individual... agora, é eficiente, não deixa de ser, horário, pontualidade, tudo, sabe? A burocracia lá impera, e... é tudo feito assim, bem... assertiva... (C<sub>5</sub>N<sub>6</sub>).*

Por sua vez, ao refletir sobre os fatores que lhe conduzem à ampliação (ou não) do escopo dos vínculos, o consumidor demonstra confiar na [in]competência da empresa em esferas por ele ainda não diretamente experienciadas tomando como base para a formação desta sua crença o bom (ou mau) desempenho já explicitado pela parceira em uma determinada área. Noutros termos, quanto mais a empresa é percebida como consistentemente [in]competente em áreas que são consideradas significativas pelo consumidor, maiores (menores) são as chances deste intentar um relacionamento de longo prazo com ela. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>) exemplifica esta questão:

*P: Hum, hum. E qual o significado que esse relacionamento tem pra você?*

*C<sub>3</sub>: ... Um significado assim, de uma coisa boa, vamo dizer, porque a marca me satisfaz de uma maneira boa no seu serviço. Tanto é que expandiu pra outra linha de produto [provedor de acesso à internet] e eu continuei naquela fidelidade. Comprei uma outra linha agora há pouco, lá em Paulo Afonso, no sistema pré-pago; esse daqui é conta. E assim, eu poderia ter procurado outra operadora né? [...] (C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>).*

O consumidor tem em mente ainda que a competência funcional da empresa na prestação do serviço é desenvolvida com base, sobretudo, no acúmulo (e na conseqüente

gestão eficaz) de recursos e conhecimentos técnicos que de algum modo se transformam em *know-how* operacional diferenciado. Por outro lado, o consumidor compreende que a magnitude da [in]competência relacional demonstrada pela empresa depende também do [des]conhecimento que ela possui dos comportamentos, intenções e tipificações de seus clientes (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>). Com isso, o sujeito demonstra estar ciente de que o fato da parceira “saber fazer” é condição necessária, mas não suficiente, ao “sucesso” do relacionamento com os consumidores, pois ela precisa também saber para quem, como e quando fazer. Nesse sentido, em geral, quão mais (ou menos) o consumidor entende que a empresa o conhece, mais (ou menos) ele tende a objetivar a manutenção e/ou aprofundamento dos vínculos (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Contudo, o sujeito reconhece que o conhecimento sobre ele é algo que em grande parte a empresa só tem condições de adquirir com o decorrer do relacionamento (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>1</sub>). Sobre esse aspecto, vale destacar que o consumidor conscientemente diferencia conhecimento de informação, pois reconhece que o fato da empresa em determinado momento deter algumas informações suas não garante que ela o conheça (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>10</sub>).

Apesar de demonstrar valorar a construção de um maior conhecimento seu por parte da empresa (desde que para tanto os meios utilizados não sejam “abusivos”), o consumidor entende que ela pode conseguir se relacionar de um modo “bom”, ainda que não conheça em profundidade cada cliente, desde que preste um bom serviço e tenha como norma a abertura ao outro e o tratamento igualitário (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>). Em contrapartida, quando a empresa apresenta falhas significativas na prestação de seu serviço, o maior conhecimento que a empresa possui do consumidor pode ser considerado por ele um agravante ao tratamento deficiente que recebe por parte da mesma (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>8</sub>).

Salienta-se que devido ao fato da [in]competência ser definida na dialética com os outros significativos, ao refletir sobre o relacionamento que mantém com a empresa, o

consumidor também realiza considerações sobre as várias [in]competências dos concorrentes (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>). De modo similar, o sujeito reconhece que os concorrentes são [in]competentes na prestação do serviço e/ou na relação que estabelecem com os outros consumidores (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>). É justamente por conta da realização de tais considerações que o sujeito tem condições de aquilatar de modo apurado o quão bom (ou ruim) está sendo o desempenho de sua parceira relacional.

Embora o grau de interação (sincrônica e diacrônica) do consumidor com um funcionário da empresa constantemente varie de acordo com a natureza de cada serviço, o sujeito compreende que a [in]competência da organização no relacionamento está em grande medida associada à [in]competência de seus representantes (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>2</sub>). Assim, estes seres também são considerados [in]competentes do ponto de vista do desempenho das atividades que executam (competência técnica) e de acordo com o modo como interagem com o consumidor (competência relacional). Apesar de ambas as competências do representante poderem ser desenvolvidas na socialização primária da empresa, do ponto de vista do consumidor o desenvolvimento da segunda em geral sofre um impacto maior das normas e diretrizes estabelecidas pela organização. Desse modo, nos casos em que o consumidor percebe que por alguma razão a organização “perdeu” representantes competentes e/ou “ganhou” incompetentes no âmbito relacional, ele entende que a parceira deve objetivar “educar” tais sujeitos para que os mesmos sejam capazes de conhecer os clientes e se relacionar do modo mais adequado possível com cada um deles (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>). Contudo, o consumidor reconhece que o conhecimento pessoal (desenvolvido na maioria dos casos fora do contexto de consumo) que o representante possui dele pode fazer com a empresa tenha consigo um desempenho relacional “artificialmente” elevado, pois o amigo-funcionário pode intentar “quebrar” algumas das normas da empresa para atender aos desígnios do “conhecido”, o que neste caso não traria desconforto algum para o sujeito se não ocorresse em

detrimento de um melhor tratamento dispensado aos “anônimos” (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>). Obviamente, nas situações em que isso ocorre, o consumidor se vê acentuadamente dependente da competência de determinados representantes da empresa para continuar a ter “boas” interações com a parceira (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>14</sub>). Vale ressaltar que o consumidor está ciente de que o representante da empresa pode ser também [in]competente na relação que a organização mantém com os seus outros clientes (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>).

Destaca-se que no relacionamento que mantém com a empresa, o sujeito reconhece a si mesmo como um consumidor e/ou um parceiro [in]competente. Assim, ao refletir sobre si mesmo no exercício do papel de parceiro relacional, o consumidor compreende que em determinado momento não possui a elevada *expertise* (devido a falta de conhecimento sobre o serviço, a falta de contato freqüente com o outro, etc.) necessária para avaliar com maior precisão os múltiplos aspectos nos quais a empresa pode ser considerada [in]competente (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>). Contudo, ele reconhece que não é um ser completamente ingênuo (i.e., incompetente), pois, dentre outras coisas, consegue detectar os interesses latentes da parceira na relação (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>). Além disso, o sujeito percebe que tem a possibilidade de utilizar a sua competência para evitar aborrecimentos no relacionamento (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>3</sub>) e “negociar” com a parceira quando necessário (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>). O consumidor reconhece ainda que pode chegar a adiar (ou até mesmo “descartar”) a formação (ou ampliação) do vínculo com uma empresa concorrente vislumbrada como extremamente competente em termos funcionais por acreditar não ter a competência que a empresa (implícita ou explicitamente) exige que ele tenha caso o mesmo queira se relacionar com ela (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>). Noutros casos, o sujeito entende que a empresa intencionalmente superestima as competências dele para tentar conquistá-lo a um aprofundamento da relação (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>). Ao refletir sobre o relacionamento que mantém com a organização, o consumidor também

percebe que pode ser [in]competente nos relacionamentos “laterais” que mantém com os outros clientes da parceira e vice-versa (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>5</sub>).

Em face ao exposto até aqui, não se pode deixar de destacar que a [in]competência é algo tanto individual quanto intersubjetivo, pois na dialética relacional empresa-consumidor, o consumidor necessita da empresa para se reconhecer [in]competente e vice-versa. Assim, pode-se dizer que a manutenção (e ampliação) do relacionamento em última instância seja um resultado da competência conjunta de ambos os parceiros (e não apenas de cada um *per se*). Nesse sentido, dentre outras coisas, o consumidor demonstra estar ciente da importância do conhecimento mútuo estabelecido na relação. O fragmento de relato abaixo reproduzido ilustra este aspecto:

C<sub>5</sub>: [...] O relacionamento, ele traz isso, ele traz esta certeza, entre aspas aí, né? Porque você já conhece a empresa, porque a empresa já te conhece, porque há uma interação, né? Sei lá e aí há o encontro de dois mundos, onde estes dois mundos eles se entendem e eu, consumidor, entendo o que a empresam pode fazer por mim e ela o que pode fazer também, né? [...] (C<sub>5</sub>N<sub>1</sub>).

O sujeito tem em mente que a empresa com a qual se relaciona pode (ou não) intentar auxiliá-lo a se tornar um consumidor mais competente “ensinando-lhe” sobre suas ofertas e/ou “educando-lhe” sobre o consumo do serviço (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>3</sub>). No entanto, com ou sem o auxílio direto da parceira, o consumidor percebe que por intermédio do contínuo processo interativo pode lapidar a sua *expertise* (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>3</sub>). Por conta disso, dentre outras coisas, o consumidor se mostra capaz de detectar que em determinadas situações a utilização em excesso do serviço não lhe traz nenhuma vantagem (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>) (e por isso mesmo deve ser evitada ao máximo) enquanto noutras pode obter benefícios do reforço positivo fornecido pela empresa para que ele se mantenha na relação (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>7</sub>). Por fim, ressalta-se que o sujeito reconhece que a sua competência também pode ser desenvolvida a partir dos

“ensinamentos” que ocorrem nas interações com outros consumidores (e.g.,  $C_1N_8$ ). A seguir, a Figura 8 (6) sistematiza os vários aspectos discutidos nessa seção.

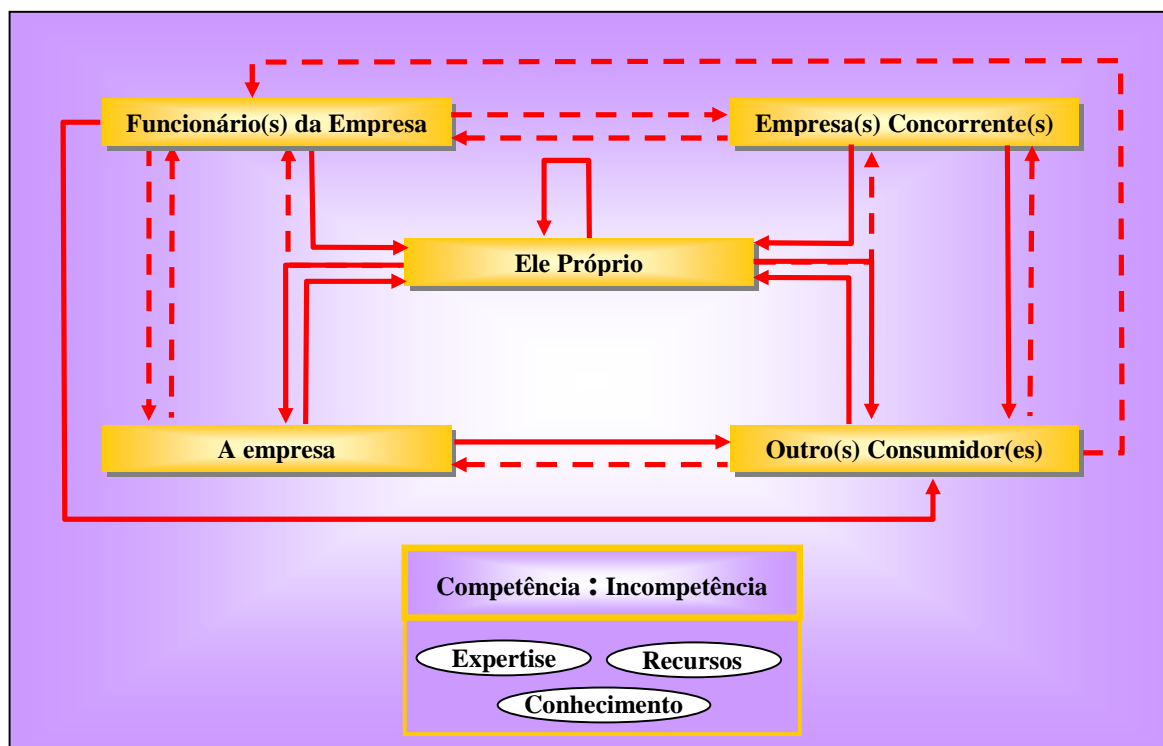


Figura 8 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Competência : Incompetência** na percepção do consumidor

#### 6.2.1.4 Formalidade : Informalidade

Como toda instituição social, o relacionamento empresa-consumidor possui um conjunto próprio de normas e ritos sedimentados intersubjetivamente ao longo do tempo e que *a priori* delineiam (e orientam) a natureza das interações (i.e., dos comportamentos) dos sujeitos que em determinado momento substancializam os papéis de parceiros relacionais. Na medida em que tais rituais interativos em certos contextos de serviço são compostos por um conjunto maior de prescrições estritas, a cerimônia relacional tende a se “padronizar”. Embora esta padronização esteja quase sempre atrelada a uma percepção de maior

impessoalidade, ela auxilia a coordenação das ações dos parceiros para que eles possam antecipar com maior precisão as objetivações um do outro. Contudo, parceiros que já acreditam ser capazes de prever com certa acurácia as nuances e variabilidades das intenções e ações do outro podem optar por reduzir a quantidade de prescrições estritas que regem as suas interações, “personificando” assim os seus vínculos. Desse modo, constata-se no relato do sujeito que a quantidade de prescrições a serem observadas nos rituais de interação que ocorrem no contexto de consumo são percebidas nos termos do invariante Formalidade : Informalidade. Vale salientar de antemão que é com base justamente nos julgamentos realizados no âmbito deste invariante que o consumidor tem condições de demarcar o ponto a partir do qual cada parceiro relacional poderá se mostrar mais (ou menos) flexível aos interesses do outro<sup>131</sup>. Nesse sentido, ressalta-se ainda que, nos relacionamentos em que os sujeitos percebem um nível maior de formalidade, o escopo de prescrições a serem flexibilizadas tende a ser considerado mais amplo.

O consumidor demonstra estar cômico de que para um relacionamento com uma empresa se tornar mais informal os parceiros necessitam, dentre outras coisas, de certo período de tempo (por mais ínfimo que seja) para desenvolver familiaridade e intimidade um com o outro e, desse modo, voluntariamente “reduzir”, o tanto quanto possível, a quantidade, bem como a explicitude, das normas que governam as suas interações (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>7</sub>). Assim, a informalidade da relação empresa-consumidor é percebida como sendo em grande parte construída à medida que os parceiros conscientizam-se das bases tipificadoras do outro e do “nós” e estabelecem vínculos de amizade que tornam

---

<sup>131</sup> Destaca-se que os aspectos concernentes ao invariante **Flexibilidade : Inflexibilidade** serão abordados em maiores detalhes na próxima seção.

mais “fácil” e mais “transparente” o transcorrer da dinâmica relacional, pois os interagentes passam a confiar mais um no outro (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>)<sup>132</sup>.

O consumidor reconhece ainda que nos relacionamentos em que predominam a [in]formalidade, o número de ações que são executadas apenas por praxe é relativamente maior (menor) (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>6</sub>). Dessa forma, apesar de em alguns momentos se ver “obrigado” a executar ações desta natureza, ele normalmente não atribui grande relevância às mesmas, podendo considerá-las, inclusive, como absolutamente inócuas, desnecessárias, e até mesmo prejudiciais ao relacionamento (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>). De modo similar, quando o sujeito compreende que as ações da empresa são desnecessárias (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>) ou são executadas de forma “burocrática” (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>), ele não atribui tanto valor a elas e, ao mesmo tempo, pode concebê-las como demonstrações de impessoalidade. O fragmento de relato abaixo reproduzido exemplifica nitidamente este aspecto:

*P: O que é um relacionamento com uma empresa pra você?*

C<sub>4</sub>: Uma empresa que eu me sinta bem, que eu me sinta em casa, que também... não me sinta apenas um cliente. Que seja bilateral. Que do jeito que eu esteja lá que seja “oi C<sub>4</sub>” e não seja aquelas cartinhas de “oi C<sub>4</sub>”... que realmente aquelas pessoas... “ah, você gosta de pegar isso”, “ó tem isso aqui que é a tua cara”... eh.. “chegou esse filme, lembrei de você”, isso aqui, tudo... hã... como... “cadê os meninos? Por que os meninos não vieram hoje? não sei o que...” tudinho, né? E cadê.... Eu me sinto em casa! Eh... que não seja só uma empresa. Se for só por ser só uma empresa, mais um negócio... eu não me sinto.... [...] (C<sub>4</sub>N<sub>1</sub>).

Em consonância com tais considerações, o consumidor compreende que a eficiência no desempenho do serviço não é algo que, *per se*, seja suficiente para o estreitamento dos vínculos (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>11</sub>). Além disso, o relato acima também exemplifica que, ao refletir sobre o relacionamento que mantém com a empresa, o consumidor reconhece que a [in]formalidade que permeia as interações está também em grande parte associada ao nível de racionalidade (emotividade) subjacente às ações e intenções dos parceiros (e.g.,

---

<sup>132</sup> Destaca-se que os aspectos concernentes ao invariante **Confiança : Desconfiança** serão abordados em maiores detalhes na Seção 6.2.1.14.



C<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>8</sub>). Dessa maneira, o desenvolvimento de laços afetivos no “nós” possibilita a emergência de normas relacionais informais, pois, na visão do consumidor, é através da adequada compreensão de sua “falta” e do estabelecimento de laços de intimidade consigo que a empresa consegue objetivar “o algo a mais” (mesmo que para isso em alguns momentos ela tenha que romper com os ditames da sua socialização primária) e fazer com que ele não se sinta como um “desconhecido” aos olhos da parceira (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>2</sub>). Assim, nos casos em que o sujeito se sente emocionalmente apegado e íntimo à organização, ele pode até mesmo considerar que nela está “em casa”, pois se sente confortável e à vontade para agir, sabendo o que vai encontrar lá e onde as coisas estão. O núcleo de significado abaixo reproduzido também ilustra, talvez até de forma mais nítida do que a passagem anteriormente destacada, o aspecto que agora está sob discussão:

*P: É... você tinha falado anteriormente que se percebia em relacionamento com algumas empresas. Você até anotou o nome. Eu gostaria que você falasse um pouco como é que você vê o seu relacionamento com a Academia de Ginástica 1.*

*C<sub>5</sub>: Ah, é ótimo! É assim... vou te contar (risos), eles têm uma, uma prática que é muito interessante, veja: primeiro, eles fazem você se sentir altamente, assim, à vontade. A hora que você for, porque eu faço a área de musculação, a hora que você for vai ter sempre um instrutor lá que vai lhe receber e vai lhe receber com a maior disponibilidade do mundo em lhe ajudar e assim... aí eles usam aquelas estratégias: ah, tênis novo, ah roupa nova. Então assim, como eu trabalho em academia, que a gente assim faz pra se sentir melhor, né? Levanta a auto-estima. Então eles sacam isso muito bem, sabe? Então, assim, conhece você pelo nome e acompanha o seu treino do começo até o fim. E fica contigo, parece um personal, só que não é um personal, sabe? Então, assim, eles sabem de história... da sua história de vida todinha porque ficam do seu lado acompanhando o treino, e começa a conversar e começa a ... então há um vínculo, uma coisa de confiança, sabe? Há essa interação assim, eles... eles são muito felizes nessa coisa... eles... eles abordam assim e não é só comigo não. Assim eu vejo que o cuidado é geral, assim eles primam por isso, sabe? O negócio deles é isso: é levantar a auto-estima da gente, eu entendo isso, sabe? E é se relacionar, é fazer com que você se socialize lá, deixando você muito à vontade, né? E lhe acompanhando...eu tava com problema de desvio patelar nos dois joelhos, e aí eu comecei a conversar, eu digo, vê eu to pensando em dar uma parada, um mês e tal, isso faz dois anos que eu vou pra academia de segunda a sábado, segunda a sábado, sem assim... Agora que eu entrei no mestrado que eu diminui a frequência, desde fevereiro que eu to indo com menos frequência, mas eu tenho esse problema no joelho, e aí eu to fazendo treino direcionado,*

---

específico, e aí eles vêm” e aí como é que tá o teu joelho?” eles sabem... “e aí , o mestrado? Como é que tá? Tá estudando muito?” (risos). Eles sabem tudo da vida da gente, sabe? Parece uma terapia (risos) Então assim, é massa porque aí você sabe que quando você chegar lá você tá acolhida.

*P: Vai tá como?*

*C<sub>5</sub>: Acolhida, né? Você vai tá sendo bem...Parece que a tua presença é sempre bem quista lá e assim, é massa. Eu adoro é por isso, porque tem esse, esse... eu sei que a hora que eu chegar vai acontecer isso, essa coisa, eu confio de que qualquer horário quando eu for, eles vendem isso, é o negócio deles, então eles são craque nisso. (C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>).*

Embora reconheça que nem sempre tem a oportunidade de acessar pessoalmente um funcionário nos encontros de serviço (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>3</sub>), o consumidor demonstra estar cômico de que o grau de [in]formalidade que permeia o seu relacionamento com a empresa está em grande parte associado às atitudes e comportamentos dos seus representantes (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>). Nesse sentido, o consumidor entende que o estabelecimento de um relacionamento personalizado com a organização depende de um contato mais próximo com o funcionário que a representa (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>). O sujeito percebe ainda que, por um lado, tais atitudes e comportamentos dos representantes são acentuadamente influenciados pelo dogmatismo da socialização primária da empresa que, ao procurar delinear as características do “clima” e da “cultura” organizacional, indicam ao representante como deve agir nos rituais de interação com o consumidor (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>14</sub>). Por outro lado, o sujeito reconhece que em algumas situações o representante pode adotar uma postura reflexiva e intentar por iniciativa própria a informalização da natureza das interações que estabelece consigo ou com os outros consumidores (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>). Além disso, ao (não) se sentir “em casa” na relação que mantém com a empresa, o consumidor demonstra reconhecer o grau de [in]formalidade que vigora nas interações que ocorrem entre ele e os outros “consumidores-parentes” e entre estes últimos e a parceira. O núcleo de significado abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>) ilustra tais aspectos:

*C<sub>5</sub>: É, essa coisa da, do relacionamento como sendo assim, entendendo até como uma extensão mesmo da casa da gente. Tem um cara lá (risos) na academia, que ele tem problemas, né possível um negócio daquele não. Ele*

leva todo dia o mesmo CD, que é o Rocky 4, (risos) ele se acha o próprio Rocky 4. Pra você vê como num é uma coisa assim... é até um fenômeno pra ser estudado lá, essa coisa do relacionamento que eles proporcionam esse ambiente tão... de você se sentir em casa. Porque é uma cara-de-pau, o cara todo dia traz o mesmo CD (risos) e a gente brinca lá, assim, parece família, parece que tá em casa mesmo, irmão, sabe como é. Disse: “você tá com um problema de identidade”, eu brinco com ele, “você se acha o próprio Rocky 4” (risos) “porque não é possível que todo dia você traga esse CD”, aí fica brincando, aí a gente reveza o CD porque não é possível e até pra você vê como é essa coisa de, de integração, uma coisa, né? Do próprio ambiente mesmo ser propício pra você... como eu tô dizendo, se sentir em casa, extensão... essa coisa de relacionamento é muito interessante. Aí ele, ele teve um dia que tem um saco de boxe lá em cima, olhe foi um levante na academia porque ele já é conhecido com essa coisa desse CD que ele leva. Aí foi todo mundo lá pra cima, começou a brincar, a tirar onda da cara dele e ele num nota que a gente tira onda da cara dele assim. Essa coisa bem família mesmo, brincadeira, sabe? É muito lúdico e eu acho que eles proporcionam isso, sabe? E o cara num tá nem aí: ele vai traz o CD, muda e tem dias que ele leva... ele já levou até *Flashdance* (risos). Aí eu não acredito (risos). Eu digo: “Menino, isso é coisa de menina” e começo a rir, assim. Porque tem essa, esse clima, assim, sabe? É muito legal, é muito gostoso. Eu acho que pra fechar essa coisa... eu acho que relacionamento você tem que ter isso, num é? Pra gente dizer que é bem-sucedido, que é ter essa coisa de familiaridade, né? De você... analogia, assim... Tem dia que você chega lá irado, não quer abrir a boca, nem quer falar e aí as pessoas entendem, deixam você de lado, assim “ela hoje num quer falar, não”. Você passa seu treino todinho sozinha, e num tá nem aí. Aí eu queria reforçar essa coisa (risos) que o relacionamento traz isso, né? Você ficar à vontade... extensão de casa. (C<sub>5</sub>N<sub>5</sub>).

Não se pode deixar de destacar que ao buscar compreender o grau de [in]formalidade que permeia as interações levadas a cabo com a empresa, o consumidor dialeticamente considera a [in]formalidade que vigora nas interações estabelecidas com o concorrente. Neste escopo, dentre outras coisas, o sujeito reconhece que o “excesso” de tecnologia adotado pelo concorrente para a prestação do serviço pode impactar no grau de impessoalidade das interações (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>). A seguir, a Figura 9 (6) sistematiza os vários aspectos discutidos na presente seção.

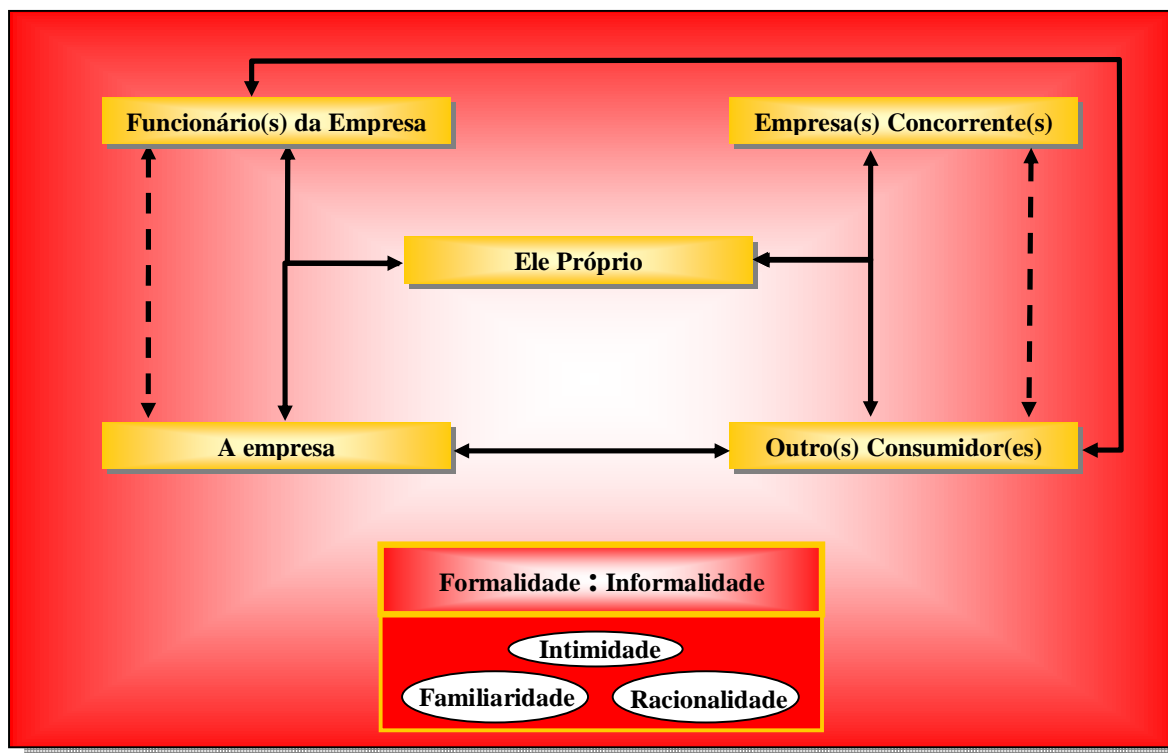


Figura 9 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Formalidade : Informalidade** na percepção do consumidor

### 6.2.1.5 Flexibilidade : Inflexibilidade

Na errância de seu devir existencial, o consumidor, ao interagir com os outros significativos e com o ambiente que o circunda, acaba por metamorfosear, de modo mais ou menos amplo, a sua visão de mundo e os seus desejos. De modo similar, os sujeitos que coabitam o ser da empresa conduzem-na a novos horizontes. Ante este duplo caminhar existencial, mais cedo ou mais tarde, um ou ambos os parceiros relacionais sentem que o composto de normas explícitas e intersubjetivas que regem e estabilizam os vínculos forjados entre si precisa ser [re]feito temporária ou “definitivamente”. Nesse sentido, constata-se no relato do consumidor que o [des]consentimento e a [in]disposição de cada parceiro para levar a cabo as demandas solicitadas pelo outro são percebidos nos termos do invariante Flexibilidade : Inflexibilidade.

O consumidor tem em mente que para poder saciar adequadamente os seus “novos” desejos na relação precisa que durante algum momento a empresa intente cooperar com ele (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>11</sub>). Assim, ao longo das interações, a percepção da ocorrência ou não dessa intenção cooperativa contribui para a realização de julgamentos acerca da continuidade e/ou desenvolvimento do “nós” (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>). É nítido que esses julgamentos se tornam mais ou menos críticos ao existir da relação de acordo com o nível de relevância que o sujeito atribui às suas demandas, o qual obviamente pode variar segundo o contexto em que elas são expressas ao outro.

Vale destacar que no decorrer da trajetória interativa, o consumidor demonstra estar cômulo de que nem todas as suas demandas poderão ser plenamente atendidas pela empresa, dadas as “limitações” inerentes às peculiaridades da mesma, mas, no rol dos seus ensejos, existem aqueles que ele considera que, com um determinado nível de esforço adaptativo realizado por parte da parceira, podem ser satisfatoriamente atendidos (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>). Contudo, o consumidor percebe que a empresa nem sempre se mostra flexível à realização dessas adaptações, seja por que ela não concorda com as mesmas, seja por que simplesmente não está disposta a alterar o *satus quo* relacional (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>).

O consumidor também está ciente que, em determinadas ocasiões, a empresa tende a ser mais flexível, a ponto até de extrapolar as regras e quebrar os padrões estipulados pela sua socialização primária (cedendo então espaço à realização do famoso “jeitinho”), para os parceiros mais conhecidos e/ou que ela considera como sendo mais atraentes, próximos, íntimos ou confiáveis. O fragmento de relato abaixo reproduzido ilustra nitidamente este aspecto:

C<sub>4</sub>: [...] às vezes... quando... tipo assim, dá meia-noite, você locando um filme a partir de meia-noite e quinze, não vale mais como essa noite de hoje, já vale como amanhã. Mas eu chegava lá às vezes onze e meia, onze e quarenta, por eu ser uma cliente conhecida, tudo... ai disse “ah, pôxa eu não vou ficar esperando até meia noite não, não dá pra tu ... eh... eu tiro agora e depois tu tira o verdadeiro daqui a pouco?” ai “não, tudo bem!” fazia isso. Eu

tirava uma, assinava e depois... Tinha umas exceçõeszinhas assim, que eram gratificantes pra mim, que eu me sentia... e não precisava tá me identificando. (C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>).

Assim, a percepção da existência dessa “flexibilidade seletiva” pode fazer com que o consumidor se sinta privilegiado (discriminado) na relação quando compara a natureza do tratamento que a empresa lhe concede àquele que ela dispensa a todos ou a alguns de seus outros clientes. Os fragmentos abaixo ilustram este aspecto:

C<sub>3</sub>: [...] Então assim, eu, vamos dizer, nele [no relacionamento com o Banco 2] eu me considero privilegiado, mas um privilegiado mais assim, de exceção. Eu sei que eu não sou a regra, pra um tipo de cliente. [...] (C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>).

C<sub>5</sub>: [...] roubaram meu celular. Eu tive que comprar outro, assim eles não privilegiam, né? Você que já tá neles, assim. O preço do celular, é o preço do chip, a tabela na parede, você paga, você num vê a linha. Então eu acho que isso não é privilegiar o relacionamento com um cliente, né? Assim, eles, eles têm uma briga muito maior de captar clientes de outras operadoras, do que manter os clientes que eles têm. Porque quando eles adotam uma política dessa de que: ah se você perdeu, se roubaram, se tipo, se você tiver que comprar outro, mesmo com boletim de ocorrência, você vai lá e tem que, e tem que é... comprar pelo preço cheio, com se tivesse comprando um de pré-pago... Acho que não é privilegiado, você que já tá lá [estalo de dedos] há mais de anos... é só porque ela mantém uma empresa, porque eu num pago R\$500,00 de celular no final do mês, mas acho que, pela documentação que você viu, né? Que poderia ter uma forma diferenciada, “ó porque você já tá há muito tempo na empresa tal”, mas não houve isso, eu fiquei meio chateada. [...] (C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>).

Por outro lado, o consumidor admite que em outras ocasiões a empresa procura ser flexível pautando-se não (apenas) no conhecimento que ela tem do cliente ou em sua acentuada atratividade, mas principalmente na “viabilidade” da requisição deste (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>14</sub>). Nesse sentido, ao requerer algo além do rotineiramente esperado pela empresa, o consumidor sabe que a parceira inicialmente analisará a “viabilidade” (e até mesmo a “legitimidade”) das suas solicitações.

Na realização da referida análise de viabilidade/legitimidade, o consumidor entende que a capacidade (e a intenção) da empresa em ver a situação assumindo o ponto de vista do cliente (i.e., de empatizar com o outro) pode influir profundamente na decisão de

[in]flexibilização de suas normas (C<sub>2</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>;C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>). No entanto, ele espera que as razões atreladas ao indeferimento de suas requisições, quando este assim ocorrer, sejam-lhe devidamente explicitadas (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>10</sub>). Além disso, o consumidor percebe que a empresa pode intentar estabelecer *a priori* o mesmo nível de flexibilidade para todos os seus clientes (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>6</sub>), embora isso seja praticamente impossível quando se leva em consideração os múltiplos contextos interativos, pois cada parceiro nitidamente realiza seu próprio conjunto de demandas ao longo de sua relação com a empresa.

O consumidor percebe ainda que é justamente por meio da flexibilidade (inclusive nas oportunidades e modos de acesso aos parceiros) que a empresa pode adequar e, em certo sentido, “personificar” o fornecimento do serviço (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>). Assim, do ponto de vista do consumidor, essa [in]flexibilidade pode ser encontrada, entre outras coisas, na (não) abertura ao outro por parte da organização. Tal abertura (fechamento) pode fazer com que a empresa [des]estime a comunicação bilateral entre ela e os seus parceiros, ampliando (restringindo) os pontos de contato entre ambos.

Vale salientar que o consumidor também reconhece que em alguns casos a parceira pode ser proativamente flexiva, antecipando-se, e não simplesmente reagindo, à formalização de suas demandas (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>14</sub>). Entretanto, não é qualquer objetivação proativa que será admitida pelo consumidor como demonstração de flexibilidade por parte da empresa, é necessário que ele enxergue valor nela (i.e., atribua relevância e/ou valência positiva à mesma) e que ela não represente, em seu entender, uma ameaçada a sua autonomia na tomada de decisões (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>). Além disso, destaca-se que, na visão do consumidor, a linha de conduta [in]flexiva adotada pela empresa pode contribuir para amenizar (intensificar) as consequências negativas dos conflitos que inevitavelmente ocorrem ao longo do histórico do relacionamento (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>). Assim, o sujeito entende que a adoção de uma postura mais [in]flexiva pode fazer com que a empresa (não) admita (ou “perdoe”) pequenos “erros”

(involuntários ou até mesmo voluntários) cometidos pelo consumidor quando este interage com ela (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>). Nesse sentido, outro ponto que merece ser ressaltado é que além de refletir sobre a [in]flexibilidade demonstrada pela a empresa, o consumidor também realiza considerações acerca da conduta [in]flexiva dos concorrentes, não só no que diz respeito a interação deles consigo (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>), mas também no tocante à interação deles com outros consumidores (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>).

O consumidor reconhece que a [in]flexibilidade da empresa com a qual se relaciona em certa medida depende da disposição dos funcionários que a representam nos encontros de serviço (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>), os quais em sua visão sempre possuem um determinada “margem de manobra”, por mais restrita que esta aparente ser. Assim, ele entende que em algumas situações, o funcionário pode até mesmo estar agindo “por conta própria” (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>) [in]flexibilizando algo que talvez possa ir de encontro às recomendações que vigoram como “normas” na empresa. O consumidor tem em mente ainda que essa [in]flexibilidade do funcionário pode ocorrer não só com relação a ele próprio, mas também no relacionamento da empresa com seus outros clientes (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Com relação a estes últimos, inclusive, o consumidor percebe que em determinadas situações eles podem também ser mais [in]flexíveis aos seus desígnios (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>5</sub>), assim como ele próprio pode ser um tanto quanto [in]flexível aos ensejos dos mesmos (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>5</sub>).

Devido ao fato do relacionamento ser uma dinâmica intersubjetiva, o consumidor reconhece que não é apenas a empresa que tem que ser flexível para cooperar e se adaptar aos seus interesses, mas, em certos momentos, para evitar conflitos desnecessários e garantir o sucesso da interação e a manutenção dos vínculos, ele também tem que procurar cooperar e se adaptar às solicitações e interesses dela (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>1</sub>). Assim, para conseguir entender melhor o que precisa ser feito de sua parte, ou seja, qual o seu “papel” na interação e a sua



responsabilidade no relacionamento, o consumidor procura considerar o ponto de vista da empresa, empatizando com a mesma.

Ressalta-se que o consumidor nem sempre concorda com as ações da empresa no relacionamento (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>4</sub>) e, por conta disso, procura impor limites à sua própria adaptação (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>), a partir do qual então ele se torna mais inflexível. Caso ele entenda que a empresa é insistente e/ou exige dele em demasia, a dissolução dos vínculos pode ser concebida como imprescindível. Nesse sentido, ele demonstra estar ciente que o esforço “extra” necessário para interagir com a parceira, de uma forma ou de outra, representa-lhe um “sacrifício” realizado em prol da manutenção dos laços forjados com esta última (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>). A seguir, a Figura 10 (6) sistematiza os vários aspectos discutidos na presente seção.

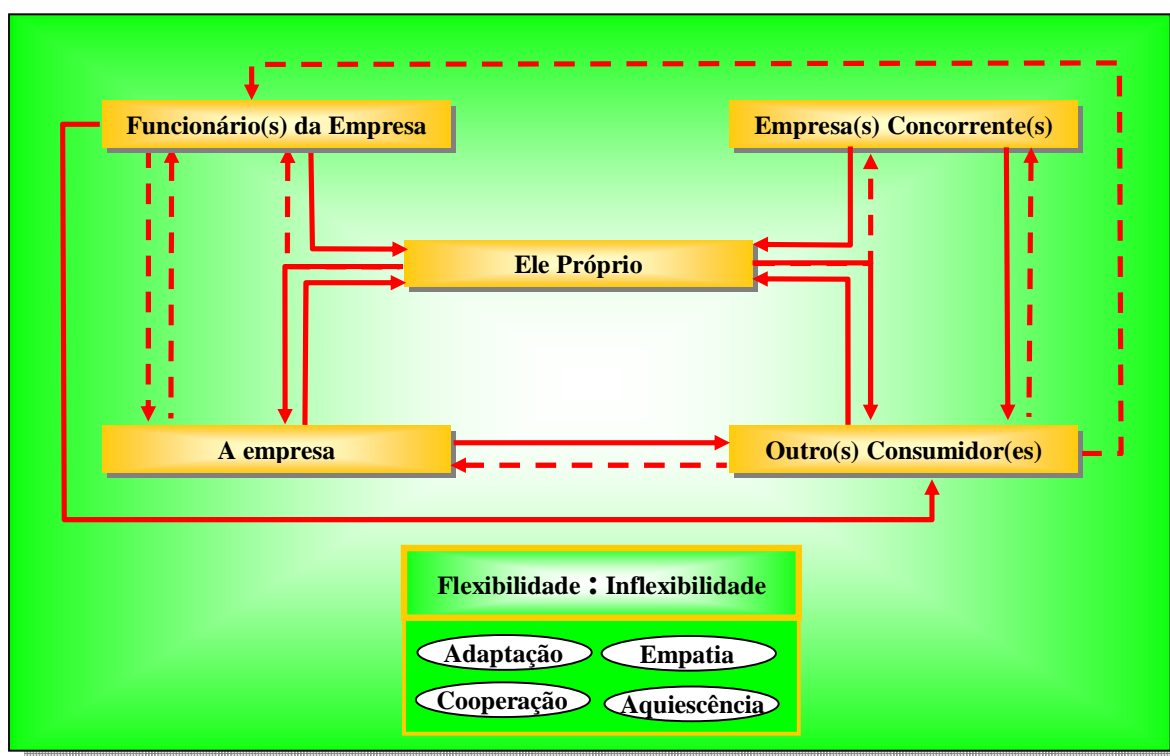


Figura 10 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Flexibilidade : Inflexibilidade** na percepção do consumidor

### 6.2.1.6 Respeito : Desrespeito

Apesar de indubitavelmente ser um fenômeno social extremamente complexo, pode-se dizer que, de certo modo, um relacionamento é o “resultado” do contínuo processo dialético de interação entre os devires que o “compõe”. No entanto, a interseção (ou, como talvez preferissem dizer alguns, “junção”) destes seres em um novo “ser” nunca é completa e, assim sendo, em face aos desígnios que subjazem à sua “individualidade”, cada um deles impõe (implícita e/ou explicitamente) limites (mais ou menos amplos, fixos ou fluídos) a serem observados pelo outro se este quiser garantir a continuidade da comunhão estabelecida entre ambos e, ao mesmo tempo, sabe que o outro procede de modo similar com relação a ele próprio. Dessa forma, os parceiros relacionais acabam por tomar consciência, cada um a seu modo é claro, de que são sujeitos de direitos e deveres para com o ser do outro. Por conta disso, ao refletir sobre as características das interações que estabelece no contexto de consumo, o consumidor realiza considerações acerca da natureza do comportamento e das intenções dos sujeitos envolvidos. Neste sentido, constata-se no relato do consumidor que a [des]obediência aos limites impostos pela individualidade do ser do outro é percebida nos termos do invariante Respeito : Desrespeito. Vale destacar de antemão, contudo, que por ser um invariante cuja materialização perceptiva é em grande medida influenciada pelo contexto e pelas peculiaridades inerentes à cultura da qual o sujeito faz parte, existe a possibilidade de que aquilo que um consumidor em determinada ocasião compreende como manifestação de respeito possa ser considerado por outro consumidor como indício de uma conduta desrespeitosa.

O consumidor tem em mente que o [des]respeito da empresa para com ele pode fazer com esta (não) lhe objetive um tratamento marcado pela atenção, deferência, consideração e reverência (e.g.,  $C_1N_3$ ;  $C_1N_5$ ;  $C_3N_3$ ). A qualquer momento, o reconhecimento da (não) ocorrência deste tratamento pode fazer com que ele se aperceba como um ser “especial” para

o outro (ou como apenas “mais um qualquer” dentre tantos seres “irrelevantes” “no mundo”) (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>). Em algumas situações, no entanto, o consumidor pode reconhecer “mais valor” ao tratamento respeitoso que a empresa lhe dispensa quando considera que este vigora como “norma” a ser seguida para todos os consumidores com os quais ela interage e que o mesmo não se configura, portanto, em uma exceção aleatória, tênue ou transitória (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>14</sub>). Por outro lado, existe a possibilidade de que as conseqüências de um tratamento desrespeitoso sejam perceptivamente ampliadas quando o consumidor entende que foi tratado de modo explicitamente discriminatório. Além disso, o consumidor pode entender como [des]respeitoso (percebendo, inclusive, maior magnitude em suas conseqüências) um tratamento que considera [in]adequado ao nível de intimidade que em sua visão se encontra estabelecido no relacionamento. O fragmento de relato reproduzido a seguir ilustra nitidamente este aspecto:

C<sub>4</sub>: [...] se alguém que você não tem intimidade... faz uma coisa chata, lhe chateia, então você não se chateia, por que aquela pessoa não tem nada que possa lhe machucar, mas quando é alguém que você já se sente íntimo, ele faz uma coisa que lhe machuca, né? Às vezes um estranho faz uma coisa que pra você é nada, uma pessoa mais próxima sua faz algo e aquilo lhe magoa por que você não esperava aquilo dela. [...] (C<sub>4</sub>N<sub>8</sub>).

Destaca-se ainda que, ao se sentir [des]respeitado pela empresa, o consumidor pode realizar um série de considerações sobre a [in]adequação da conduta ética da parceira em determinada situação e, com base nisso, chegar a reconhecer que ela (não) lhe trata como um sujeito e se esforça para enxergá-lo como o fim próprio de suas ações (ou como um mero meio para alcançar os seus próprios objetivos) (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>5</sub>). Nesse sentido, ele reconhece que a intenção da empresa pode ser apreendida com maior facilidade no momento em que ela tem que lidar com os problemas e conflitos que surjem em algumas de suas interações (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>).

O consumidor também se sente [des]respeitado quando percebe que a organização (não) evita deliberadamente manipulá-lo ou extorqui-lo (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>), e que esta (não) demonstra valorizar o seu tempo e os seus esforços (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>), a sua autonomia e liberdade (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>), ao mesmo tempo em que (não) procura compreender as suas “limitações” (e.g., escassez de recursos, ausência de elevada *expertise*) como consumidor e como seu parceiro relacional (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Com relação a este último aspecto, o consumidor percebe ainda que o [des]respeito com o qual é tratado está em alguma medida associado à capacidade e intenção da empresa em se colocar no lugar do outro (i.e., de empatizar com o outro) (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>). Ao sentir-se [des]respeitado pela empresa, o consumidor pode intentar então o aprofundamento (rompimento) dos vínculos estabelecidos com a mesma (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>).

O consumidor reconhece também que a empresa pode adotar uma postura [des]respeitosa na comunicação que ela procura estabelecer consigo e com os demais clientes com os quais interage ou deseja interagir (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>). Nesse sentido, ele considera que a forma, o conteúdo e/ou o momento da comunicação promovida pela empresa pode(m) ser [in]adequado(s). No tocante ao primeiro aspecto, o consumidor entende que a organização pode [des]respeitar o canal por meio do qual ele prefere interagir com ela (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>3</sub>). Com relação ao segundo aspecto, ele percebe que a informação transmitida pela parceira pode (ou não) ser de “mau gosto”, inverídica, desinteressante, inútil, incompreensível, “agressiva”, etc (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>14</sub>). Além disso, ao analisar o conteúdo da comunicação, o consumidor tem a oportunidade de avaliar se a empresa [des]respeita o sigilo das informações que em algum momento lhe foram confiadas. No que tange ao terceiro aspecto, a iniciativa de comunicação pode (ou não) ser compreendida como “atrasada”, intromissiva (i.e., invasora da sua privacidade) (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>), etc. Além disso, o consumidor pode se sentir [des]respeitado ao analisar a frequência com a qual a empresa intenciona se comunicar ele (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>). Quando

considera que recebe informações da organização com grande frequência, o consumidor pode se sentir reconhecido (importunado) pela mesma. Por outro lado, quando considera baixa a frequência de iniciativas comunicacionais da parceira, ele pode se sentir esquecido (resguardado). Vale salientar que o consumidor também considera que a empresa o [des]respeita quando reconhece que ela (não) procura ouvir a sua “voz” e (se a ouve) lhe dá atenção de modo [in]devido (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>).

O consumidor entende ainda ser [des]respeitado pela empresa quando esta (não) procura construir uma relação transparente, estabelecida por meio da constante diafanidade (opacidade) da sua socialização primária, das suas ações, intenções e tipificações, bem como da situação geral em que se encontra “no mercado” (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>9</sub>). Além disso, ele também considera que a organização o [des]respeita quando ela [des]cumpre as suas promessas e os acordos forjados entre ambos e mantém (quebra unilateralmente) as normas intersubjetivas que vigoram no relacionamento (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>1</sub>). Destaca-se que o consumidor está cômico de que a empresa pode agir dessa forma não apenas para com ele, mas com relação a todos os clientes com os quais ela mantém relacionamento (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>).

O consumidor reconhece que o concorrente também pode [des]respeitá-lo quando o mesmo, por exemplo, [des]considera os limites de sua privacidade, (não) insiste no estabelecimento de vínculos consigo, (não) intenta lhe fornecer um tratamento atencioso ou quando (não) considera adequadamente os seus ensejos (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>). De modo similar, ele entende que o concorrente pode também adotar uma postura de [des]respeito para com os outros consumidores (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>). Vale salientar que o consumidor demonstra estar ciente que a forma [des]respeitosa com a qual ele e os demais clientes são tratados pela empresa está em grande parte associada ao [in]adequado desempenho de papéis dos funcionários que a representam, sejam em interações face a face ou intermediadas por algum tipo de tecnologia (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Nesse sentido, o consumidor considera que o

funcionário com o qual interage pode estar em suas ações [des]respeitando as crenças e os valores advogados pela empresa e/ou as recomendações estipuladas pela mesma (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>14</sub>).

Da mesma forma que reconhece a existência do [des]respeito da empresa para consigo, o consumidor entende que também pode [des]respeitar a organização com a qual se relaciona a medida em que, por exemplo, (não) a comunica oportunamente sobre as suas preferências, intenções ou tipificações (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>), bem como (não) procura enganá-la [des]cumprindo as suas próprias promessas e/ou os acordos tácitos ou explícitos firmados entre ambos. Além disso, o consumidor tem em mente que em determinadas ocasiões pode estar agindo de modo [des]respeitoso para com os outros clientes da empresa assim como estes podem em alguns momentos nitidamente [des]respeitá-lo (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>5</sub>). A seguir, a Figura 11 (6) sistematiza os vários aspectos discutidos nesta seção.

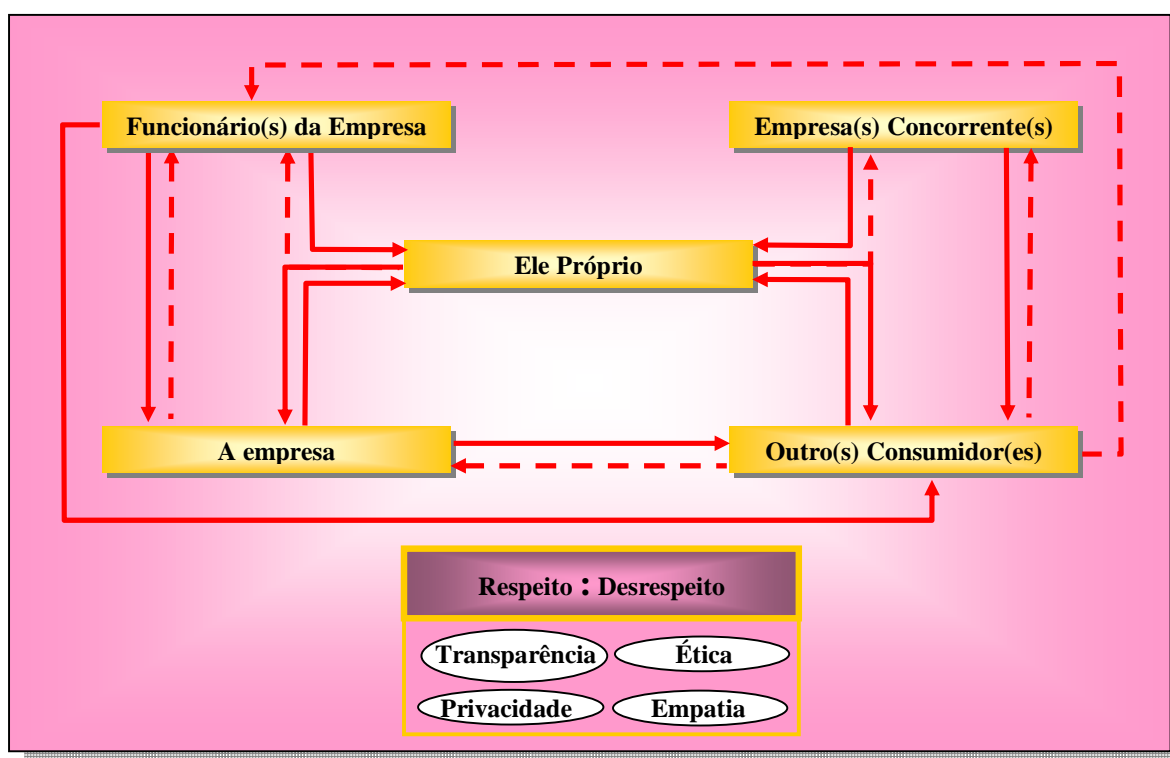


Figura 11 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Respeito : Desrespeito** na percepção do consumidor

### 6.2.1.7 Justiça : Injustiça

Ao longo do histórico de interações, os parceiros relacionais constantemente decidem (ou, no mínimo, explicitam intenção) pela adoção de determinados cursos de ação em detrimento de outros. No entanto, por diversas razões, tais escolhas nem sempre correspondem àquilo que o outro (e talvez também o próprio agente) espera (ou deseja) que seja feito sob certa circunstância. Tal expectativa (desejo) é em grande medida fundamentada naquilo que os parceiros acreditam (e muitas vezes convencionaram) que é necessário, correto, adequado ou simplesmente “aceitável”. Desse modo, constata-se no relato do consumidor que a (não) retribuição, o [de]mérito, a (falta de) isenção e/ou a [in]correção que subjazem às ações e intenções de cada ator envolvido no relacionamento empresa-consumidor são percebidos nos termos do invariante Justiça : Injustiça. Ressalta-se de antemão que o espectro de ocorrência empírica deste invariante é bastante amplo e que um determinado aspecto pode, no mesmo ou em diferentes momentos, ser considerado, por motivos distintos, [in]justo por cada sujeito que o intenciona.

Uma das primeiras classes de considerações que materializam a reflexão sobre o referido invariante diz respeito então à [in]justiça que o consumidor percebe se fazer presente nas ações e intenções da empresa com a qual mantém relacionamento. Nesse sentido, dentre outras coisas, o consumidor considera injusta a situação na qual a empresa egoísticamente não procura “investir” no aprimoramento dos vínculos, aproveitando-se nitidamente do fato de ser a “única” parceira a quem ele (“forçosamente”) tem acesso em certos contextos e extirpando com a adoção dessa postura uma imensa parcela da bilateralidade (i.e., reciprocidade) que em seu entender poderia (ou até mesmo deveria) permear a relação (e.g.,  $C_3N_4$ ;  $C_3N_5$ ). Assim, o sujeito demonstra estar cômico de que pode vir a se sentir “usado” (ou seja, encarado como um mero “recurso” a ser acessado) pela empresa. No entanto, em algumas ocasiões tal “utilização” pode não ser necessariamente concebida como injusta, principalmente quando ele

reconhece que também “usa” a empresa como um “meio” para conseguir atingir determinados “fins” (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>).

No tocante aos últimos aspectos supramencionados, vale salientar, contudo, que o consumidor compreende que a existência de troca de recursos (ainda que levada a cabo de modo contínuo) nas interações não é, *per se*, condição suficiente para a geração de um relacionamento “genuíno” com uma empresa (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>1</sub>). Para ele, é necessário também, e sobretudo, que esta troca englobe uma sucessiva permuta de afetividade e uma contínua demonstração do respeito que cada parceiro possui para com o ser do outro. O reconhecimento mútuo entre os parceiros é então um dos principais “indicadores” que o sujeito possui para constatar a ocorrência de reciprocidade na relação (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>1</sub>). Atrelado a isso, o consumidor também reconhece que ele próprio e a parceira podem demonstrar uma (maior ou menor) preocupação em ofertar algo que o outro realmente valorize como forma de retribuição ao seu “empenho” no relacionamento (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>2</sub>). Nesse sentido, em determinados momentos ele acredita, por exemplo, que já cumpre adequadamente o seu papel na relação ao ser um cliente “assíduo” da empresa há vários anos e não considera justa a tentativa da parceira em “empurrar-lhe” mais um serviço cuja aquisição em seu entender é absolutamente “desnecessária” (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>).

Vale salientar ainda que o consumidor percebe [in]justiça na postura (mais ou menos flexível e/ou imparcial) adotada pela empresa quando ela é solicitada a lhe auxiliar na busca pela solução dos problemas (e imprevistos de um modo geral) que ocorrem ao longo das interações e que podem ser oriundos das mais distintas fontes (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>). Dessa maneira, em alguns contextos o consumidor considera [in]justo, por exemplo, o fato da empresa (não) levar em consideração o tempo de relacionamento entre ambos para a concessão de alguns benefícios que podem “remediar” as conseqüências de acontecimentos (e.g., roubos) que estão além do controle direto do sujeito (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>). Em casos como estes,



o consumidor também considera [in]justo o fato da parceira *a priori* (não) duvidar de sua retidão moral (e por conseguinte da veracidade das informações por ele fornecidas), tendo em vista que ele (ao menos em seu entender) em nenhum outro momento forneceu qualquer motivo que possa embasar a existência de tal desconfiança. Com relação a isso, o consumidor considera injusta ainda a quebra “repentina”, por parte da empresa, das normas intersubjetivas de confiança que durante um bom tempo vigoraram proficuamente no relacionamento (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>8</sub>).

O consumidor compreende também que em algumas ocasiões pode (não) se sentir à vontade para objetivar suas solicitações, reclamações, elogios e/ou sugestões à empresa, posto que a intenciona como uma “parceira” [in]competente e/ou [in]confiável. Desse modo, o sujeito considera que a empresa em certos contextos (não) adotará uma postura recíproca em relação a suas objetivações, pois, no seu entender, ela normalmente (não) se preocupa em dar o “retorno” ao outro, visando manter um “nós” profícuo (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>10</sub>). É interessante destacar que o consumidor está ciente que a [in]justiça é algo que também pode se fazer presente (de modo mais ou menos explícito) na [des]preocupação da empresa em “equilibrar” (i.e., tornar equitativa) a relação entre a qualidade do serviço normalmente fornecido e o valor global cobrado pelo mesmo (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>).

Ao mesmo tempo em que considera a [in]justiça que permeia o seu relacionamento com a empresa, em algumas situações o consumidor reconhece o tratamento [in]adequado dispensado pela organização a todos os seus clientes de um modo geral (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>6</sub>). Nesse sentido, ressalta-se que o consumidor também percebe a ocorrência de [in]justiça ao constatar ser tratado de forma [des]igual aos outros clientes com os quais a empresa mantém relacionamento (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Assim, embora a historicidade da relação conscientize o sujeito de que os outros são diferentes entre si, ele considera que em determinadas circunstâncias a empresa não deve procurar pré-estabelecer

discriminação no tratamento e/ou benefícios direcionados aos seus clientes, pois, antes de mais nada, todos são seres humanos que merecem igual respeito (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>). Noutros termos, em alguns momentos o consumidor deseja por parte da empresa um tratamento igualitário objetivado em uma experiência (positiva) similar de consumo proporcionada imparcialmente para todos os clientes. Contudo, em outros contextos, o consumidor considera que o tratamento e/ou os benefícios que cada cliente recebe devem ser proporcionalmente baseados no mérito que advém da magnitude de seu empenho para a intensificação e/ou aprimoramento do relacionamento com a empresa. Sob a égide desta perspectiva, o sujeito demonstra então estar cômico das “vantagens” que só obtém por, dentre outras coisas, já ser um parceiro “conhecido” (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>), bem como está ciente do que poderá obter da empresa caso empreenda um determinado nível de “investimento” para a continuidade e/ou desenvolvimento dos vínculos (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>3</sub>). Nesse caso, o consumidor admite ser capaz de perceber se o “nós” é ou não equitativo (justo) ao confrontar os ganhos (perdas) derivados do (maior ou menor) nível de esforço dispendido por ele (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>).

Salienta-se que além de considerar a [in]justiça que emana das ações e intenções da empresa, o consumidor reconhece que em certos instantes ele próprio pode vir a ser considerado [in]justo pela parceira. Desse modo, apesar de em determinados momentos vislumbrar maiores ganhos com o estabelecimento de relacionamento com o concorrente, por exemplo, o consumidor prefere, antes de efetivamente trocar de fornecedor de serviço, “dar uma chance” para que a parceira de longa data tenha ao menos a oportunidade de estabelecer uma “contraproposta” (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>). Além disso, o consumidor reconhece que, na medida do possível, procura dar preferência à aquisição de novos serviços junto à parceira, bem como intenta tornar explícita para a mesma a situação na qual ele “realmente” se encontra (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>).

Destaca-se que ao refletir sobre a [in]justiça que vigora no seu relacionamento com a empresa, o consumidor demonstra ser capaz de realizar também considerações acerca da [in]justiça subjacente aos vínculos que mantém com o concorrente. Nesse sentido, dentre outras coisas, ele reconhece se sentir injustiçado devido ao fato do concorrente não levar em consideração o histórico já consolidado de interações para a alteração de determinados componentes do serviço (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>). Além disso, o sujeito compreende que em algumas situações o concorrente pode adotar uma postura impregnada por [in]justiça na relação que mantém com os outros consumidores (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>). No que diz respeito a estes últimos, aliás, o sujeito reconhece que a reciprocidade permeia a relação que ele mantém com alguns deles (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>5</sub>). A seguir, a Figura 12 (6) sistematiza os vários aspectos discutidos na presente seção.

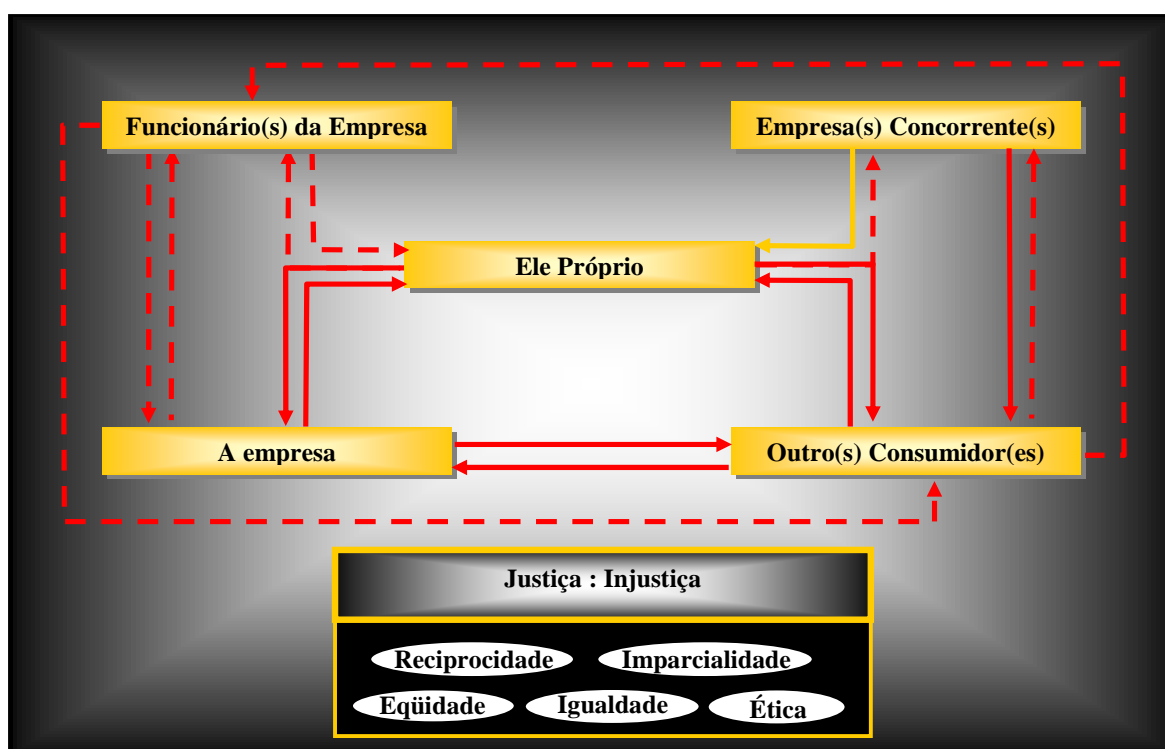


Figura 12 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Justiça : Injustiça** na percepção do consumidor

### **6.2.1.8 Conflito : Harmonia**

Ao considerar que as suas intenções e/ou ações, por várias razões, não apresentam, em todos os momentos, exatamente a mesma natureza daquelas manifestas pelo outro com o qual se relaciona, e que, por isso mesmo, elas podem ir (completa ou parcialmente, explícita ou implicitamente) de (ou ao) encontro dos interesses deste último, o sujeito admite a possibilidade de (não) ter que se engajar (freqüentemente) em disputas pela obtenção (e exercício) do “direito” de expressar livremente a sua opinião e/ou de realizar certas ações, pela garantia de acesso a determinados recursos e/ou pela alteração do comportamento do outro. Desse modo, constante-se no relato do consumidor que a (costumeira) presença (ausência) de tais embates, bem como a intensidade com a qual os mesmos são travados ao longo das interações, é percebida nos termos do invariante Conflito : Harmonia.

No domínio do invariante agora em tela, uma das primeiras classes de reflexões elaboradas pelo consumidor procura aquilatar então a ocorrência, intensidade e/ou natureza dos “problemas” que ele enxerga nas interações com a empresa (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>). Vale salientar que para que os referidos conflitos ocorram (i.e., sejam percebidos), é necessário que um determinado limiar de insatisfação seja ultrapassado (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>) e, além disso, que cada um dos atores envolvidos em algum momento assuma uma posição ativa (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>), ou seja, saia em defesa (com maior ou menor veemência) dos seus próprios interesses (podendo até mesmo em algumas ocasiões, ainda que involuntariamente, “agredir” física e/ou comunicacionalmente o outro) (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>14</sub>). Assim, no entender do sujeito, quando um (ou ambos os) parceiro(s) age(m) pautado(s) por uma postura marcadamente egoísta e se empenha em fazer apenas aquilo que considera bom para si próprio (sem consultar ou considerar a opinião do outro), o conflito tende a emergir no relacionamento e, conseqüentemente, a continuidade (ou simplesmente a ampliação do escopo) dos vínculos pode ser (seriamente) ameaçada, principalmente quando um dos parceiros se sente “com

raiva” do outro (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>5</sub>) ou “magoado” pelo mesmo (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>). Em complemento a tal consideração, o consumidor também compreende que à medida que o alcance dos interesses de um ator (não) ocasiona diretamente a frustração dos interesses do outro (principalmente no entender deste último), posto a (aparente) [in]compatibilidade dos mesmos, o conflito entre os parceiros tende a (não) se intensificar (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>). O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>) exemplifica vários dos aspectos agora discutidos:

C<sub>2</sub>: [...] Hã... por exemplo, eu tenho outra coisa também que não tá aqui mas... serviço de assinatura de revista, que você assina a revista uma vez aí depois o pessoal vem com a idéia mirabológica que tiveram agora de dizer “olhe, sua assinatura já tá renovada automaticamente, veja como nós somos legais pra você”. Eles vêm com essa idéia... Eu acho isso um abuso da parte da empresa né... Então esse tipo de coisa até hoje nunca aconteceu com a Telefonia Móvel 1. Agora uma vez eles tentaram me empurrar alguns serviços que eu precisei ligar pra lá pra pedir que não colocassem, eu disse “olhe, não coloque nada, eu só uso o telefone pra fazer ligação (risos) e não me coloque serviço nenhum”. Mas aí o pessoal acertou e não me perturbaram não. [...] (C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>).

A passagem acima também exemplifica que, por uma perspectiva ligeiramente diferente, o consumidor demonstra estar ciente de que os conflitos no relacionamento tendem a ser reduzidos (ampliados) quando a empresa, nas ocasiões em que é solicitada, aceita (recusa-se a) cooperar consigo esforçando-se para lhe prover aquilo que ele precisa (e.g.; C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>). Em acréscimo a isso, o consumidor reconhece que os conflitos podem ser evitados (estimulados) ou então tornados menos (mais) intensos quando ao menos um dos parceiros (não) se esforça para colocar o seu ponto de vista “em suspenso” e compreender a perspectiva que o “outro lado” cria da situação (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>1</sub>) e, com base nisso, [in]dispõe-se a realizar concessões (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>) e, quando as mesmas são tecnicamente [im]possíveis, por exemplo, o “retorno” ao outro (ou seja, a elaboração de uma justificativa para a negativa) é fornecido (negado) em momento oportuno e de um modo “adequado” (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>10</sub>).

O consumidor admite que ao longo do relacionamento que mantém com a empresa, em algumas circunstâncias pode, por várias razões, vir a entrar em conflito com algum(ns) dos outros clientes que também interagem com a organização no momento em que o serviço está sendo desempenhado (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>5</sub>). Além disso, ele também percebe o conflito (a harmonia) que pode permear algumas das interações que estes últimos estabelecem com a empresa (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>), bem como aquelas estabelecidas com organizações concorrentes (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>).

O consumidor também reconhece que as interações que ele próprio e os outros clientes da empresa estabelecem com determinados representantes da mesma, a depender da maneira como estes últimos se portam e a seu modo “aplicam” (ou simplesmente explicam) as regras e/ou procedimentos estipulados pela organização, podem apresentar caráter conflituoso (harmonioso). O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>) ilustra este aspecto:

C<sub>1</sub>: [...] Aí eu liguei pra lá e comecei a discutir com o cara, discutir no sentido de ver o que eu faço: é a minha passagem, quanto é que vai ficar do meu dinheiro, não sei o quê... aí no fim das contas eu tive que pagar uma parte, eu não ia pagar nada, mas consegui... Aí fui no outro dia de manhã. Aí consegui outro dia, não sei o quê... eu me senti naquele momento que o cara, pelo menos, quis me ajudar na solução, né? Disse: “a senhora pode viajar tal hora, não sei quê”... quando eu cheguei lá... também porque tinha vaga, né? Mas quando cheguei lá, a moça... (eu também não estava boa ainda, mas melhorei graças a Deus) mas aí ela disse assim: “se a senhora não quiser ir, agora tem um vôo de tarde...” não sei quê... eu digo (risos) eu vou ter que ir... Aí fui e graças a Deus deu tudo certo, mas aí foi uma coisa assim que me ajudou a solucionar o problema, né? [...] (C<sub>1</sub>N<sub>11</sub>).

Não se deve deixar de mencionar que ao procurar refletir sobre o conflito (a harmonia) que permeia o seu relacionamento com a empresa, o consumidor dialeticamente considera o conflito (a harmonia) que vigora (vigorou ou pode vir a vigorar) nos laços com organizações concorrentes. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>) ilustra claramente o referido aspecto:

*P: Como você vê o seu relacionamento com a Telefonia Móvel 1?*

C<sub>2</sub>: Com a Telefonía Móvel 1 é um relacionamento bom. Até hoje eu nunca tive um problema sério com a Telefonía Móvel 1 não. Tanto é que eu tô com a Telefonía Móvel 1 já há quase dez anos, nunca tive nada de mais... Eu acho o seguinte, que só a empresa não lhe aborrecer já é uma grande coisa (risos). É diferente da Telemar, por exemplo. Eu tenho um verdadeiro horror à Telemar. Eu não suporto essa empresa Telemar. [...] (C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>).

A seguir, a Figura 13 (6) sistematiza os diversos aspectos que foram postos em discussão na presente seção.

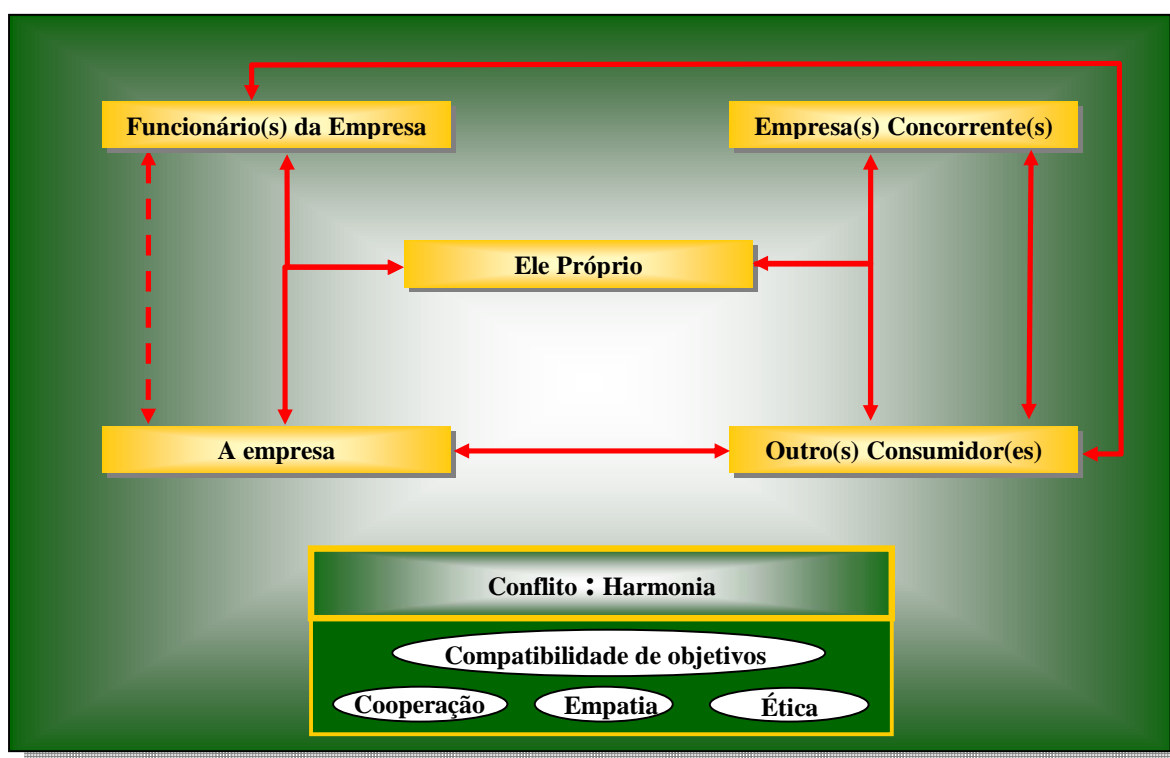


Figura 13 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Conflito : Harmonia** na percepção do consumidor

### 6.2.1.9 Voluntariedade : Involuntariedade

Ao refletir sobre as peculiaridades que marcam o compasso de sua existência no papel de consumidor, o sujeito demonstra estar cômico de que não pode ter, fazer ou ser tudo aquilo que deseja, na forma como deseja e/ou no momento em que deseja. Nesse sentido, ele reconhece que a espontaneidade de seu arbítrio é cerceada pelas características do ambiente

no qual se encontra inserido e que a mesma sofre influência (mais ou menos direta) da atuação dos outros significativos. Desse modo, constata-se no relato do consumidor que a consonância de suas ações no que tange ao “preenchimento” de suas próprias intenções é percebida nos termos do invariante *Voluntariedade : Involuntariedade*.

Vale salientar que no escopo do invariante agora em tela, de modo similar ao que foi discutido na Seção 6.2.1, “antes” de refletir propriamente sobre as nuances do vínculo que mantém com a empresa, o consumidor pode realizar considerações acerca do grau de [in]voluntariedade envolvido na aquisição de determinado tipo de serviço. Assim, dentre a vasta gama de serviços que ele e os outros significativos consomem, o sujeito reconhece que alguns deles podem ser adquiridos em face a “pressões” que emanam em primeira instância do complexo modo de vida estimulado (ou talvez até “exigido”) pelos ditames da frenética e voluptuosa sociedade contemporânea (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>). Por conta disso, em algumas ocasiões, o consumidor se vê praticamente sem a opção de não ter desferir esforços na procura de uma empresa parceira para o fornecimento do serviço (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>3</sub>). Com relação a este aspecto, o sujeito reconhece ainda que o bom desempenho da empresa que acaba sendo escolhida nem sempre “compensa” totalmente o fato da aquisição do serviço em si ser “compulsória” (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>5</sub>). Dessa forma, o consumidor compreende também que a atratividade não está integralmente (ou sempre do mesmo modo) associada à voluntariedade. Em outras palavras, existe sempre a possibilidade de que a aquisição [in]voluntária do serviço possa fazer florescer vínculos considerados mais ou menos atrativos (repulsivos).

Deixando então em segundo plano as considerações sobre os fatores que conduzem à aquisição de determinado tipo de serviço, o consumidor reconhece que a escolha da empresa com a qual se relaciona ou irá se relacionar pode ter sido prioritariamente [in]voluntária (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>3</sub>). Nesse sentido, ele compreende que a escolha voluntária do parceiro é uma



etapa que tende a ocorrer naturalmente na maior parte dos relacionamentos, mas está ciente também que nem sempre isto acontece ou pode ser possível. Assim, na visão do sujeito, a formação involuntária de vínculo com uma organização pode ocorrer basicamente de três modos distintos.

Em um primeiro modo, o consumidor, ao partir em busca das alternativas disponíveis no mercado, constata a existência de um único “pretendente”, seja por que só existe uma empresa fornecedora do serviço nos moldes que o sujeito deseja no contexto em que está inserido (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>5</sub>), seja por que, por alguma razão, nenhuma outra intenciona se relacionar com ele<sup>133</sup>. Neste caso, o consumidor sabe que em última instância pode optar pelo não estabelecimento do vínculo, mas ao analisar detalhadamente as conseqüências que possivelmente decorrerão desta opção, na maior parte das vezes ele compulsoriamente “prefere” se relacionar com a empresa.

Em um segundo caso, o consumidor já se percebe parceiro de uma determinada organização, mas a dinâmica do ambiente concorrencial (e.g., fusões, aquisições) faz com que ele involuntariamente se transforme em cliente de uma outra. O fragmento de relato abaixo reproduzido ilustra bem este aspecto:

C<sub>1</sub>: [...] eu tenho conta no Banco B também, mas eu não simpatizo com o Banco B. Primeiro, porque eu não escolhi o Banco B. Eu era cliente, quer dizer, eu era cliente Banco E, virei cliente Banco 2, passei a ser cliente Banco B pelas compras, né? Pelo banco. E eu já não simpatizava antes com o Banco B, eu não achava... eu acho que ele é muito... não sei se é muita tecnologia. [...] (C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>).

Em situações como a acima descrita, o consumidor reconhece que pode optar entre manter ou romper o vínculo iniciado com a empresa. Vale destacar, contudo, que esta decisão

---

<sup>133</sup> Não se deve deixar de ter em mente que esta “constatação” depende do horizonte em que se posiciona o sujeito percebido e que a mesma pode ou não, pois, corresponder a “Realidade” do modo como é intencionada por um outro sujeito. Dito de outra forma, o consumidor pode ter deixado de constatar a existência de uma (ou mais) empresa(s) fornecedora(s) do serviço por não ter se esforçado em sua busca ou, no que diz respeito ao segundo aspecto mencionado, pode ter interpretado erroneamente a falta de intenção das demais empresas em se relacionar com ele.

pode vir a ser tomada nos moldes do primeiro contexto descrito, já que existe a possibilidade da dinâmica ambiental produzir uma situação na qual o consumidor passe a perceber a existência de uma única empresa fornecedora do serviço (da forma como deseja) ou interessada em se relacionar com ele.

Em um terceiro caso, o sujeito entende que se transforma em consumidor dos serviços prestados por uma organização em decorrência da decisão inicial de um outro significativo, o qual lhe impõe (com maior ou menor veemência) o estabelecimento (e possivelmente a posterior manutenção, de modo intermitente ou contínuo) do vínculo (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>). De modo similar, em algumas ocasiões, o próprio sujeito pode se perceber como agente influenciador das decisões de estabelecimento/manutenção da relação do outro.

Além de se fazer presente nas considerações concernentes à formação e/ou manutenção do relacionamento, a [in]voluntariedade também é percebida pelo consumidor no tocante à decisão de ampliação (redução) do escopo da interdependência existente entre ele e a empresa (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>), bem como no que diz respeito à dissolução dos laços forjados entre ambos (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>). Com relação a este último aspecto, o consumidor se percebe (ou não) “livre” (i.e., sem nenhum impedimento ecosófico, moral ou legal) para trocar de parceiro (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>), mas tem em mente que em algumas situações (e.g., falência da empresa, mudança de domicílio, mudança radical de postura do parceiro, problemas de saúde) pode ter de encerrar (temporária ou definitivamente) o relacionamento contra a sua vontade (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>).

Ressalta-se ainda que ao refletir sobre o relacionamento que mantém com a empresa, o consumidor também reconhece a [in]voluntariedade na formação ou manutenção (sincrônica ou diacrônica) de vínculo com o concorrente (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>8</sub>). Em geral, vínculos voluntários com o(s) concorrente(s) são estabelecidos (e mantidos) quando o consumidor percebe que a empresa não é (mais) capaz de suprir sozinha (ou de forma

alguma) todas as (principais) facetas atreladas aos seus voláteis desejos. Contudo, alguns consumidores podem encarar esta situação de relativa (ou total) incapacidade da empresa (vislumbrada em determinado momento como perene ou efêmera) em preencher a sua “falta” como um impulso involuntário à formação (ou manutenção) de vínculo com uma (ou mais) empresa(s) concorrente(s). Por fim, salienta-se que além de refletir sobre a [in]voluntariedade envolvida na escolha do modo (ou momento) de interação com a empresa (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>14</sub>), o consumidor também percebe que a determinação do representante da organização que irá interagir com ele no encontro de serviço pode ser preponderantemente [in]voluntária (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>). A seguir, a Figura 14 (6) sistematiza os diversos aspectos postos em discussão na presente seção.

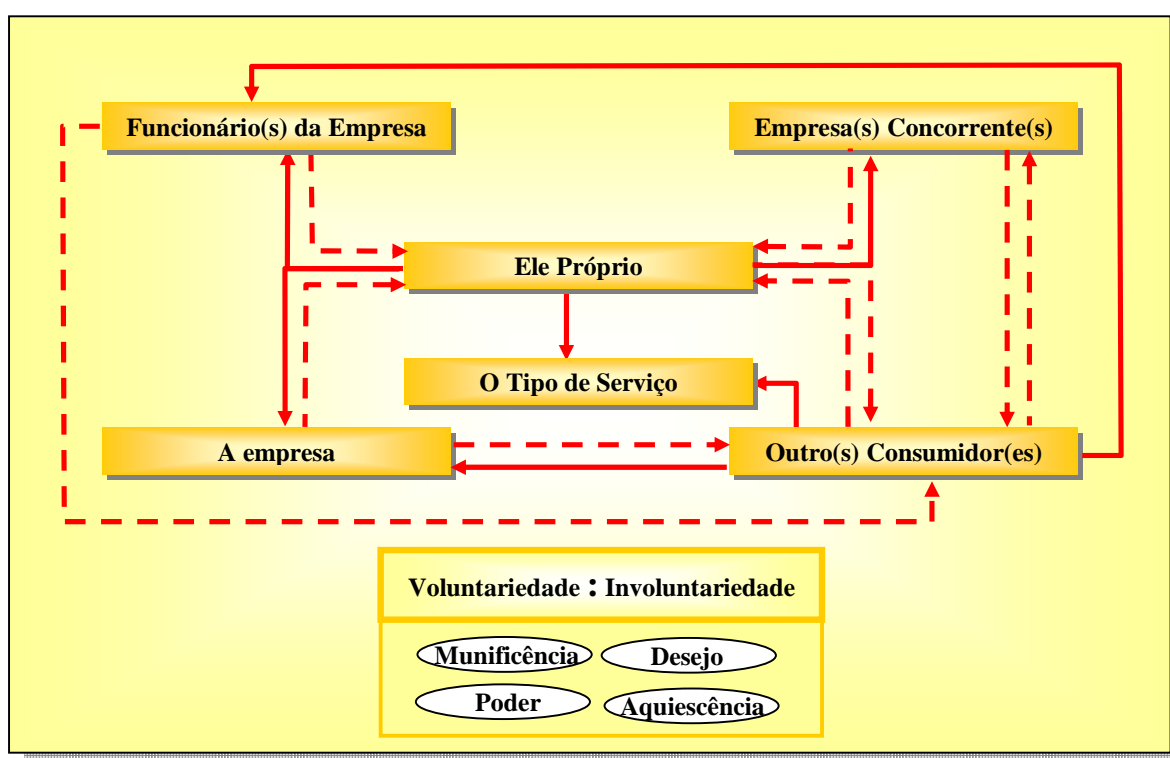


Figura 14 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Voluntariedade : Involuntariedade** na percepção do consumidor

### 6.2.1.10 Dominação : Submissão

Como visto anteriormente, uma das características mais marcantes de um relacionamento é que, a partir do momento em que ele se inicia, os parceiros exercem, de uma forma ou de outra, influência uns sobre os outros. Assim, na relação empresa-consumidor essa influência recíproca (interdependência) sempre ocorre porque em última instância a organização necessita do consumidor para assegurar a continuidade de sua existência e este, por sua vez, necessita dela para “saciar” a sua falta. Contudo, a influência que cada parceiro exerce sobre o outro em determinado momento pode assumir natureza e/ou intensidade diferente daquela que lhe é dirigida. Desse modo, constata-se no relato do consumidor que a magnitude com que cada sujeito envolvido na relação encontra espaço para estabelecer as suas demandas e conseguir tê-las atendidas pelo outro é percebida nos termos do invariante Dominação : Submissão.

Vale destacar de antemão que enquanto a [in]voluntariedade tende a ser percebida pelo consumidor quando este reflete sobre intenções específicas que se revestem em ações pontuais<sup>134</sup>, a dominação (submissão) tende a ser percebida quando o sujeito reflete sobre a natureza das interações que estabelece com o outro ao longo do tempo. Assim, pode-se dizer que esta última classe de reflexões possui um escopo mais abrangente. Além disso, como visto na seção anterior, ao realizar considerações que versam sobre [in]voluntariedade, o consumidor pode trazer à baila objetos intencionais cuja origem está além da volição de qualquer um dos envolvidos no relacionamento, ao passo que a percepção da dominação (submissão) é “resultado” da reflexão que de certo modo se restringe à dinâmica subjacente ao (quase sempre conflituoso) jogo de interesses dos parceiros. Nesse sentido, ressalta-se que a [in]voluntariedade não está integralmente (ou sempre da mesma forma) associada à dominação (submissão), pois esta última pode ser percebida em quaisquer vínculos, sejam eles estabelecidos e/ou mantidos de modo voluntário ou não.

---

<sup>134</sup> Cabe aqui lembrar ao leitor de que uma “não-ação” também é uma ação.

De um modo geral, considerações sobre a dominação (submissão) são realizadas quando o consumidor reflete sobre o grau (e a natureza) da [in]dependência que possui em relação à empresa (e esta em relação a ele) e/ou procura identificar quem “manda mais” na relação, ou seja, quem normalmente é capaz de exercer o maior controle (direto ou indireto) sobre as ações e tipificações do outro em cada interação (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>5</sub>). Nesse sentido, o consumidor reconhece que a empresa procura dominar e “conduzir” a relação quando ela, dentre outras coisas, costumeiramente age sem consultá-lo previamente (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>1</sub>), insiste no aprofundamento dos vínculos (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>), deliberadamente constrói “barreiras” para garantir a permanência dele na relação e/ou evitar o estabelecimento de vínculo com o concorrente (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>), estabelece um vasto conjunto de normas (atreladas a sanções implícitas ou explícitas) para direcioná-lo a se comportar de determinada forma em certos contextos (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>12</sub>), objetiva-lhe um tratamento marcadamente impessoal, inflexível ou irregular (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>1</sub>), não dá a devida atenção a suas reclamações (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>) ou não lhe concede benefícios proporcionais à sua contribuição no relacionamento (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>). Em algumas situações, ao buscar refletir sobre a dominação (submissão) estabelecida no vivido partilhado com a empresa no “nós”, o consumidor realiza comparações (mais ou menos diretas) com a dominação (submissão) que vigora no relacionamento que ele mantém com o concorrente (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>).

Apesar de reconhecer que em alguns momentos tem que se submeter à vontade da empresa para poder conseguir aquilo que deseja (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>6</sub>), o consumidor tem em mente que em outras ocasiões tem condições de impor a esta última a sua vontade (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>). Assim, a dominação (submissão) é percebida como um conjunto de múltiplas assimetrias mais ou menos transitórias que fazem com que ora a empresa tenha mais poder no relacionamento, ora o consumidor o tenha. Noutros termos, a dominação

---

(submissão) de um parceiro em relação ao outro nunca é absoluta ou irrestrita e, por conta disso, em determinado momento o sujeito pode se reconhecer dominante com relação a alguns aspectos e submisso em relação a outros (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>3</sub>). Acerca disso, o consumidor compreende que a definição dos aspectos em que cada parceiro é dominante (submisso) está em parte associada a sua própria [in]competência e a [in]competência do outro no relacionamento e pode ser, pois, encarada como (i)légítima, já que o sujeito pode (ou não) preferir ser cômodamente “dominado” pelo parceiro “especialista” (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>). Em vista disso, em algumas situações, a dominação pode acabar sendo concebida como proveitosa para ambos os parceiros, pois o sujeito “dominador” pode ser percebido (inclusive pelo próprio “dominado”) como o “condutor” mais eficaz do relacionamento para o atingimento de determinados objetivos mútuos (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>6</sub>).

O consumidor reconhece que pode dominar e “conduzir” a relação com a empresa quando, dentre outras coisas, percebe que tem a parceira sempre a sua disposição para a realização dos seus desígnios (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>), não se vê “obrigado” a interagir com ela freqüentemente (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>5</sub>) ou de uma única forma (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>3</sub>), acredita possuir “liberdade” para rejeitar os resultados das decisões por ela tomadas (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>), identifica a possibilidade de alterar (i.e., “personificar”) componentes significativos do serviço que recebe (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>) e encontra espaço para induzir a re-tipificação das objetivações da parceira acerca dele. Além disso, o consumidor entende que pode se “defender” mais facilmente das tentativas de dominação (e também de exploração) da empresa no relacionamento quando tem a possibilidade de acessar a concorrência (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>8</sub>) e detém a “liberdade” para mudar de parceiro na hora em que mais lhe aprouver (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>).

Vale salientar que ao se relacionar com a empresa, o consumidor também percebe que em determinados momentos pode ser dominante (submisso) nos relacionamentos “laterais”

que mantém com alguns outros clientes dela (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>7</sub>). De modo similar, o sujeito reconhece que a empresa pode ser dominante (submissa) no relacionamento que mantém com os seus outros clientes (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>5</sub>) e com os seus funcionários (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>14</sub>). Por sua vez, com relação a estes últimos, o consumidor também reconhece que em algumas ocasiões pode ser dominante (submisso) (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>). Tal dominação (submissão) é percebida então como estando de algum modo associada à (in)competência que os representantes desenvolvem ao longo da socialização primária da empresa. Além disso, o consumidor demonstra estar cômico que os representantes da empresa podem ser dominantes (submissos) na relação que estabelecem com os outros clientes (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). A seguir, a Figura 15 (6) sistematiza os vários aspectos discutidos nesta seção.

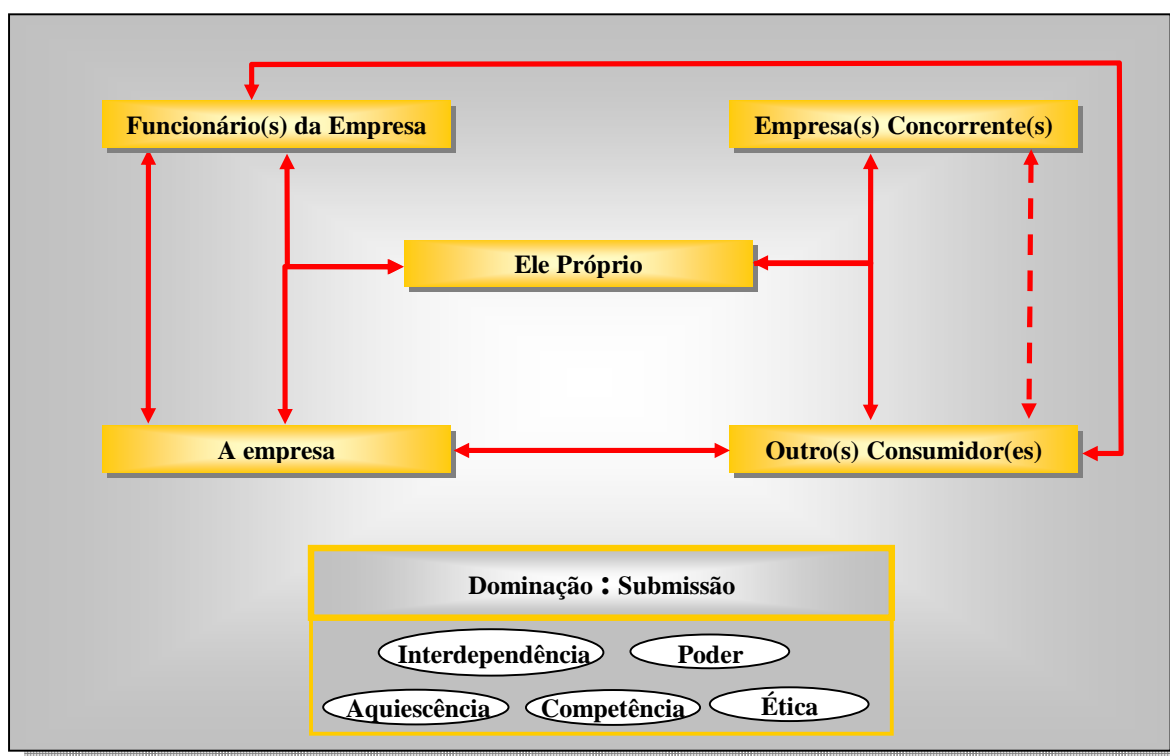


Figura 15 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Dominação : Submissão** na percepção do consumidor

### 6.2.1.11 Relevância : Irrelevância

Em meio a infundável busca pela completude de seu ser, o consumidor irremediavelmente envolve-se (com maior ou menor afínco) em uma constante [re]construção de uma rede multifacetada de relacionamentos. No entanto, devido ao fato de todo relacionamento ser único em suas particularidades, para cada um dos vínculos que estabelece o consumidor em determinado momento atribui uma “função” e/ou um significado relativamente diferente. Desse modo, constata-se no relato do consumidor que a magnitude da importância que cada parceiro [aparentemente] concede aos vínculos estabelecidos com o outro é percebida nos termos do invariante Relevância : Irrelevância.

No domínio do referido invariante, uma das primeiras classes de reflexões elaboradas pelo consumidor aquilata a [ir]relevância que ele próprio (por alguma razão) atribui ao relacionamento que mantém com a empresa. Nesse sentido, ao metaforicamente considerar que se sente “em casa” nas interações que leva a termo com a empresa, por exemplo, o consumidor compreende que grande parte da importância que ele concede ao relacionamento estabelecido com a parceira reside no fato dos vínculos (de um modo ou de outro) propiciarem oportunidade para a expressão de sua identidade. Assim, o relacionamento tende a adquirir uma maior (menor) relevância para o consumidor à medida que ele (não) se identifica com as tipificações da parceira e (não) desenvolve considerável afetividade para com a mesma. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>4</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>) ilustra claramente este aspecto:

C<sub>4</sub>: [...] Eu me sinto, eu sinto... eu sentia, né? Eu me sentia exatamente isso, eu me sentia em casa. Era o local assim que eu chegava... eu era eu... eu não era mais um consumidor. Era assim que eu me sentia. (C<sub>4</sub>N<sub>2</sub>).

Aprofundando as reflexões direcionadas ao plano existencial, em alguns momentos o consumidor reconhece a elevada relevância assumida pelo relacionamento estabelecido com a empresa ao considerar que ele lhe proporciona o acesso a uma “nova realidade”, fora da qual em seu entender não consegue mais “viver” adequadamente. Desse modo, o consumidor



admite querer se fazer existir por intermédio do vínculo que mantém com a empresa (o que, vale salientar, também pode se materializar pela posse e “ostentação” pública dos artefatos que a representam) e, ao mesmo tempo, reconhece que valora a aprovação e o *status* social derivados do relacionar-se com ela. Nesse sentido, o sujeito demonstra ainda estar cômico da [ir]relevância que os relacionamentos forjados com outros clientes da empresa assume para si e para estes últimos. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>5</sub>) ilustra os aspectos aqui discutidos:

C<sub>5</sub>: [...] É forte, seria forte... eu não me vejo mais sem, sem... aquilo ali, sem aquele mundo, entendeu? É muito forte, tem um significado... tem um peso grande para mim, sabe? Até porque também tem muita história de vida e por trás tem um monte de coisa, que eu nem sei se cabe eu dizer aqui, mas tem muita coisa do tipo de obesidade. Eu emagreci vinte quilos e né? Essa coisa né de me socializar com pessoas que primam pela coisa do corpo e tal. Então pra mim foi todo um processo que eu fui amadurecendo, entendesse? Então podia ser Academia de Ginástica 1, podia ser qualquer outra. Eu não sei se é porque é lá, mas porque pra mim teve esse significado também de trabalhar essa minha relação com o corpo novo que eu tava, que eu tinha emagrecido, que é pra mim era outra realidade que eu não tinha antes. (C<sub>5</sub>N<sub>3</sub>).

Vale destacar que o consumidor compreende que o relacionamento com uma determinada empresa tende a assumir uma maior relevância enquanto (ou a partir do momento em que) ela for capaz de “saciar” a sua falta de uma maneira por ele considerada “distinta” e “adequada” (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>). Além disso, os vínculos se tornam mais relevantes quando, na opinião do consumidor, possuem um amplo escopo (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>), ou, por outro lado, quando “existem” dificuldades significativas para o acesso a outras parceiras, ocasionando assim, no entender do sujeito, uma acentuada (e em certo ponto indesejada) dependência dele para com os desígnios da organização (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>6</sub>). Contudo, é interessante ressaltar também que o fato do consumidor gostar do desempenho da empresa na prestação do serviço em si não significa necessariamente que o relacionamento assumirá grande relevância em sua vida. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>1</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>11</sub>) ilustra este aspecto:

*P: Eh... Qual o significado que esse relacionamento com a Telefonia Móvel 1 tem pra você?*

*C<sub>2</sub>: Pra mim? É uma coisa muito irrelevante, eh... assim... eu não sou fã da Telefonia Móvel 1, entendeu? Não tenho, não sou fã, eu não uso de nenhuma... vivem mandando aqui, som de não sei o quê, isso aqui, desconto no show de não sei quem... Eu nunca usei essas coisas... Eu uso telefone pra me comunicar com as pessoas, eu não tenho... eu nunca usei nenhum tipo de... de bônus ou de promoções que a Telefonia Móvel 1 colocou, ofertou pra mim não. A relação que eu tenho com ela é uma relação mesmo indiferente, de indiferença eu considero.*

*P: Da sua parte ou da parte dela?*

*C<sub>2</sub>: Da minha parte. Da parte dela não, eles vivem enchendo aqui meu telefone de spam o tempo todo (risos): “olhe, faça isso, faça aquilo, venha, compre, use, tarará, show, não sei o que...”.*

*P: Mas ainda assim você acredita que é um relacionamento o que você mantém com ela?*

*C<sub>2</sub>: Sim. Sim...sim. Agora é aquela coisa, né... o relacionamento de minha parte é muito frio, eu sou muito indiferente a esses apelos que ela coloca. Mas é um relacionamento na medida em que eles tão me prestando um serviço, um serviço que atende bem às minhas necessidades e que eu gosto do serviço da Telefonia Móvel 1. [...] (C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>).*

Em algumas ocasiões, o consumidor compreende que o desenvolvimento de um histórico consideravelmente amplo de interações (não) é capaz de fazer com que ele impute relevância ao relacionamento (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>7</sub>). Noutros contextos, mesmo admitindo a falta de um maior contato com a empresa, o consumidor reconhece a relevância dos vínculos (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>6</sub>). Salienta-se que além de considerar a magnitude da importância que atribui ao relacionamento, o consumidor também reconhece – como o relato acima reproduzido já exemplifica (ver também C<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>11</sub>) – que nem todas as ofertas ou comunicações elaboradas pela empresa lhe são (em todas as situações e/ou do mesmo modo) relevantes e, indo um pouco mais além, compreende a [ir]relevância que a aquisição de determinado tipo de serviço, *per se*, pode assumir para si e para outros consumidores (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>15</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>).

O consumidor reconhece ainda que a empresa pode (pelos mais variados motivos) atribuir uma maior ou menor relevância ao relacionamento que ela mantém consigo e com os seus outros clientes (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>). Por sua vez, no que tange a estes últimos, o sujeito

percebe que eles também podem considerar a relação estabelecida com a empresa como [ir]relevante (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>7</sub>).

Em face ao exposto, constata-se no relato do consumidor que em determinados momentos ele admite desejar (e efetivamente se esforçar para) que a empresa considere a relação estabelecida entre ambos como algo mais relevante (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>). Acerca disso, é interessante destacar que o consumidor está ciente de que em algumas oportunidades a parceira pode conceder ao relacionamento uma [ir]relevância maior do que aquela atribuída por ele próprio (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>). Não se pode esquecer que a ciência deste “[des]equilíbrio” de importâncias percebidas advém, dentre outras coisas, da observação e reflexão que o consumidor efetua a respeito da quantidade de “investimentos” realizados e de “benefícios” (potencialmente) obtidos por cada parceiro envolvido no relacionamento.

Ressalta-se que ao refletir sobre a [ir]relevância assumida pelo relacionamento com a empresa, o consumidor também considera [de modo mais ou menos explícito] a magnitude da [des]importância que atribui ao relacionamento com o concorrente. Assim, em certos contextos o consumidor percebe que valoriza mais (menos) os vínculos que mantém com a empresa e, por conta disso, (não) está disposto a romper ou desintensificar os laços estabelecidos com o concorrente (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>). Por outro lado, o consumidor reconhece que o concorrente também pode imputar uma maior ou menor relevância aos vínculos estabelecidos consigo (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>).

O consumidor também reconhece que em algumas ocasiões o desempenho particular de um determinado representante pode influenciar de modo acentuado na definição da [ir]relevância dos vínculos estabelecidos com a empresa (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>). Todavia, em outros contextos, como, por exemplo, em um relacionamento “recente”, o consumidor compreende que o representante pode não ser “insubstituível”. Desse modo, o sujeito demonstra estar cômico de que a determinação do representante com o qual interagirá nos

encontros de serviço em certos momentos pode se revestir de uma maior ou menor relevância (e.g.,  $C_1N_{14}$ ;  $C_2N_2$ ;  $C_4N_4$ ). A seguir, a Figura 16 (6) sistematiza os vários aspectos discutidos na presente seção.

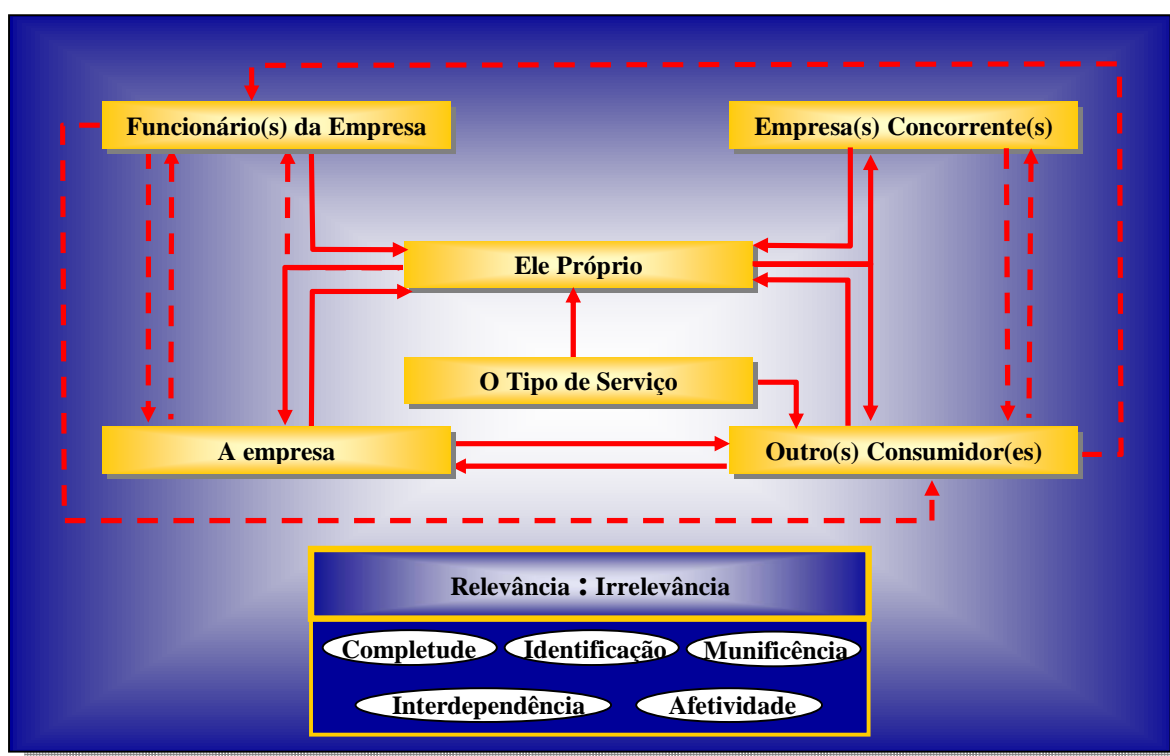


Figura 16 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Relevância : Irrelevância** na percepção do consumidor

### 6.2.1.12 Intensidade : Superficialidade

Embora ao longo de sua existência estabeleça (de modo mais ou menos voluntário) vários relacionamentos simultaneamente, o sujeito dificilmente se encontra envolvido da mesma maneira em cada um deles, ainda que em certas oportunidades possa até lhes atribuir um [ir]relevância similar. Assim, enquanto o contato com um determinado parceiro pode, por alguma razão, ser relativamente esporádico, permeado por pouca afetividade e/ou restrito a alguns contextos ou esferas específicas, a interação com outro(s), no entanto, pode ser

constante, “vívida” e/ou mais “ampla”. Desse modo, constata-se no relato do consumidor que a natureza, a freqüência e o escopo das interações materializadas pelos parceiros são percebidas nos termos do invariante Intensidade : Superficialidade.

No que tange ao invariante agora em tela, uma das primeiras classes de considerações realizadas pelo consumidor diz respeito então à intensidade (superficialidade) que ele percebe existir no relacionamento que mantém com a empresa. Nesse sentido, ao mesmo tempo em que reflete sobre a freqüência com a qual geralmente entra em contato com a organização (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>), o sujeito demonstra estar cômico de que o relacionamento empresa-consumidor é algo que se estabelece e normalmente se intensifica por intermédio da constante interação entre os membros que compõem esta díade. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>2</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>) ilustra o referido aspecto:

*P: Retomando, agora, a questão do relacionamento com a Companhia Aérea 1: qual o significado que esse relacionamento tem pra você?*

*C<sub>1</sub>: Há... esses pontos de significado é mais difícil, são mais difíceis. Dar um significado... não tem muito significado, não...*

*P: Não tem muito significado?*

*C<sub>1</sub>: (interrompe exaltada) Não tem muito porque eu não uso muito... eu...eu não posso dizer... o outro eu disse assim... que eu tinha um vínculo, né? Mas porque já venho há muito tempo usando. Se eu... se eu viajasse sempre, eu teria... eu sentiria um significado maior... [...] (C<sub>1</sub>N<sub>9</sub>).*

Destaca-se que ao refletir sobre as nuances do relacionamento estabelecido com a empresa, em algumas situações o consumidor considera que os laços que vigoram entre ambos (não) são “estritos” e (não) possuem uma intensidade similar àquela que em sua opinião pode ser encontrada em uma parceria, por exemplo. Em vista disso, o consumidor compreende que cada relação existente (no contexto de consumo ou até mesmo fora dele) pode ser enquadrada em um determinado “nível”, sendo este instituído com base na observação da magnitude e natureza da interdependência que subjaz às interações entre os

seus partícipes. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>1</sub>N<sub>1</sub>)

ilustra este aspecto:

*P: É... Ô C<sub>1</sub>, qual o significado que esse relacionamento com o Banco 1 tem pra você?*

*C<sub>1</sub>: Significado é complicado, né?... Como posso dizer... significado...significa... não sei traduzir em palavras, porque uma palavra que me surgiu foi parceria, mas eu não acho que é uma parceria...*

*P: Por que você não acha?*

*C<sub>1</sub>: Porque num chega a ter, assim, aquela coisa... como eu sempre vejo que cada um tá mais com seus interesses mesmo... então, dentro do que um serve para o outro, né? [...] Então tem algumas coisas assim... Mas eu acho mais uma troca do que especificamente parceria. Parceria é... suponha que... quer dizer, um pensamento que eu tenho de mais estreito, assim, né?...*

*P: Estreito em que sentido?*

*C<sub>1</sub>: Não sei. De acompanhar você mais assim... não sei, mas eu me ligo muito a mais... a uma coisa mais pessoal... mas...é o que vem à mente... é assim... é isso.*

*P: Seria esse, então, o significado que você queria dar....*

*C<sub>1</sub>: Seria. É, seria. Eu sei que existem os níveis, né? E aí eu acho que eu tenho dentro do nível, mas não esse máximo. E aí, um significado de uma palavra pra parceria que não fosse parceria, algo um pouco menos... eu não tô conseguindo exprimir... ou será um meio do caminho... um vínculo... (C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>).*

Vale salientar que embora admita que o cômputo da frequência de interações possa ser utilizado para aquilatar a intensidade (superficialidade) de uma determinada relação, o consumidor compreende que a constituição de uma quantidade maior de contatos não se traduz necessariamente em um relacionamento mais intenso (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>3</sub>). Isto por que, para ele, a intensidade (superficialidade) é algo que também se encontra associado ao grau de preocupação, interesse e, principalmente, afetividade que cada interagente explicitamente direciona em relação ao outro (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>7</sub>). No entender do sujeito, aliás, tais características podem chegar a influenciar não apenas a quantidade, mas a “duração” de cada contato em si (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>7</sub>). Nesse sentido, ressalta-se que o consumidor também reconhece a superficialidade (intensidade) do relacionamento com a organização ao (não) intencioná-lo como algo “frio”, sem alegria, agitação e/ou sem “vida”. O fragmento de relato

abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>11</sub>) ilustra o último aspecto mencionado:

*P: É... Se você tivesse que atribuir uma cor a esse relacionamento que você tem com a Companhia Aérea 1... Qual seria?*

*C<sub>1</sub>: Ai, de novo eu me lembrar da cor da empresa, visse? Porque é o que primeiro me vem à cabeça... é o que eu to dizendo aqui...vermelho. aí você vai me dizer: “mas por que o vermelho?” Porque realmente é a cor da empresa, é o que primeiro me vem à cabeça.*

*P: Mas, é... você acredita que o vermelho simboliza bem esse relacionamento?*

*C<sub>1</sub>: No sentido de quê? Da cor vermelha? Que eu sinto o vermelho uma cor... eu disse que era tranqüilo... eu acho que o vermelho não representa isso pra mim como uma cor, mas uma coisa agitada, mais viva, mais não sei quê... então, eu não dou a mesma cor como a representação do relacionamento, não. Porque eu acho o relacionamento mais frio.*

*P: Então, que cor seria, então pra esse relacionamento?*

*C<sub>1</sub>: Verde*

*P: Verde? Por que você...*

*C<sub>1</sub>: Porque eu achei verde uma cor mais fria (risos)*

*P: Uma cor mais fria?*

*C<sub>1</sub>: É... porque o sentido do...porque eu sinto isso, não tem grandes..., quer dizer, mesmo que tenha grande presteza no serviço... (C<sub>1</sub>N<sub>12</sub>).*

O consumidor demonstra ainda estar cômico de que em algumas oportunidades tanto ele quanto a empresa (de forma consensual ou não) podem (não) querer (com maior ou menor firmeza) ampliar a intensidade dos vínculos forjados entre si (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>). Além disso, ao refletir sobre a intensidade (superficialidade) que permeia o relacionamento que mantém com a organização, em certos momentos o consumidor dialeticamente reconhece que os laços estabelecidos com o concorrente são mais superficiais (intensos) por que, dentre outras coisas, ele consome os serviços fornecidos por este último com uma freqüência relativamente menor (maior) (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>10</sub>).

Destaca-se que o consumidor também percebe a intensidade (superficialidade) do relacionamento que mantém com determinado(s) representante(s) da empresa, podendo em alguns casos chegar até a considerá-lo mais (menos) intenso do que os vínculos que possui com a própria organização de um modo geral (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Nesse sentido, o sujeito está ciente de que os outros consumidores também podem considerar

que a relação que possuem com a empresa e com algum(ns) de seus representantes de um modo específico assume uma maior ou menor intensidade (e.g.,  $C_3N_{11}$ ;  $C_3N_{14}$ ;  $C_4N_7$ ). Além disso, o consumidor compreende que os relacionamentos dele com os outros clientes da empresa podem ser mais ou menos intensos (e.g.,  $C_5N_5$ ), bem como reconhece que os laços estabelecidos por estes últimos junto à organização podem ser mais (menos) superficiais do que aqueles que ele próprio mantém com a parceira (e.g.,  $C_5N_4$ ;  $C_5N_9$ ). A seguir, a Figura 17 (6) sistematiza os aspectos discutidos nesta seção.

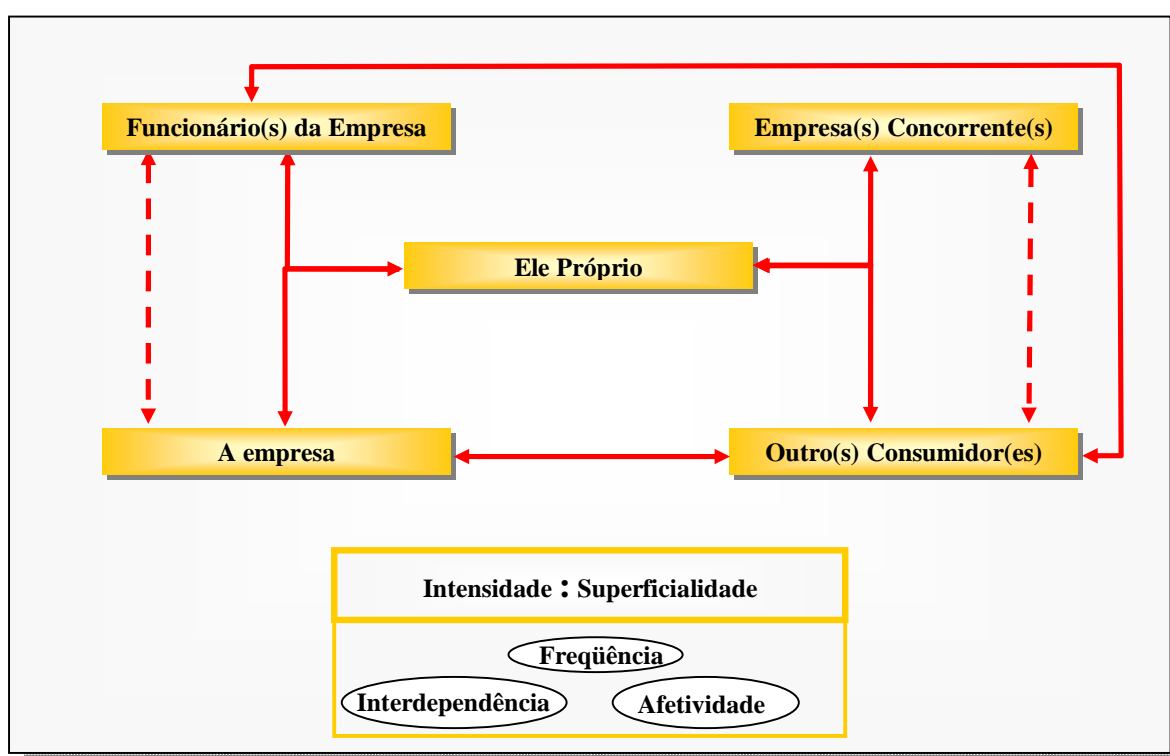


Figura 17 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Intensidade : Superficialidade** na percepção do consumidor

### 6.2.1.13 Comprometimento : Descomprometimento

Ao inserir-se em interações com os outros significativos (por iniciativa própria ou de modo involuntário), o sujeito inevitavelmente acaba por tomar para si (de forma mais ou



menos efêmera) um conjunto (mais ou menos amplo) de direitos e obrigações. Enquanto as obrigações constantemente lhe orientam (i.e., fornecem as bases morais e/ou legais) com relação aquilo que (não) deve ser feito, os direitos lhe sinalizam o que normalmente esperar dos outros em certos contextos. Assim, a obrigação do sujeito pode ser canalizada ao direito do outro e vice-versa. Para que tais interações possam ter o seu escopo e intensidade ampliados e, dessa forma, solidifiquem-se em um relacionamento, é necessário então que os interagentes assumam (e efetivamente cumpram) um espectro cada vez “maior” de obrigações um para com o outro, as quais, na verdade, passam a ser uma preocupação (e um empenho) com a continuidade e/ou aprimoramento do “nós”. Contudo, existe a possibilidade de que, em determinado momento, as obrigações assumidas por um parceiro relacional não possuam (ou melhor, dessa forma sejam percebidas) a mesma natureza ou intensidade daquelas assumidas pelo outro. Nestes casos, um dos parceiros pode se sentir menos apegado ao outro e, conseqüentemente, menos preocupado em realizar “sacrifícios” que garantam a continuidade do relacionamento, sentindo-se provavelmente assim mais “livre” para “desfrutar” das alternativas que porventura possam ser encontradas no ambiente. Desse modo, constata-se no relato do consumidor que a magnitude e o escopo das intenções e ações que cada parceiro em alguns instantes (não) demonstra direcionar em prol da continuidade e/ou aprimoramento dos vínculos são percebidas nos termos do invariante Comprometimento : Descomprometimento.

No âmbito do invariante agora sob escrutínio, uma das primeiras classes de considerações realizadas pelo consumidor diz respeito então ao [des]comprometimento com o qual ele compreende que leva a cabo o relacionamento com a parceira. Assim, além de ser capaz de perceber a responsabilidade que possui no relacionamento (e.g.,  $C_1N_3$ ), em certos contextos ele reconhece que espontaneamente desfere esforços (com maior ou menor intensidade) para a manutenção e desenvolvimento dos vínculos estabelecidos com a empresa. No escopo de tais esforços (os quais, vale salientar, podem servir de indicadores de quão

valorados são os vínculos), o consumidor admite, por exemplo, cooperar com a parceira na realização de seus objetivos (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>), adquirir os novos serviços por ela disponibilizados (ampliando voluntariamente assim a interdependência entre ambos) (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>) e constantemente se deslocar por consideráveis distâncias para chegar até ela, mesmo sabendo que tem muito mais perto de si algumas das empresas concorrentes (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>). Destaca-se que estes esforços em geral são realizados com maior intensidade quando o consumidor se identifica com a empresa e desenvolve laços sociais com os seus representantes e/ou com os outros clientes. Nesse sentido, o consumidor reconhece que o comprometimento é algo que tende a ser intensificado com a expansão do histórico de interações, com o acréscimo da interdependência e, principalmente, com o aumento da afetividade entre os parceiros (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Desse modo, ao se identificar e se sentir afetivamente comprometido com a empresa, o consumidor reconhece que tende a atribuir uma importância menor, por exemplo, aos aspectos monetários atrelados ao serviço e, além disso, admite que pode se tornar muito menos susceptível aos diversos “apelos” elaborados pelos concorrentes (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>3</sub>). Entretanto, não se deve deixar de ressaltar que ainda que a afetividade tenda a ser desenvolvida com o acúmulo de interações, nem sempre este último aspecto consegue, por si só, fazer com que o consumidor se sinta efetivamente comprometido com a manutenção ou intensificação da relação. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>2</sub>N<sub>5</sub>) ilustra claramente este ponto:

C<sub>2</sub>: [...] Há um ano mais ou menos, um ano e meio, um ano!, eu recebi uma ligação da concorrente, da Telefonia Móvel C, e a Telefonia Móvel C tava com uma promoção muito boa, e me ofereceu uma série de vantagens pra eu mudar né. Aí eu anotei as vantagens todas, aí... peguei e liguei pra Telefonia Móvel 1. Aí liguei pra Telefonia Móvel 1 e disse ó o concorrente tá me oferecendo isso isso e isso. Eu tô precisando trocar meu aparelho, o que vocês me dão aí? Vão cobrir? Aí o pessoal veio com a história, não mas “o senhor já é cliente aqui a tantos anos”, eu digo “não, isso pra mim é um... é besteira, eu posso mudar”. Não é porque eu estou assim... eu não sou fiel. Sou fiel à marca enquanto, ou ao serviço, eu tô em um relacionamento enquanto o relacionamento tiver dando vantagem pra mim. Pelo menos onde eu tiver, no caso da empresa eu não acredito em vantagens (risos), eu

acredito que eles não me perturbam, se não me perturbarem está tudo bem (C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>).

Por outro lado, assumindo uma perspectiva de caráter explicitamente instrumental, o consumidor reconhece que em algumas ocasiões uma das principais razões (se não a principal) que lhe conduzem ao estabelecimento e/ou manutenção dos vínculos com uma determinada empresa reside nos benefícios (fundamentalmente de natureza econômica) que podem vir a ser auferidos em consequência do acúmulo de interações. Nesse sentido, ainda que em certo momento conceba estar incorrendo em algum tipo de perda no curto prazo, o consumidor pode desenvolver a expectativa de um ganho maior no médio ou longo prazo ao promover a continuidade das interações com a organização. Os fragmentos de relato abaixo reproduzidos ilustram nitidamente estes aspectos:

C<sub>1</sub>: E, assim, nessa... no... na... que eu falei da aviação, que eu falei especificamente... eu não viajo muito, assim, mas é o cartão, lá de fidelidade, que de alguma maneira me direciona realmente para tentar usar alguma coisa que me traga um benefício, né? Mas... é basicamente isso. (C<sub>1</sub>N<sub>7</sub>).

[...] *P: E se considera em relacionamento com eles?*

C<sub>3</sub>: Eu me considero em relacionamento somente por conta do programa deles aqui do Bomclube, somente. Porque muitas vezes eu vejo um produto um pouquinho mais caro, mas tem aquela coisa, eu vou juntar mais ponto pra trocar mais na frente. Somente, mas assim as outras características dos outros mermo, do banco, da telefonia, eu num vejo não. Como por exemplo: o atendimento, qualidade, você solucionar os problemas. [...] (C<sub>3</sub>N<sub>3</sub>).

Vale destacar, porém, que na visão do consumidor, sob os auspícios da dinâmica concorrencial, esta forma de comprometimento não se traduz necessariamente em um empecilho intransponível ao estabelecimento (simultâneo ou não) de relacionamento(s) com outra(s) empresa(s) (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>10</sub>), principalmente quando o empenho é percebido como ocorrendo de modo unilateral (i.e., só o consumidor, em seu entender, efetivamente se compromete em nutrir o “nós”) e existem outras parceiras em potencial que se encontram igualmente “aptas” ao fornecimento do serviço dentro dos padrões considerados relevantes

pelo sujeito (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>5</sub>). Todavia, ainda de acordo com um raciocínio instrumental, o consumidor também reconhece que pode se manter em determinado relacionamento por conta dos custos (diretos ou indiretos) associados à mudança de parceira (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>). Além disso, em algumas ocasiões o consumidor compreende que está comprometido na relação com a empresa apenas enquanto a mesma for capaz de “saciar” a sua falta (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>), preocupar-se em retribuir de algum modo (preferencialmente de forma “equivalente”) os seus “investimentos” (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>) e os objetivos perseguidos por ambos não forem considerados completamente incompatíveis (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>). O consumidor também percebe que a empresa pode em certos contextos tentar (com maior ou menor afinco) atraí-lo com descontos em compras antecipadas (operacionalizadas por meio da aquisição de “vales”, por exemplo) para que ele formalmente se comprometa com a utilização prolongada (ou mais intensa) dos seus serviços e estabeleça então um relacionamento meio que por “inércia” (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>).

Ressalta-se também que embora reconheça a competência técnica da empresa na prestação do serviço, o consumidor pode não se considerar comprometido com a continuidade dos vínculos devido principalmente à incompetência relacional demonstrada pela parceira (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>8</sub>). Assim, ao refletir sobre as nuances atreladas ao seu [des]comprometimento, o consumidor reconhece que nem sempre está disposto a realizar “investimentos” que impliquem (direta ou indiretamente) na assunção de maiores obrigações para com a parceira e conseqüentemente representem uma intensificação da relação (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>). Nesse sentido, ele admite que em alguns casos prefere se posicionar de modo indiferente aos vários e constantes “convites” da empresa para que ele aprofunde os vínculos (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>11</sub>). No entanto, ele demonstra estar cômico de que a empresa pode de diferentes formas optar por “investir por conta própria” no relacionamento que mantém consigo (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>1</sub>). É interessante constatar que embora esteja ciente da possibilidade de ocorrência de disparidades na disposição de cada parceiro em nutrir o “nós”, admitindo com

isso, inclusive, possuir meios para averiguar quão comprometida é a parceira (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>11</sub>), o consumidor considera que o comprometimento é algo que se constrói e se intensifica intersubjetivamente no relacionamento (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>1</sub>) e representa um fator de suma importância para a existência de qualquer que seja o vínculo.

Ao refletir sobre o [des]comprometimento com o qual a empresa procura se relacionar com ele, o consumidor percebe que em algumas ocasiões a parceira pode demonstrar (não) se empenhar em honrar os compromissos assumidos (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>10</sub>) e em manter as normas intersubjetivamente estabelecidas na relação (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>). Além disso, ele reconhece que a empresa pode estar [des]comprometida com a manutenção e/ou ampliação da “qualidade” do relacionamento que ela mantém consigo e com os outros consumidores (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>). Nesse sentido, ele considera como um indicativo de descompromisso a forte e constante preocupação externalizada pela empresa em “capturar” novos clientes junto aos concorrentes em detrimento da preocupação com a manutenção dos vínculos com os seus parceiros atuais (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>).

O consumidor compreende que o [des]comprometimento da empresa no relacionamento pode abranger também a [in]constante preocupação dela com o seu bem-estar físico, material e/ou emocional. Em seu entender, tal preocupação objetifica-se, dentre outras coisas, na intenção que a parceira demonstra em “facilitar” a sua vida (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>3</sub>), nas atitudes cooperativas que ela adota para auxiliá-lo na resolução de algum problema (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>11</sub>) e nos atos que ela concretiza para “cuidar” dele e de seus entes queridos (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>), proporcionando assim experiências benéficas e criando um ambiente seguro e confortável (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>1</sub>), que fazem com que ele se sinta bem ao se relacionar e conseqüentemente intencione a longevidade dos vínculos (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>7</sub>).

Vale salientar ainda que em certos contextos o consumidor reconhece, por distintas razões, estar mais comprometido com o relacionamento que mantém com algum(ns) dos

funcionários que representam a empresa do que com a própria organização em si (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>14</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>). No que tange a este aspecto, ele percebe também que os representantes podem, por sua vez, estar (mais ou menos) comprometidos com a manutenção da relação estabelecida consigo ou com os outros consumidores (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>), assim como podem estar [des]comprometidos com a relação que possuem com a empresa (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>14</sub>). No que diz respeito aos outros consumidores, aliás, em determinados momentos o sujeito percebe que pode estar (mais ou menos) comprometido para com eles, do mesmo modo que considera que estes últimos podem estar [des]comprometidos para consigo (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>5</sub>) e para com a empresa (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>4</sub>).

Destaca-se que ao refletir sobre a natureza e intensidade do [des]comprometimento que vigora no relacionamento que mantém com a empresa, o consumidor dialeticamente considera o [des]comprometimento que se faz presente nos vínculos estabelecidos com o concorrente. Nesse sentido, em algumas ocasiões o consumidor reconhece, por exemplo, que o concorrente demonstra (não) estar comprometido com a manutenção e/ou intensificação do relacionamento (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>) e que ele próprio não está seriamente comprometido com a continuidade ou ampliação do vínculo com este último por não se identificar com ele (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>). Ainda assim, o consumidor reconhece que em determinados momentos se mantém cliente do concorrente por conta da conveniência de acesso ao mesmo, bem como devido aos constantes apelos de familiares (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>). Além disso, ele também compreende que o concorrente pode estar (mais ou menos) comprometido com o “sucesso” da relação que mantém com os seus outros clientes (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>). A seguir, a Figura 18 (6) sistematiza os aspectos discutidos nesta seção.

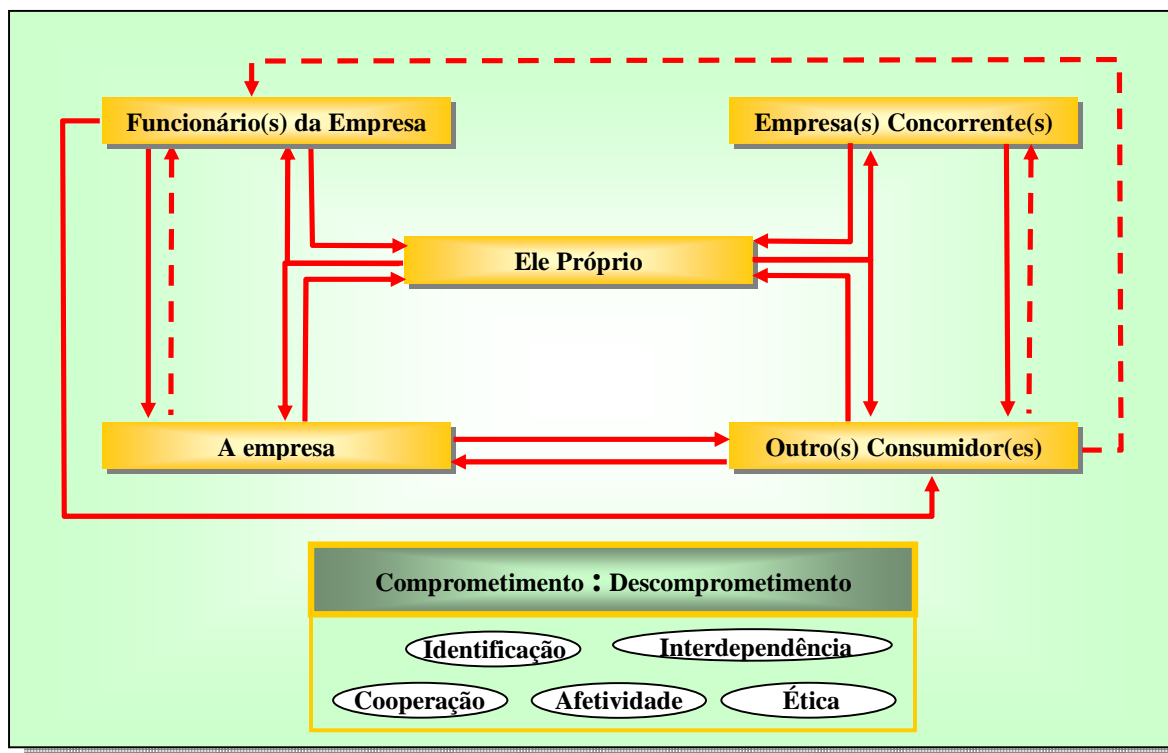


Figura 18 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Comprometimento : Descomprometimento** na percepção do consumidor

#### 6.2.1.14 Confiança : Desconfiança

Sob os ditames da circunscrição espaço-temporal que a todo instante [re]direciona a singularidade de sua existência, o sujeito encontra-se diante da impossibilidade de ser unipresente, unipotente e uniciente e, por conta disso, engaja-se (com maior ou menor afinco) em uma eterna “luta” contra a ansiedade causada (e constantemente “renovada”) pelas incertezas dos mais variados matizes. Desse modo, constata-se no relato do consumidor que os múltiplos aspectos que subjazem à incessante busca dos parceiros pela redução da magnitude e/ou escopo das incertezas com as quais se defrontam ao interagirem com os outros significativos nos encontros de serviço são percebidos nos termos do invariante **Confiança : Desconfiança**. Vale destacar que devido ao fato da [des]confiança poder se fazer presente em múltiplas esferas, é praticamente impossível que um parceiro relacional, em

todos os momentos, acredite completamente em todas as intenções do outro e/ou consiga antever com exatidão cada uma de suas ações, ou, por outro lado, suspeite de tudo e/ou não consiga prever nada. Nesse sentido, o estabelecimento, a manutenção, a ampliação ou a dissolução do relacionamento pode ser compreendido como a “síntese” do (contínuo) confronto dialético que ocorre entre as múltiplas crenças e suspeitas que um ser simultaneamente [re]direciona ao outro com o qual interage.

No âmbito do invariante agora em tela, uma das primeiras classes de considerações realizadas pelo consumidor diz respeito então à [des]confiança que ele deposita nas ações, intenções e tipificações da empresa com a qual se relaciona (ou intenciona se relacionar). Salienta-se que em decorrência de seu instinto de sobrevivência, a tendência natural do sujeito é suspeitar daquilo que não lhe é familiar. Assim, a confiança em determinada empresa é percebida por ele como sendo algo que não se legitima imediatamente, pois depende de um histórico (mais ou menos amplo) de interações que lhe possibilite a experiência “mínima” necessária para enxergar na (possível) parceira a adoção de uma postura pautada pela transparência e o esforço para o cumprimento daquilo que ela prometeu implícita ou explicitamente (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>11</sub>). Nesse sentido, em algumas situações o consumidor chega a reconhecer abertamente que antes de estabelecer efetivamente o relacionamento, procura “testar” a índole e/ou a competência da empresa (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>). A partir dos resultados destes “testes” (nos quais, vale salientar, são levadas em consideração também as informações fornecidas pelas evidências físicas), o sujeito desenvolve uma crença geral na natureza das objetivações futuras da organização em certos contextos, a qual, obviamente, poderá ser consolidada (dissipada) ao longo das interações subseqüentes. Todavia, é interessante ressaltar que a decisão de realização destas “experiências-piloto” e até mesmo a avaliação dos seus “resultados” podem ser (mais ou menos) influenciadas pelas informações que o sujeito recebe acerca das experiências que os outros significativos têm (ou



tiveram) com a empresa. Dessa forma, com o intuito de minorar as incertezas atreladas à consistência do serviço e ao “sucesso” do relacionamento de um modo geral, o consumidor reconhece que em determinados momentos encontra-se propenso a forjar vínculo com uma empresa na qual percebe a “credibilidade” que emana do fato dela exercer as suas atividades “no mercado” a um considerável período de tempo (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>).

O consumidor admite que pode concomitantemente confiar na intenção e/ou competência da empresa em alguns aspectos e desconfiar dela em relação a vários outros (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>). Nesse sentido, embora reconheça que procura estabelecer relacionamento de modo voluntário com a empresa por conta da segurança que sente na consistência (ao menos no que diz respeito aos principais componentes) do serviço prestado pela mesma (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>), bem como admita intencionar um vínculo duradouro e mais amplo com a parceira por confiar cada vez mais nela (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>), o consumidor compreende que o risco, ainda que de algum modo possa ser minimizado por intermédio do conhecimento construído ao longo das interações, é algo que sempre se fará presente na relação. O fragmento de relato abaixo reproduzido ilustra nitidamente este aspecto:

C<sub>4</sub>: [...] Eu me magoei e a gente só se magoa com quem a gente tem relação, né? É, a grosso modo... eu lembro muito do pequeno príncipe, a gente corre o risco de chorar quando se deixa... uma frasezinha que ele disse... que... quando você... eh... a gente corre o risco de chorar quando se deixa... não tô lembrada de tudo... mas é alguma coisa assim, quando você se deixa conhecer, quando você permite se conhecer e se relacionar, você corre o risco de chorar por que são as pessoas que lhe conhecem que... essas é que podem lhe magoar, né? [...] (C<sub>4</sub>N<sub>8</sub>).

O consumidor demonstra estar cômico de que a empresa não é passiva ou ingênua, pois reconhece que ela, com o intuito de auxiliá-lo na redução de algumas de suas incertezas, em determinados momentos empenha-se em lhe tornar mais familiar com os seus serviços, processos e/ou intenções para que ele desse modo a perceba como uma parceira íntegra, idônea e competente e, ao mesmo tempo, sinta-se seguro o suficiente para intencionar o

estabelecimento, a manutenção e/ou ampliação do relacionamento (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>3</sub>). Nesse sentido, não deixando de ter em mente a existência de algumas falhas ocasionais (e em certo ponto involuntárias) no desempenho da empresa, o consumidor reconhece que em algumas ocasiões [des]confia da “real” capacidade e/ou intenção da parceira em lhe prestar um “bom” serviço (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>), admitindo com isso, inclusive, que pode (não) estar sendo propositadamente ludibriado pela mesma (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>9</sub>). Assim, a magnitude da [des]confiança que em determinado momento o consumidor intenciona em relação à empresa faz com que ele considere que (não) pode obter dela (com facilidade e/ou de modo integral) aquilo que necessita no exato instante em que deseja (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>).

Deve-se destacar, no entanto, que ao aprender cada vez mais sobre a parceira e, dessa forma, tornar-se capaz de depositar “elevada” confiança nas ações e intenções dela, o consumidor pode chegar a intencionar o relacionamento como algo soberbamente tranquilo (i.e. seguro) e confortável (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>2</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Em um relacionamento intencionado de tal modo, dentre outras coisas, o consumidor reconhece que possui a “liberdade” para (de uma forma ou de outra) acessar a empresa a qualquer momento em que (no seu entender) se fizer necessário e com isso externalizar integralmente a sua opinião em relação a ela (com elogios, reclamações, sugestões, etc.). Além disso, ele acredita na intenção de um fornecimento (contínuo e oportuno) de informações (verídicas e “completas”) por parte da parceira, bem como no interesse e disposição dela em auxiliá-lo a superar as suas dificuldades e a contornar os percalços que emergem no “nós” (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>10</sub>). Nesse sentido, ele acredita que a parceira valoriza a sua opinião e a utiliza como direcionamento seguro para a [re]formulação do serviço e da relação. Em decorrência disso tudo, o consumidor reconhece que os relacionamentos permeados por “maiores” (“menores”) níveis de confiança em geral encontram-se associados a uma maior afetividade (racionalidade) e longevidade (efemeridade) dos vínculos (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>7</sub>).

Ao mesmo tempo em que reflete sobre a [des]confiança que intenciona em relação à empresa, o consumidor compreende que esta última em determinados momentos pode suspeitar (ou não) da integridade e consistência de seus comportamentos, competências e/ou intenções e, desse modo, optar por agir de modo (mais ou menos) [in]flexível para com ele (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>). Assim, o consumidor demonstra estar cômico de que a [des]confiança não é (apenas) unidirecional (i.e., uma disposição isolada de um parceiro em acreditar [suspeitar] no outro), pois é algo que se estabelece intersubjetivamente no relacionamento por meio de uma contínua mutualidade de experiências (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>1</sub>). Nesse sentido, o consumidor admite que, de um modo ou de outro, preocupa-se em fazer com que a empresa confie nele (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>). Para alcançar tal intento, ele reconhece que, dentre outras coisas, procura agir de modo transparente, mantendo a empresa informada sobre as suas intenções e preferências (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>). Apesar de intentar com algumas de suas ações promover um “acrécimo” nos “níveis” de confiança que permeiam o relacionamento que mantém com a empresa, o consumidor considera que a intensidade com que a parceira faz questão de explicitar a desconfiança que possui em relação aos seus clientes pode direcioná-lo ao rompimento dos vínculos forjados com a mesma (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>). Dessa forma, ele reconhece que o estabelecimento e a manutenção da relação são acontecimentos que em grande medida dependem do fato da empresa continuamente demonstrar que confia nele e vice-versa (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>).

Embora reconheça que a confiança no relacionamento é consolidada por meio do sucessivo cumprimento recíproco de promessas, o consumidor compreende que elas não são valoradas exatamente do mesmo modo, podendo os parceiros, por isso mesmo, divergirem na importância que em determinado momento atribuem às mesmas. Nesse sentido, dentre as várias promessas que os consumidores reconhecem valorizar, em alguns contextos se destaca a confiança na entrega futura, por parte da parceira, de “recompensas” (i.e., benefícios)

proporcionalmente associadas à intensidade com a qual o serviço é consumido ao longo do histórico de interações (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>; C<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>).

Salienta-se que ao refletir sobre o relacionamento que mantém com a empresa, o consumidor reconhece que pode [des]confiar das promessas realizadas pelos seus representantes (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>), bem como percebe que estes podem de algum modo [des]confiar nele (e.g., C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>). O consumidor entende ainda que a habilidade que determinado representante demonstra possuir para estabelecer, manter e cumprir as promessas não está relacionada apenas ao fato dele ter uma socialização primária favorável a isso, mas também da capacidade dele em colocar-se no lugar do outro para compreender as nuances do “nós” (e.g., C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Nesse sentido, o consumidor compreende que a [des]confiança na competência do(s) representante(s) em alguns contextos pode fazer com que ele intencione (não) retornar a interagir com a organização. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>) ilustra este aspecto:

C<sub>4</sub>: [...] Como eu vejo essa relação? Pronto, eu tinha uma relação... eu gostava, eu me sentia bem, eu assim... chegava, meus filhos já corriam pra seção de criança, eles sabem lá, ficavam lá, eu ia olhando pra outra seção... é aquele lugar que eu não precisava nem tá junto dos meus filhos, eu sentia até segurança de eu tá num seção, meus dois filhos tarem em outra e meu marido tá olhando outra, e me sentia segura lá até em relação a isso. Então eu me sentia em casa, de certa forma. Assim, as pessoas, tudinho, às vezes os meninos, todo mundo, todos os atendentes lá conheciam meus filhos, então se algum fosse pra porta alguém já chamava “ei! pode ir por aí não! Ó, não sei o que...” era isso. [...](C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>).

Em alguns contextos, no entanto, mesmo que perca grande parte da confiança adquirida no representante da empresa (ou, inversamente, este último se mostre insuportavelmente cético em relação a suas intenções) e, desse modo, passe a intencionar o rompimento dos vínculos, o consumidor reconhece que (ao menos inicialmente) pode procurar uma outra unidade (loja, agência, etc) da mesma empresa para estabelecer um “novo” relacionamento (e.g., C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>). Assim, embora em certas ocasiões a crença (suspeita)

possa ser de algum modo direcionada aos representantes da empresa *per se*, constata-se no relato do consumidor que ele também deposita (talvez até com maior intensidade) [des]confiança nos sistemas abstratos relacionados à organização. Nesse sentido, o consumidor reconhece acreditar (suspeitar), por exemplo, que a consistência do padrão de entrega do serviço que lhe é objetivado no relacionamento (não) é condizente com os princípios impessoais estabelecidos pela socialização primária da empresa para lidar com o outro “anônimo”. Nos casos em que é percebida, a concordância com tais princípios permite ao consumidor intencional a relação com sendo permeada por um nível menor de risco, pois ele pode ter a “certeza” de que o padrão de serviço a que atualmente tem acesso será mantido nas diversas interações que ele terá com a empresa independentemente do(s) representante(s) que esteja(m) momentaneamente envolvido(s). O núcleo de significado abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>4</sub>) ilustra claramente este aspecto:

*P: Entendo... E, se você tivesse que atribuir uma cor a esse seu relacionamento com o Banco 2, que cor seria?*

*C<sub>3</sub>: Que cor seria... Amarelo.*

*P: Amarelo?*

*C<sub>3</sub>: Atenção do sinal.*

*P: Atenção do sinal...?*

*C<sub>3</sub>: Ou seja, é uma situação que você... Digamos assim, lhe chama a atenção. Tá bom? Tá!... Mas... Não vai ser pra sempre. Claro né, os outros serviços, você não vai garantir uma telefonia ou um supermercado. Amanhã pode melhorar, ou os outros cartões de crédito, por aí vai. Mas assim, eu já sei que isso daí num vai durar. Eu já tenho essa previsão que quando eles sair, se aposentar ou for transferido, não vai durar. Não é uma coisa, digamos assim, pra tudo. Não é a missão da empresa, vamos dizer assim. Porque o atendimento que a Telefonia Móvel 2 me proporciona, acredito eu que seja pras outras pessoas, que eles não me conhecem. Isso daí é uma coisa que foge à missão, à visão da empresa, do Banco, né? Especificamente. Então, eles saindo, isso daí sai. Aí volta pra aquela missão antiga que todo mundo reclama.*

*P: Você acredita que isso que acontece contigo não faz parte da missão da empresa, do que seria pra todos?*

*C<sub>3</sub>: Pode até fazer, que eu acredito que toda missão de uma empresa é dar o atendimento, etc., mas que a gente não vê, pelo menos as outras pessoas que eu conheço são clientes e reclamam de fila. É um banco forte, digamos assim, de se ter várias agências, auto-atendimento, tal. Mas se você precisar de algo além daquela, daquele *front* ali, dos caixas automáticos, se for falar com o funcionário, todo mundo se queixa. E eu não tenho esse problema. (C<sub>3</sub>N<sub>14</sub>).*

Vale salientar que ao reconhecer o caráter excepcional, transitório e tênue da qualidade do serviço e do *status* que detém no relacionamento que mantém com a empresa (e conseqüentemente admitir como inconsistentes as bases tipificadoras desta), o consumidor demonstra se sentir inseguro em relação à continuidade dos vínculos, pois está ciente do risco que tem de perder o contato com os representantes que discriminadamente lhe prestam um bom serviço e, desse modo, deixar de ser saciado pela parceira. Os núcleos de significado abaixo reproduzidos ilustram (talvez até de modo mais claro que a passagem anterior) o referido aspecto:

*P: Hum, Ok. Então, diante disso que você tá falando é... Qual o significado desse relacionamento pra você?*

*C<sub>3</sub>: Qual o significado? Eu... Muitas vezes eu vejo assim, que é um relacionamento bom, mas por conta dessa, vamo dizer assim, dessa exceção, algumas vezes eu me sinto assim: “será eu eu tô passando na frente de todo mundo?” Porque é como se fosse o seguinte: se a gerência da minha agência sair, eu sei que amanhã eu num vô tê isso. Então assim, pode também ter por um lado a questão da preocupação e medo. Porque pode ser que, se isso... Se eu perder isso amanhã, poderá ser que eu vá pra outro... Banco né? Outra agência.*

*P: Se você perder, isso que você fala é o seu tratamento especial...*

*C<sub>3</sub>: Isso, isso... Agora mermo, tive que me filiar a outra agência, outro banco, Banco H, por conta do pagamento em Paulo Afonso. Mas eu não queria, por conta das taxas, etc e tal. Sendo que lá o atendimento, pelo fato de ser uma agência que tem porte maior, cliente seletivo, segmentado, né? Aí você vê que não tem fila, quando tem uma fila é no máximo, 5 pessoas, você não passa aqueles 15 minutos, mais de 15 minutos numa fila de banco. Ele resolve, o horário de atendimento é um pouco maior... Então assim... Eu vejo que se eu perder isso, conseqüentemente, poderá ser que, se eu precisar de um serviço rápido, de atendimento personalizado, aquela coisa toda, eu acho que o Banco 2 não vai me dá. Não vai me dá. Por conta de eu conhecer pessoas que não atende. (C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>).*

*P: Entendo. Como é que você se sente nesse relacionamento com o Banco 2?*

*C<sub>3</sub>: Contente, mas ao mesmo tempo preocupado, com uma possível perda. Porque eu sei que aquela equipe não vai ficar pra sempre. E, digamos assim, eles já tão mais velhos do que eu. Tô começando minha vida agora e eles já tão, digamos assim, entorno de 20 anos de trabalho, com mais 15... Isso se não for transferido, né? Mais 15 vão sair. (C<sub>3</sub>N<sub>13</sub>).*

Ainda no que diz respeito a [des]confiança direcionada aos sistemas abstratos, é interessante destacar que o consumidor em determinados momentos reconhece acreditar mais

na consistência do desempenho das máquinas que utiliza para interagir com a empresa do que naquele demonstrado pelos representantes da parceira (e.g., C<sub>2</sub>N<sub>2</sub>). Além disso, noutras ocasiões, o consumidor reconhece que pode [des]confiar nos processos estipulados pela organização para a aquisição e/ou consumo do serviço. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>; C<sub>5</sub>N<sub>11</sub>) ilustra nitidamente este aspecto:

C<sub>2</sub>: [...] Então ela me resolve muitos problemas, hã... quando eu compro passagens, eu entro no *site*, vou lá resolvo, pago... basta fazer o processo ali e já vou, embarco, levo só a carteira de identidade, já tá tudo certo, nunca tive problema desse tipo com a Companhia Aérea 1 não [...] (C<sub>2</sub>N<sub>6</sub>).

Ressalta-se que no ímpeto de aquilatar a magnitude e/ou o escopo da [in]segurança que sente ao interagir com a empresa, o consumidor dialeticamente reconhece a [des]confiança que ele próprio e os outros consumidores intencionam acerca da consistência do serviço prestado pelo concorrente, da transparência presente na postura dele, dentre outros aspectos. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, C<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>) ilustra esta classe de considerações:

C<sub>2</sub>: [...] Quando eu viajo, sempre pega, funciona normalmente o telefone, não dá problema. Ele não fica fora de serviço nos lugares que eu vou. Também não acontece coisas... eu tenho, eu conheço pessoas que têm telefone da Telefonia Móvel 2, tem tido muita queixa agora de... a ligação errada, você liga pra um número cai noutra, esse tipo de coisa não acontece. Então é uma coisa que me deixa tranquilo. (C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>).

Por outro lado, ainda que no seu entender já tenha construído um substancial histórico de interações com o concorrente, em alguns momentos o consumidor considera que este último demonstra não confiar nele, pois, dentre outras coisas, não se preocupa em flexibilizar determinados componentes do serviço que a empresa com a qual ele prioritariamente se relaciona, por exemplo, já flexibilizou (e.g., C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>).

Não se pode deixar de ressaltar que o consumidor também reconhece que em certos contextos [des]confia da índole e/ou competência de alguns dos outros consumidores da empresa, bem como tem em mente que estes também podem [des]confiar nele (e.g.,  $C_1N_3$ ;  $C_1N_6$ ;  $C_5N_5$ ). Além disso, o consumidor reconhece que os outros consumidores, de um modo ou de outro, (não) depositam confiança na empresa e/ou em alguns dos seus representantes (e.g.,  $C_1N_6$ ;  $C_3N_{12}$ ;  $C_3N_{14}$ ). Por fim, destaca-se que ao refletir sobre o relacionamento que mantém com a empresa, o consumidor também percebe que em algumas ocasiões [des]confia na sua própria competência para realizar determinadas ações e/ou alcançar certos objetivos “sozinho” (e.g.,  $C_1N_3$ ;  $C_2N_3$ ). A seguir, a Figura 19 (6) sistematiza os vários aspectos discutidos na presente seção.

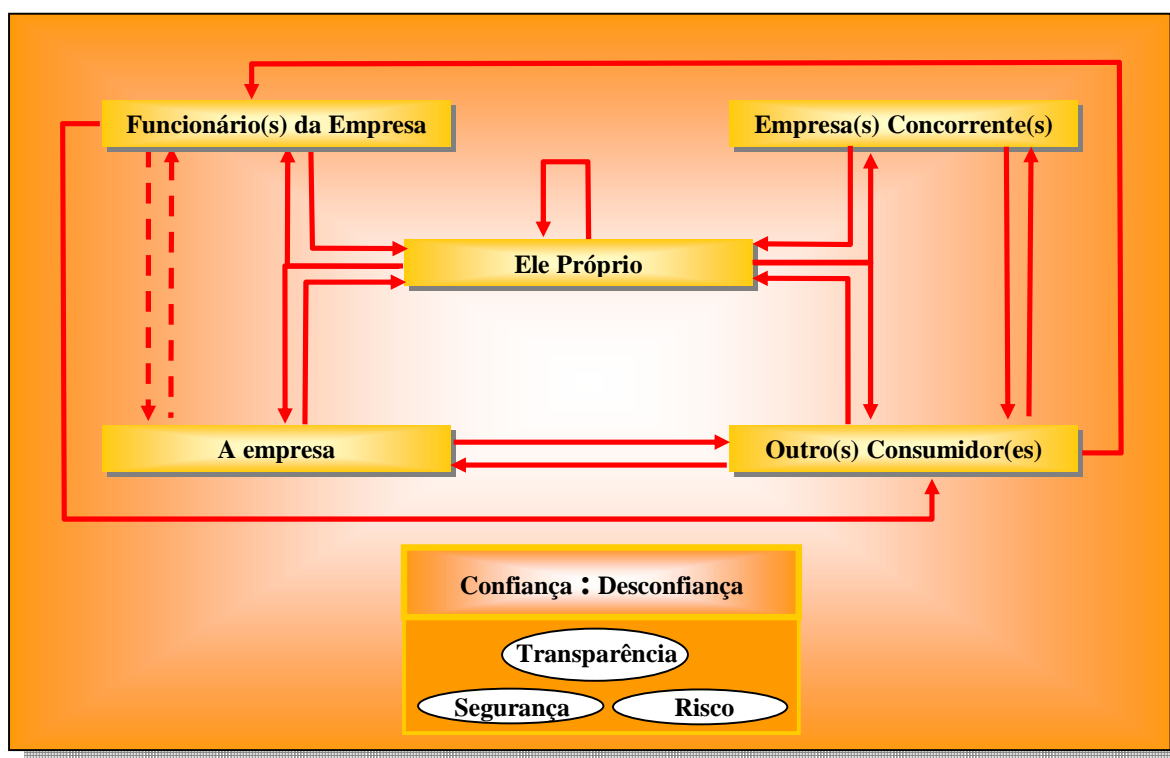


Figura 19 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Confiança : Desconfiança** na percepção do consumidor

## 6.2.2 Invariantes na percepção dos gerentes



De modo similar ao que ocorre nas reflexões realizadas pelos consumidores acerca dos laços que efetivamente mantêm com as empresas, os praticantes reflexivos que representam as organizações demonstram ter consciência de que cada relacionamento estabelecido no contexto de consumo é único em seu conjunto de peculiaridades ao mesmo tempo em que pode (deixar de) partilhar algumas das características que em determinado momento podem (de modo mais ou menos explícito) ser “identificadas” em outras relações. Assim, no esforço realizado em prol da definição das particularidades de cada vínculo “em si mesmo”, os representantes da empresa nitidamente também se engajam em um recursivo processo de comparações dialéticas.

Vale salientar que na consecução das aludidas comparações, os praticantes também trazem à tona uma vasta gama de aspectos (mais ou menos interconectados) que se coadunam tematicamente em alguns invariantes e que em certos contextos podem não se materializar necessariamente da mesma forma na percepção de cada representante acerca de cada relacionamento intencionado, bem como na percepção do outro lado das díades, ou seja, na intencionalidade dos consumidores. Isto posto, nas seções a seguir são discutidas as temáticas invariantes na percepção dos representantes da empresa (no caso aqui os gerentes), bem como as principais formas nas quais elas variam<sup>135</sup>.

### **6.2.2.1 Atratividade : Repulsividade**

Ao procurar refletir sobre as nuances dos vínculos que a organização que representa mantém com o consumidor, o praticante-gerente realiza inúmeras considerações acerca da atratividade (repulsividade) assumida por diversos elementos presentes no vivido relacional. No escopo desse invariante, uma das primeiras classes de considerações diz respeito então à

---

<sup>135</sup> Destaca-se que apenas com finalidade didática, tais invariâncias são apresentadas na mesma seqüência constante na percepção dos consumidores.

aquilatação da natureza e intensidade do magnetismo que o consumidor exerce em relação à empresa. Nesse sentido, o praticante reconhece que os consumidores, por diversos motivos (embora o principal, vale salientar, quase sempre seja encarado como a lucratividade individual que efetiva ou potencialmente fornecem), não assumem necessariamente a mesma atratividade (repulsividade) para a organização (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>). Diante disso, ele admite que a empresa (da mesma forma que os seus concorrentes) pode (ou não) procurar “separar” (com maior ou menor empenho) os seus clientes em grupos (i.e., segmentos ou nichos) que em sua concepção possuam indivíduos com atratividade similar (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>). Ao menos em alguns casos em que tal separação é concretizada, o representante compreende que embora um tratamento diferenciado (i.e., específico) seja geralmente direcionado a cada grupo (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>), a empresa não intenciona discriminar os consumidores considerados menos atrativos com o fornecimento de um serviço propositadamente ruim. O fragmento de relato e o núcleo de significado abaixo reproduzidos ilustram este aspecto:

G<sub>2</sub>: [...] A partir do momento que eu tô separando, vamos dizer, né? E... Dando a necessidade à parte. Então o cliente só tem a ganhar; na verdade o cliente só tem a ganhar nisso. E a gente até procura deixar bem claro, que na verdade, nós não estamos separando o cliente pra dá um mal atendimento para aquele cliente que não dá tanto lucro... É errado essa percepção. Na verdade é o que? É adequando a necessidade a renda do cliente. Vou dá um exemplo: esses clientes, por exemplo, que a gente chama de preferencial, que são abaixo de 4 mil reais de renda, a tendência é a gente trabalhar o auto-atendimento dele. Então não quer dizer que eu vou dar um mal atendimento pra ele. É cada vez mais criar a cultura do auto-atendimento, que ele pode tá resolvendo todos os seus negócios dentro da sala de atendimento. E o banco tá passando uma fase de criar funções dentro da sala de atendimento pra que realmente esse pessoal seja atendido e com qualidade. Sem tirar qualidades... (G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>).

*P: Mas esses dois gerentes... Ou digamos assim, o banco ele tem a mesma preocupação ao separar esses dois tipos de clientes, a preocupação é a mesma?*

G<sub>2</sub>: A mesma preocupação. Né? Nunca perdendo de vista a qualidade do atendimento. Deixar bem claro isso, que há uma confusão disso, de discriminação. Não existe. Na verdade a preocupação é sempre tá alavancando os negócios, otimizando os negócios, e melhorando o atendimento desses... De todos os níveis de relacionamento. Num tem essa

distinção. Na verdade é realmente colocar à disposição em todos os níveis e com uma boa qualidade. (G<sub>2</sub>N<sub>7</sub>).

Destaca-se que o gerente também percebe a atratividade (repulsividade) que a organização exerce em relação ao consumidor (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>). Nesse sentido, em algumas ocasiões, o praticante reconhece que a empresa empreende (com maior ou menor magnitude) constantes esforços para ser (e se manter) atrativa aos olhos do consumidor e com isso conquistar (e “defender”) um “espaço” privilegiado em seu conjunto de consideração, o que representa um aspecto crucial para a formação e ampliação do relacionamento (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>). Na latência de tal reconhecimento reside a compreensão (a qual em última instância se traduz em uma preocupação) de que o consumidor pode manter, ou vir a forjar (de modo mais ou menos voluntário), vínculos com outros parceiros que são, ou em algum momento podem vir a ser, considerados (de um modo geral ou específico) tão ou mais atrativos do que a empresa e, desse maneira, optar por romper, desintensificar ou até mesmo não-intensificar os laços estabelecidos com esta última (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). Em vista disso, o representante também reconhece que a organização pode até (não) ser considerada pelo cliente como uma parceira “perfeita” (pois ainda tem algo a melhorar, mesmo que seja vista como “a melhor do setor”) (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>), mas ela procura monitorar (em vários instantes) e avaliar (de diferentes formas) o sucesso das iniciativas tomadas com o intuito de assumir a fluída condição de objeto de desejo do outro e, uma vez isso alcançado, permanecer para ele como um desafio constante. Os núcleos de significado e o fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>) ilustram nitidamente os aspectos agora em tela:

*P: OK, tá. Então, você se percebe em relacionamento com seus consumidores?*

*G<sub>1</sub>: Percebo, percebo... pelo nível de negócio que a gente faz, é... pela, pela resposta que eu obtenho desses meus clientes. Porque na verdade, meus consumidores são os meus clientes, tá? Então pela resposta que eles me dão, pela rentabilidade que, que... pelo resultado que isso dá na minha carteira,*

pelo índice de GS, que é o índice de satisfação que a empresa ela faz, tá? Independente de fazer essas ligações, a empresa também faz. Então tudo isso é avaliado, conta pra mim como avaliação. (G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>).

*P: Você tem mais alguma coisa que gostaria de colocar sobre o relacionamento com os seus consumidores?*

G<sub>6</sub>: Posso colocar, eu acho que assim... eh... nesse relacionamento a gente consegue obter bastante fidelidade, até através de pesquisas você conseguia medir isso, então que, quando o cliente experimentava, gostava e... experienciava aquela ação, ele realmente, assim, se você fosse medir isso em números, em resultados e até mesmo em uma pesquisa quantitativa qualitativa, você verificava a eficácia da ação. Então... seria isso mesmo. (G<sub>6</sub>N<sub>8</sub>).

G<sub>1</sub>: [...] E eu tô trazendo esse marketing pra... Incluindo esse marketing, pra quê? Pra justamente oferecer o diferencial; você tem que ser o diferencial, você tem que ser o diferencial no mercado. Ou eu vou ser o diferencial no mercado, ou o mercado vai me diferenciar, de uma maneira positiva ou negativa, né? Então você tem que tá sempre nessa mudança, nessa mudança de atitude, enfim, uma palavra resume isso, você tem que mudar a sua atitude, mudar o seu relacionamento, você tem que melhorar sempre, tá procurando sempre melhorar esse relacionamento com consumidor. (G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>).

No que diz respeito às referidas avaliações, não se deve deixar de ressaltar que em certos momentos o praticante reconhece que ele, por ser um ser reflexivo que se encontra imbuído no papel de funcionário e representante da empresa nos relacionamentos, também pode por “iniciativa própria” (e com maior ou menor afincamento) preocupar-se com a atratividade (repulsividade) que o resultado de seu desempenho assume para cada consumidor (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>). Nesse sentido, o gerente admite que ele próprio e a organização como um todo podem se preocupar até mesmo com o magnetismo que, em cada interação, é capaz de emanar das múltiplas fontes de “evidências físicas” para o cliente (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). Além disso, ele também considera a influência que a atratividade (repulsividade) dos demais representantes em algumas situações pode exercer sobre a decisão do consumidor de estabelecer e/ou manter o relacionamento com a empresa (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>) e reconhece que esta última pode, com base nesse e/ou em outros parâmetros, considerá-los mais ou menos atrativos para si própria (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>), da mesma forma que eles podem refletir sobre o magnetismo gerado pela organização em sua direção (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>;

G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>). Por outro lado, o gerente percebe que cada consumidor (ou grupo tipificado) pode, por vários motivos, ser concebido como atrativo (repulsivo) por determinado funcionário (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>, G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>), assim como em alguns momentos pode ser atrativo (repulsivo) para outro(s) consumidor(es) da empresa (e.g., G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>).

O praticante também está cômico que as competências e ofertas da empresa, por diversas razões, podem não ser consideradas igualmente atrativas (repulsivas) pelos consumidores em um mesmo ou em diferentes contextos (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>). Por isso, em seu entender, a empresa deve procurar aprender o máximo possível sobre as particularidades subjacentes a cada cliente (e conseqüentemente a cada relacionamento) para poder “dar o tiro certo” e tornar adequadamente atrativa cada uma de suas ofertas ou “recompensas” fornecidas em reconhecimento à permanência (e desempenho) do outro no relacionamento (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>). Com relação a isso, o representante admite ainda que o alcance de uma fidedigna compreensão dos desejos do consumidor, e conseqüentemente a obtenção de um apurado entendimento daquilo que em determinadas situações pode lhe ser atrativo (repulsivo), requer não apenas um empenho na coleta direta (formal ou informal) de informações junto aos indivíduos que efetivamente usufruem do serviço (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>), mas também a realização de um constante esforço reflexivo que se liberte das amarras solipsistas e empaticamente tome por fulcro a assunção genuína da perspectiva (i.e., definição da situação) do outro lado da díade. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>) ilustra este aspecto:

G<sub>1</sub>: [...] Eu procuro é... estar é... sendo o cliente, ou seja, me passando pelo cliente. O que é que o cliente quer? Então, eu como cliente, o que é que eu quero hoje? Quero ter um bom atendimento, eu quero ter uma resposta, seja ela positiva ou negativa, né? Então, o que eu quero como cliente, eu tenho que entender o meu cliente do ponto de vista, eu tenho que entender o meu cliente do meu ponto de vista, como um cliente. Então, a partir do momento que eu passo a ter essa visão, né? Que eu passo a ter esse relacionamento, então a minha preocupação é muito maior, porque eu como cliente eu não queria é, é... esperar. Eu quero ser atendido, tá? Com qualidade, com rapidez, tá? Então eu como cliente, eu quero isso. Então se eu desejo como cliente, eu tenho que... eu tenho que me atender também como um profissional. (G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>).

Assim, o praticante está ciente de que uma vez levado a cabo com êxito, o referido esforço transforma-se em uma fonte de valiosos direcionamentos à melhoria (ou, antes disso, ao desenvolvimento) das competências técnicas e, concomitantemente, aponta os caminhos que podem conduzir ao efetivo aperfeiçoamento da relação por intermédio do aprimoramento das competências relacionais.

Salienta-se que o representante percebe que ao conseguir angariar um maior conhecimento dos desejos do consumidor e, a partir disso, ter melhores condições para criar (ou, conforme o caso, adequar) serviços e atendimentos (i.e., procedimentos) específicos que procurem respeitar as diferenças dos indivíduos ou grupos tipificados, a empresa aumenta consideravelmente a probabilidade de que eles se identifiquem consigo e com suas ofertas. Nesse sentido, o praticante considera que o consumidor pode (não) reconhecer facilmente que a empresa busca se identificar com ele. Tal identificação garantiria então a formação e a solidez da manutenção e ampliação dos vínculos entre ambos. Os núcleos de significado abaixo reproduzidos (ver também, por exemplo, G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>), ilustram claramente os referidos aspectos:

G<sub>5</sub>: Nós atendemos a área 10 e somos um *holding* e a *holding* era aqui, mas já há algum tempo a *holding* foi transferida para o Rio... Então aconteceram umas coisas assim, por exemplo, quem ligava do Rio Grande do Sul pra reclamar de alguma coisa, a central de atendimento fica no Rio, era atendido por um carioca e nós fizemos pesquisas e constatamos que o pessoal não gostava até por conta da questão do sotaque. Aí o que foi que a Telefonia Móvel 1 fez? Contratou gaúchos que trabalham no Rio e agora as ligações do Rio Grande do Sul continuam a ser direcionadas pra lá, mas o gaúcho é atendido por um gaúcho que trabalha no Rio e as pessoas pensam que ele está lá, entendeu? Outro caso que aconteceu foi que no fim do ano, a Telefonia Móvel 1 deu de presente a alguns de seus clientes no Ceará uma peça de Brennand, que era uma peça linda, cara até, e que foi a primeira vez que Brennand autorizou colocarem a marca de uma empresa em um trabalho seu. Mas aí o que aconteceu? Os cearenses não gostaram de receber um presente de um pernambucano. Aconteceram coisas assim... (G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>).

P: Entendo. E como é que você se sente nesses relacionamentos?

G<sub>6</sub>: Eu acredito que são ações afetivas, o cliente reconhece elas... assim... percebe, quer participar de um, sei lá... um clube do bebê, um clube do vinho

ou de uma ação de um clube de fidelização... ele sabe que aquilo é específico pra ele, que foi montado só pra ele, não é pra todo cliente... eu acho que ele consegue perceber bem que a empresa procura se relacionar, vamos dizer assim. (G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>).

O gerente compreende ainda que a atratividade (repulsividade) das ofertas da empresa para o consumidor pode estar (mais ou menos) atrelada ao dispêndio pecuniário em que este último tem que incorrer (direta ou indiretamente) para poder obter acesso às mesmas. Nesse sentido, o praticante reconhece que enquanto alguns consumidores são atraídos principalmente por preços baixos, outros podem optar por “pagar mais caro” (dentro de um certo limiar, é claro) pelo serviço que recebem devido à natureza do relacionamento que estabeleceram com a organização (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>). Com relação a isso, aliás, o representante também está ciente de que para alguns consumidores a manutenção do relacionamento pode até chegar a ser mais (menos) atrativa do que a própria aquisição do serviço em si. O fragmento de relato abaixo reproduzido ilustra claramente este aspecto:

G<sub>3</sub>: [...] Tem um cliente nosso aqui que ele vem todos os dias de meia-noite. Ele conversa, conversa, conversa,... Esse daí eu só escuto, porque se eu realmente for... Ele fala de todos os problemas dele. Eu digo: eu acho que eu vou fazer Psicologia (rs)... Ele vem conversa, ele diz “Oh, eu pego filme aqui, mas às vezes eu nem assisto”. Isso é o que ele diz. “Eu venho só pra conversar com vocês.” Tá bom. (rs). Todos os dias aqui de meia-noite ele vem. Mas não tem perigo, quando ele não vem, a gente diz ele deve tá doente, deve tá com algum problema. Aí o carro dele que quebrou, ou ele adoeceu. Quer dizer, é de praxe. (G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>).

Em consonância com as últimas considerações, o praticante percebe também que nem todos os consumidores desejam interagir de uma determinada forma (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>) e que, por isso mesmo, podem se mostrar (mais ou menos) receptivos (i.e., atraídos) à formação (ou ampliação) de relacionamento com a empresa na medida em que, por exemplo, (não) procuram estabelecer um fluxo bilateral de informações (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>1</sub>). Além disso, o representante compreende que os consumidores podem chegar a sentir prazer (desprazer) ao interagirem com a organização (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>), bem como tem em mente que os seus

interesses podem (ou não) divergir em termos de horizonte temporal (e.g.,  $G_4N_3$ ). A seguir, a Figura 20 (6) sistematiza os diversos aspectos discutidos nesta seção.

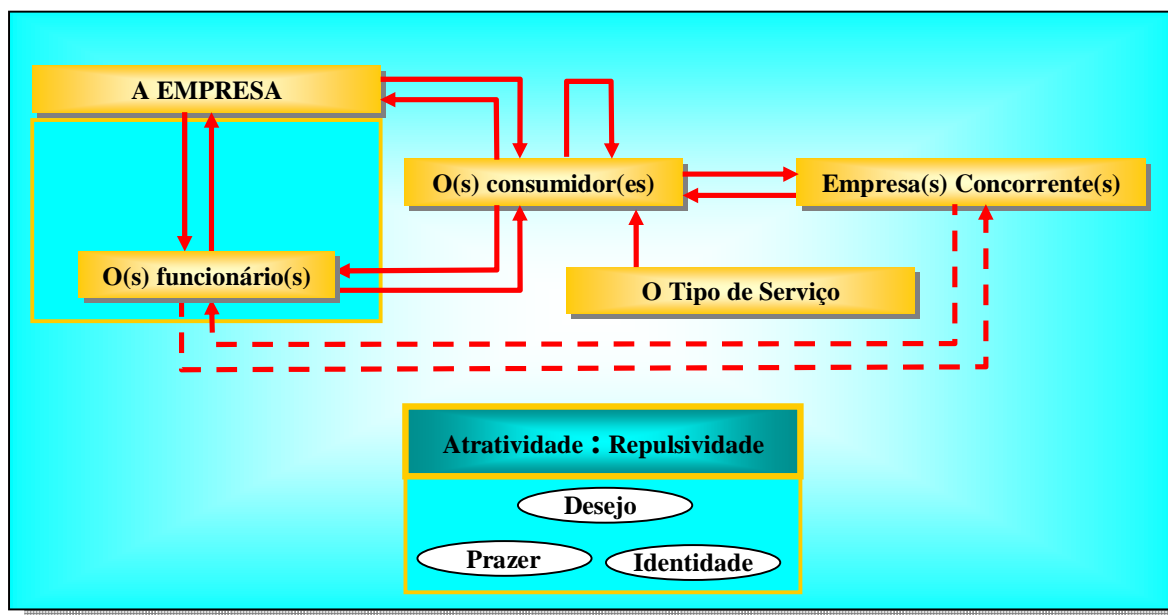


Figura 20 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Atratividade : Repulsividade** na percepção do gerente

### 6.2.2.2 Satisfação : Insatisfação

Observa-se que as reflexões realizadas pelo gerente contemplam também considerações acerca da substancialização do invariante Satisfação : Insatisfação em múltiplas instâncias relacionais. Além disso, destaca-se que tal invariante pode assumir distintas (e vicárias) acepções em seu discurso. Nesse sentido, por uma primeira perspectiva, o praticante compreende que a empresa tem a razão de sua existência em grande parte justificada pelo cumprimento (o qual em cada caso empírico ocorrerá com maior ou menor eficácia) da “função” de saciamento (levada a cabo em um maior ou menor escopo) da “falta” de seus consumidores (e.g.,  $G_3N_{11}$ ;  $G_4N_4$ ). Tendo isso em vista, ele reconhece que a organização (assim como também o podem os seus concorrentes) se preocupa (com maior ou menor



empenho) em entender e atender adequadamente os desejos do outro (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Ao mesmo tempo, ele está ciente de que na medida em que a empresa (não) consegue se diferenciar das demais no cumprimento dessa missão, menores (maiores) são as chances de que o consumidor deseje forjar (ou ampliar) relacionamento com outras parceiras (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). Contudo, ele admite que os referidos desejos são mutantes (posto que constantemente “renovados” e “ampliados”) e variados (em decorrência do fluir do tempo, do contexto em que são expressos e/ou da singularidade dos devires desejantes) (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>). Por conta destas características e também das “limitações” que inevitavelmente inerem à organização, o representante reconhece que esta última não é capaz de (ou simplesmente não tem real interesse em) suprir a “falta” de todos os consumidores indistintamente em todas as esferas e de modo incondicionalmente *ad aeternum*. O núcleo de significado abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>) ilustra claramente este aspecto:

*P: hum hum. Eh... como você vê o relacionamento com os seus consumidores?*

*G<sub>6</sub>: Assim... como taria, né?, assim se... veja bem... eh... eu acho que existem coisas que poderiam ser feitas, mas existem custos envolvidos, né? Não é uma simples fidelização, enfim... E existe, além de custos envolvidos, existe a estratégia da empresa, não é? Então, assim... você tem objetivos macro, pretende atingi-los, não é? E toda... tudo isso faz parte do contexto geral da empresa. Então não adianta eu achar muito bonitinho uma ação, achar que vou surpreender meus clientes, se não vai ter uma efetividade, se ela não vai ter um retorno mesmo financeiro, né?, que justifique ela ter sido aplicada. Então assim... do ponto de vista do cliente, pode ser que até existam alguns pontos a serem melhorados. E, por outro lado, do ponto de vista da empresa, não é?, ela tem os seus direcionamentos, não dá pra abraçar o mundo, então precisa escolher alguns caminhos, não é?... pra... correr. (G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>).*

Por outro lado, mas ainda sob os ditames da perspectiva supra-aventada, o gerente percebe que os consumidores também podem (cada um a seu modo) satisfazer a empresa na medida em que no transcorrer das interações dela com os mesmos ocorre uma “troca (i.e., reciprocidade) de necessidades”, a qual, vale salientar, pode até em alguns casos fazer com

que (um ou) ambos os lados da díade em determinado momento tenha(m) a (efêmera e ilusória) sensação de completude. O núcleo de significado e os fragmentos de relato abaixo reproduzidos (ver também, por exemplo, G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>) ilustram nitidamente este aspecto:

*P: OK, sei... E me conta agora, G<sub>1</sub>, sobre o que é um relacionamento com um consumidor pra você...*

G<sub>1</sub>: Olha, o... pra mim... na minha opinião, relacionamento com o consumidor é quando, é... eu, eu procuro entender o que é que esse meu cliente quer e o que é que eu, como empresa, posso atender à necessidade desse cliente. Ou seja, é uma troca mútua de necessidades, tá? A necessidade do meu consumidor, do meu cliente e a minha necessidade em poder atendê-lo. (G<sub>1</sub>N<sub>4</sub>).

*P: E o que é um relacionamento com um cliente pra você?*

G<sub>3</sub>: O que é um relacionamento com um cliente... No ramo que a gente trabalha é aquela troca, até porque, veja... Tem clientes que lhe traz coisas novas, tem clientes que lhe ajuda bastante no sentido de lhe indicar um filme bom, de fazer um comentário... Quer dizer, é uma troca. Há uma troca. [...] (G<sub>3</sub>N<sub>3</sub>).

*P: E o que seria um relacionamento com um consumidor pra você?*

G<sub>4</sub>: ... Bom, relacionamento com o consumidor é um relacionamento de interesse né? É um relacionamento de interesse entre os 2 lados. Eu como empresa tenho alguma coisa a oferecer e ele como cliente também vai ter alguma coisa que ele busca. [...] (G<sub>4</sub>N<sub>3</sub>).

Apesar de admitir a existência da referida troca e considerá-la de natureza multifacetada (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>), o representante reconhece que ela pode ocorrer com maior ou menor intensidade em cada relação, pois está ciente de que enquanto alguns consumidores podem assumir uma postura ética acentuadamente egoísta, procurando satisfazerem cada qual a si mesmo sem estarem sincera ou minimamente preocupados com os interesses da empresa e tentando, em decorrência disso, em determinados contextos ou praticamente sempre que possível, “levar (a maior) vantagem” sobre a “parceira”, outros consumidores podem reconhecer (e até mesmo em certos momentos se esforçar para suprir) a legítima necessidade da organização em obter benefícios com o fornecimento do serviço e estabelecimento do relacionamento (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>). De modo similar, o representante

compreende que a empresa também pode assumir, em face à prioridade atribuída aos seus próprios ensejos, uma postura pautada pela maior ou menor preocupação prioritária com a satisfação das demandas de cada consumidor (ou grupo tipificado) com o qual se relaciona (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). Nesse sentido, o praticante entende ainda que a postura da organização (bem como a de outras empresas) pode (ou não) levemente induzir (de um modo ou de outro) determinado consumidor a adquirir, em dadas ocasiões, alguma(s) oferta(s) (ou, no mínimo, realizar certas ações) que esteja(m) em (maior ou menor) dissonância (i.e, aquém ou além) com as suas “reais” necessidades apenas para que com isso os interesses da empresa sejam mais facilmente satisfeitos (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>).

Por uma segunda perspectiva, o gerente compreende que em algumas interações a empresa pode [in]satisfazer o consumidor ao [des]considerar os seus (múltiplos) ensejos hedônicos e proporcionar-lhe (com maior ou menor intensidade e de modo direto ou indireto) experiências provedoras de sensações [des]prazerosas. Os fragmentos de relato abaixo reproduzidos (ver também, por exemplo, G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>) ilustram claramente este aspecto:

G<sub>4</sub>: [...] A Companhia Aérea 1 tá sempre tentando inovar. Por exemplo: teve uma época dessa que a gente tava colocando um grupo de humoristas dentro da aeronave. Esse grupo de humorista ele ia brincando dentro da aeronave, falando. E assim, dependendo de cada base, qualquer... Eles têm iniciativa, entendeu? Quando teve a inauguração do nosso aeroporto, aí teve uma ação pra os clientes. [...] (G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>).

G<sub>5</sub>: [...] nós não efetivamente somos a empresa que mais pratica... que mais... patrocina *shows*, por exemplo. Mas nós somos a empresa que mais leva pra o cliente a possibilidade dele usufruir de um *show*. O que que acontece com isso? Em pesquisas de mercado, pra todos, a Telefonía Móvel 1 é uma empresa que patrocina *shows* para os clientes. Que que a gente faz? Toda vez que a gente fecha um contrato, por exemplo, com um *show*, a prática é: “olha, nós só fechamos se o cliente Telefonía Móvel 1 tiver no mínimo quinze, vinte por cento de desconto”. E aí agente manda um *broadcasting* via SMS pra toda a base informando que o cliente Telefonía Móvel 1 tem desconto nesse *show*. [...] (G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>).

Vale salientar que dentre os inúmeros aspectos que, de um modo ou de outro, podem gerar [des]prazer ao consumidor no transcorrer do relacionamento, o praticante percebe a magnitude da [in]satisfação que em determinado momento o consumidor pode vivenciar ao (não) se sentir devidamente reconhecido (ou até mesmo “recompensado”) pela empresa (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>). Além disso, em alguns contextos o gerente reconhece assumir a responsabilidade de cuidar do bem-estar (físico, mental e quem sabe até “espiritual”) do consumidor tentando fazer com que ele se sinta “o melhor possível” e “feliz” (e.g., G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>). Com relação a este último aspecto, aliás, o representante tem em mente que caso, por mais que se esforce, não consiga contribuir para a felicidade do consumidor, outros em algum momento certamente o farão.

Por uma terceira perspectiva, o praticante reconhece que a [in]satisfação do consumidor está atrelada a uma [des]confirmação ocasional do desempenho da empresa em face a um limiar de expectativas contextualmente constituídas. Assim, o gerente compreende que o consumidor necessariamente avalia em (e após) cada interação o quão a empresa se mostrou capaz de entregar exatamente (ou até mesmo “superar”) aquilo que ela prometeu explícita ou implicitamente e fica [in]satisfeito à medida que percebe que o desempenho (não) está em consonância com as suas expectativas<sup>136</sup> (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>8</sub>). Tendo isso em vista, ele admite que a organização pode procurar (com maior ou menor empenho) estabelecer (e monitorar) um padrão (“universal”, para cada grupo tipificado ou quem sabe até para cada consumidor) que, uma vez “em virgor”, garanta ao máximo possível a homogeneidade das experiências no contínuo espaço-tempo (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>).

O gerente reconhece que além do consumidor poder se considerar [in]satisfeito com o desempenho da empresa na prestação do serviço em si, ele pode se sentir [in]satisfeito com

---

<sup>136</sup> Tais expectativas, vale salientar, são forjadas não apenas com base no desempenho anterior da parceira em outras interações consigo, mas também no desempenho de outras empresas com as quais ele já interagiu, bem

determinadas iniciativas que a parceira toma visando a manutenção e/ou ampliação do relacionamento. Nesse sentido, dentre outras coisas, o praticante está ciente de que a organização deve evitar insistir que o consumidor adquira algo acerca do qual em diversas oportunidades ele já manifestou explícita repulsa, bem como deve procurar não incomodá-lo com informações ou “recompensas” que lhe sejam irrelevantes, inadequadas e/ou inoportunas. Os fragmentos de relato abaixo reproduzidos (ver também, por exemplo, G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>) ilustram nitidamente este aspecto:

G<sub>2</sub>: [...] É que o próprio banco tá montando um, já existe um sistema que ele vai separando de acordo com a característica dele. Que através de um cadastro, eu consigo saber de outros clientes como que é o comportamento dele. E tende a ser igual. Então eu sei que esse eu posso oferecer esses produtos, eu sei que esses eu não posso oferecer tal produto, por exemplo; e isso já me dá um indicativo. De evitar, por exemplo, de eu ficar massacrando o mesmo cliente com a oferta de um produto todo ano. Então eu já sei, e vai lá você coloca lá no sistema, essa eu já ofertei e ele não quer. A partir do momento, outro gerente de contas vai evitar e num vai oferecer o mesmo produto pra ele. [...] (G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>).

G<sub>5</sub>: [...] nós recebemos às vezes críticas pelo central de atendimento no seguinte: “pô! você me convidou pra um *show* de Zezé di Camargo e Luciano mas eu não gosto de Zezé di Camargo e Luciano. Pra quê eu receber essa mensagem de um *show* de Zezé di Camargo e Luciano?” Pode parecer besteira, mas isso, você recebendo mensagem de quinze em quinze dias sobre algum *show* que você não gosta você acaba se irritando com uma coisa desse tipo. [...] (G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>).

Deixando em segundo plano as considerações sobre a magnitude da [in]satisfação que pode ser ocasionada em decorrência de ações específicas, o representante percebe que o consumidor também pode estar [in]satisfeito com as razões que lhe impulsionam à manutenção da relação (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>) e com maneira pela qual em geral tem que interagir com a empresa para obter acesso aos seus serviços (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>).

Ainda no que diz respeito à avaliação do desempenho da empresa, o praticante reconhece que em algumas ocasiões o consumidor pode se sentir [in]satisfeito com o fato da organização não lhe fornecer uma resposta (*a priori*, qualquer que seja) às comunicações

---

como no desempenho da parceira e de outras empresas nas interações levadas a cabo com os outros

(e.g., reclamações, solicitações, sugestões) por ele empreendidas (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>). No entanto, mesmo que tais respostas sejam fornecidas, o gerente está ciente de que não apenas as características do conteúdo, mas também a própria rapidez (demora) com a qual elas são disponibilizadas pode fazer com que o consumidor se sinta [in]satisfeito (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>). Além disso, ele admite que a [in]satisfação também pode se fazer presente em decorrência da natureza do tratamento recebido pelo cliente quando este procura se comunicar com a empresa (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>). Nesse sentido, o gerente percebe, inclusive, que a ocasião de reclamação pode representar uma valiosa oportunidade para a organização ampliar o seu conhecimento sobre o consumidor (e talvez até sobre si mesma, já que suas “falhas” técnicas e/ou relacionais vêm à tona) e fortalecer os laços que vigoram entre ambos na medida em que a reclamação não é apenas “atendida”, como também o reclamante é de algum modo “recompensado” pela sua iniciativa, aumentando assim a probabilidade de que saia satisfeito do processo (e.g., G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>).

Destaca-se que o gerente reconhece que a empresa também se preocupa (de forma mais ou menos intensa) com a [in]satisfação de seus funcionários, pois sabe que, dentre outras coisas, ela tem o potencial para impactar na qualidade do relacionamento com o consumidor (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>). Por outro lado, o praticante compreende que ele, assim como os outros funcionários da empresa, pode, em face às demandas e diretrizes organizacionais, desempenhar de modo [in]satisfatório as suas atividades (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>) e, além disso, admite que pode (não) se sentir bem ao representá-la nas interações estabelecidas com os seus diversos públicos. O núcleo de significado abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>) ilustra este último aspecto:

*P: Hum, hum. Entendo. Como é que você se sente nesse relacionamento?*

*G<sub>4</sub>: Eu num posso negar que me sinto numa posição confortável de representar uma empresa como a Companhia Aérea 1. Entendeu? E claro, tendo em vista os momentos de... Difíceis. Lógico. Você chega e ter que*

lidar com o cliente de *overbook*, não é fácil, entendeu? Você ter que contornar uma situação que, na verdade, a empresa errou. Aconteceu. Acontece. Então tem realmente momentos difíceis, mas a gente sempre... As portas tão abertas pra quem é da Companhia Aérea 1, sabe? É muito legal a gente entrar numa empresa assim, grande, tal... Sem nem ser conhecida, e de repente a gente diz: Eu sou da Companhia Aérea 1. E aí as portas se abrem. Como também já aconteceu das portas não abrirem, mas muito difícil, entendeu? Normalmente as pessoas são bem receptivas quando a gente chega... Eu num vejo problema não. Eu nunca tive nenhum tipo de rejeição, nada disso não. (G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>).

O gerente reconhece que os representantes podem, inclusive, estar [in]satisfeitos com as características do relacionamento estabelecido com determinados consumidores (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>), ao passo que estes últimos também podem estar [in]satisfeitos com o desempenho de determinado(s) funcionário(s) (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>). Ainda com relação aos consumidores, o praticante percebe que em certos momentos eles podem, por diversas razões, sentir-se [in]satisfeitos com os comportamentos e/ou intenções uns dos outros (e.g., G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>). A seguir, a Figura 21 (6) sistematiza os vários aspectos discutidos na presente seção.

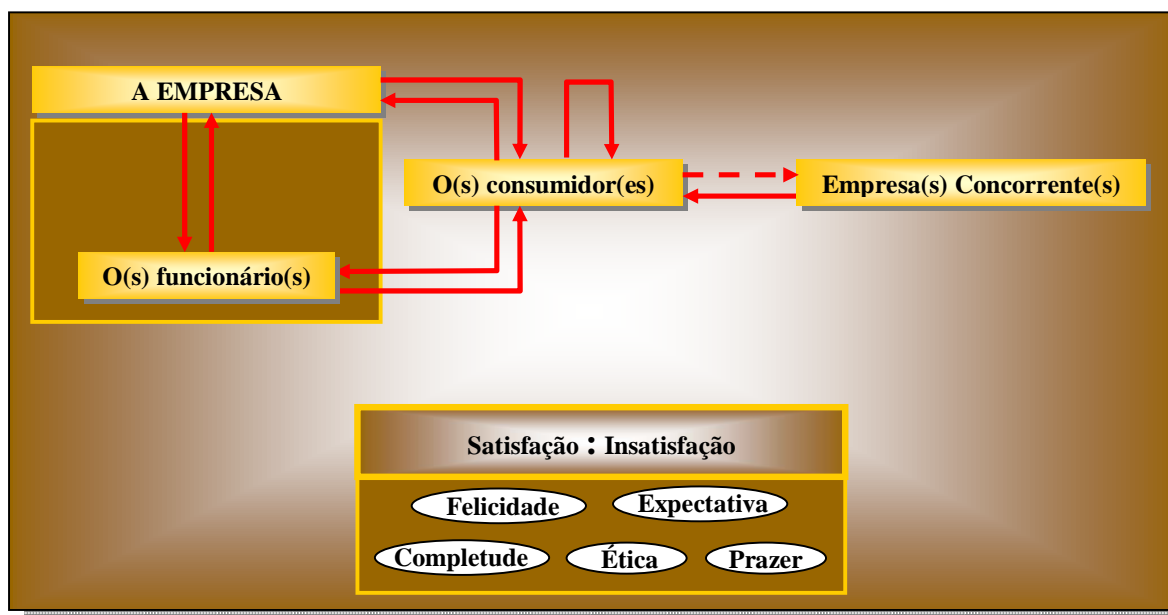


Figura 21 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Satisfação : Insatisfação** na percepção do gerente

### 6.2.2.3 Competência : Incompetência

No ímpeto de aprofundar a compreensão sobre as razões que subjazem ao “sucesso” (fracasso) das experiências levadas a cabo no relacionamento empresa-consumidor o praticante realiza uma gama de considerações que aquilatam a natureza e/ou magnitude da [in]competência inerente aos múltiplos atores envolvidos. No escopo do invariante agora sob escrutínio, uma das primeiras classes de considerações efetuadas pelo gerente refere-se então à ponderação do conjunto de [in]competências que a empresa que ele representa possui. Nesse sentido, ele reconhece que a organização pode ser considerada ao mesmo tempo competente em determinadas esferas e incompetente em outras (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>). Entretanto, nunca é demais lembrar, por mais diversas que sejam tais [in]competências, elas são percebidas como ocorrendo no âmbito funcional (ou técnico) – associado à *expertise* da empresa na prestação do serviço em si (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>) – e/ou no âmbito relacional – associado à *expertise* da organização na manutenção e/ou ampliação dos vínculos forjados com os seus parceiros (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>). Acerca disso, é interessante salientar também que o praticante está ciente da multiplicidade de formas (e de algumas das sutilezas que envolvem e diferenciam cada uma delas) pelas quais a [in]competência relacional pode em determinados momentos ser expressa ao outro (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>).

Destaca-se que o gerente reconhece a existência (ausência) de vários aspectos que delineiam e “limitam” as competências da empresa na relação com o consumidor. Dentre outras coisas, ele compreende que a empresa possui recursos (de várias ordens) limitados por meio dos quais pode ser competente (i.e., tem coisas que, ainda que deseje, ela não pode fazer pelo outro, ao menos exatamente do jeito que este último deseja) (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>4</sub>) e que, por isso, ela deve procurar alcançar a máxima eficácia e eficiência em sua gestão (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>).

Ainda que o praticante perceba a brevidade de algumas interações como um importante fator limitante ao desenvolvimento das competências relacionais (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>), a



falta de conhecimento (oriunda da falta e/ou má gestão das informações) sobre o cliente e os seus desejos assume em seu entender peremptória relevância. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>) ilustra nitidamente o referido aspecto:

*P: G<sub>5</sub>, tem mais alguma característica, alguma consideração, sobre o relacionamento que a Telefonia Móvel 1 tem com os seus consumidores que a gente não abordou agora e que você gostaria de falar?*

*G<sub>5</sub>: É... só a questão eu acho de... mais personalização, né? Assim, de você conhecer o cliente. O que falta muito hoje é o conhecimento mesmo... o que acontece? A telefonia como um todo ela migrou de um sistema, eu trabalhei na época na Telpe, na telefonia fixa, mas que era uma estatal. Então o que acontecia? Era interessante por que todo mundo era conhecido pelo número. Você não sabia quem era o cliente. Você sabia que o número tal, era uma área onde a engenharia, vamos dizer assim, dominava toda a empresa e... e aí quando você falava de alguém você falava do número da pessoa. E a partir do número, era que você descobria os dados de endereço, os dados da pessoa, tudo isso. Hoje, isso já mudou, sendo que como alguns sistemas foram migrados historicamente, por exemplo, nós temos clientes na Telefonia Móvel 1 de dez anos de empresa. Aí você não tem informação, mais informações sobre aquela pessoa, então é brincadeira você ter um cliente de dez anos dentro da empresa e até agora você não conseguiu captar as informações, mas porque falta sistemas pra isso. Então eu acho que uma característica dentro desse relacionamento é: a falta de informação. E, assim, é uma informação que tá com a gente. Só depende da gente ter essa informação. Isso eu acho uma característica falha e que existe na empresa. Precisaria ter mais informações dos clientes. [...] Então são coisas básicas que eu acho que seria facilimo nós conseguirmos por que afinal de contas a gente tá conectado, é uma característica interessante da empresa, que é o seguinte: nós estamos conectados com o cliente vinte e quatro horas por dia. Então, em telefonia celular eu acho o cliente na hora que eu quiser. Não tem desculpa, por exemplo, de eu não conseguir é... mais informações sobre ele. Independente daquilo que eu posso conseguir sem nem ele saber. (G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>).*

Assim, embora esteja ciente de que em certos contextos o conhecimento sobre as particularidades de cada parceiro é algo que tende a ser naturalmente intensificado com fluir da relação (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>) e que, desse modo, a empresa pode, em um dado momento, deter um conhecimento mais ou menos acentuado sobre cada consumidor (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>), o representante considera que, noutros contextos, faz-se extremamente necessário um (maior) investimento da empresa na [re]formulação de processos e/ou aquisição de programas de computador que auxiliem na coleta, armazenagem, “mineração” e compartilhamento dos

dados (voluntária ou involuntariamente) fornecidos pelo cliente (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>). Ao realizar considerações desta ordem, o gerente compreende que a [in]competência relacional da empresa está em grande medida associada a sua [in]competência técnica. Contudo, o praticante entende que apenas a competência funcional da empresa não garante o comprometimento do consumidor com a continuidade da relação (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>). Além disso, ele reconhece que a *expertise* relacional, por ser [re]construída junto com o outro em cada interação (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>1</sub>), não deve estar confiada (i.e., restrita) a uma área “isolada” (e.g., central de atendimento) da organização (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>).

Diante do exposto nos parágrafos acima, salienta-se que ao mesmo tempo em que reconhece que a empresa é [in]capaz de interagir de modo diferente com cada “tipo” de cliente (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>), o praticante percebe os limites da competência da organização na gestão simultânea de relacionamentos com uma determinada quantidade de consumidores (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>). Assim, ele está ciente de que a empresa não é (do mesmo modo) percebida como [in]competente por todos os parceiros com os quais mantém (ou deseja manter) vínculos (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>). Isto porque, além do fato de cada uma das [in]competências poder se tornar mais ou menos explícita nas diversas interações que a organização estabelece com os seus clientes, nem todas as [in]competências (percebidas) são consideradas significativas por cada um deles em um mesmo ou em diferentes contextos (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>).

Sem perder de vista as principais causas e conseqüências atreladas às limitações supra-arroladas, o gerente admite que a empresa (ao menos em algumas ocasiões) se esforça (com maior ou menor intensidade) para não deixar de ser, de um modo ou de outro, considerada competente por todos os consumidores com os quais se relaciona (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). Desse maneira, ele reconhece que a [in]competência da empresa é algo que está em constante [re]formulação (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>). Vale salientar que esta [re]formulação

abrange, dentre outras coisas, a busca pelo aperfeiçoamento do *know-how* operacional, a mudança de valores e/ou atitudes da organização que favoreça o estabelecimento, manutenção e ampliação de relacionamentos e a constante preocupação com a inovação (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>). No que diz respeito a este último aspecto, aliás, como o fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>3</sub>N<sub>3</sub>) nitidamente ilustra, o praticante reconhece que a empresa necessita do auxílio do consumidor para ser (mais) competente:

*P: Entendo. Tem mais alguma característica do relacionamento da Companhia Aérea 1 com seus consumidores que você gostaria de colocar?*

*G<sub>4</sub>: Tem. É... Algumas iniciativas que a Companhia Aérea 1 fez foram sugestões de clientes. É... A gente tem alguns... O Fale com o Presidente, é... Um cliente uma vez ele tava na aeronave e aí surgiu... Ele tava fazendo uma refeição e sujou a roupa e daí ele fez uma reclamação no Fale. E daí a gente inventou o... Um babadorzinho, que por muito tempo a Companhia Aérea 1 usou, e que na época o resultado foi muito bom. Num sei se você sabe que a aeronave antigamente da Companhia Aérea 1 ela era pintada de acordo com a fase do ano, né? Sempre colocava adesivo. Na Páscoa fazia... Botava um coelhinho na aeronave. E ia fazendo a temática. E aí... Isso também foi uma sugestão de um cliente. [...]* (G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>).

Ressalta-se que ao mesmo tempo em que reconhece o papel e a importância desempenhada pelo auxílio fornecido pelo outro, o gerente percebe a [in]competência relacional do consumidor (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>) e considera, inclusive, que este último em determinados momentos pode (não) estar ciente do modo como as suas próprias [in]competências influenciam as interações estabelecidas com os representantes da empresa (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>). Assim, ele reconhece que o consumidor pode (não) ter a *expertise* necessária para interagir (de determinado modo) com a empresa (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>) e admite que ao menos em certos contextos se preocupa em fazer com que este último se torne mais competente (e.g., G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>), embora nessa empreitada possa, por diversas razões, encontrar alguma resistência. Além disso, o praticante percebe a [in]competência da organização em lidar com as sugestões e reclamações elaboradas pelo consumidor (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>). Nesse sentido, ele também compreende que a [in]competência apresentada pela empresa desde o início do

relacionamento (i.e., nas primeiras interações) contribui para a redução (ampliação) da quantidade e/ou magnitude de problemas posteriores com os seus parceiros.

Levando em consideração que a organização não possui, em grande parte em decorrência das características atreladas ao tipo de serviço que presta, todas as competências que podem satisfazer “completamente” o consumidor, em algumas circunstâncias o gerente reconhece a [in]competência da empresa em realizar acordos (ou firmar parcerias) com terceiros (ou quem sabe até com concorrentes) que de algum modo beneficiem os seus consumidores (e talvez também os seus funcionários) (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>). Além disso, o representante reconhece também a [in]competência da empresa na construção e manutenção de um “sub-universo” simbólico de consumo. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>) ilustra este último ponto:

*P: [...] Se você tivesse que escolher uma cor pra caracterizar o relacionamento que a Companhia Aérea 1 tem com seus consumidores, que cor seria?*

*G<sub>4</sub>: Vermelho.*

*P: Vermelho? Por quê?*

*G<sub>4</sub>: Vermelho é sangue, sangue é vida. Entendeu? Vermelho é uma cor forte, uma cor... Que tem energia. Pra gente é uma energia muito positiva.*

*P: E você acha que essa cor representa as características desse relacionamento que a Companhia Aérea 1 tem com seus consumidores?*

*G<sub>4</sub>: Sim... Eu acho que sim. É uma cor quente, é uma cor é... Forte. Nosso relacionamento tem que ser forte com o cliente, forte como a cor. O cliente hoje ele vive numa vida muito agitada, em geral, principalmente o executivo, que não deixa de ser um pouco do nosso perfil. E o executivo ele é agitado, né? Então eu acho que a cor tem tudo a ver. A questão do tapete vermelho, a questão do balcão que as meninas usam vermelho, tudo isso são... Cada coisa dessa tem um significado, entendeu? Pra empresa... E é um significado que até hoje tem dado certo. (G<sub>4</sub>N<sub>10</sub>).*

Embora em certas ocasiões considere o (maior ou menor) esforço da empresa na socialização e “educação” dos seus funcionários para que estes sejam capazes de contribuir, tanto quanto possível, para a materialização de experiências consistentes (e positivas) do consumidor com a parceira (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>), o gerente admite que os representantes da organização não possuem exatamente as mesmas [in]competências, já que, por diversos

motivos, elas podem variar em natureza e intensidade. Nesse sentido, o praticante também reconhece que o consumidor, ao longo da relação que mantém com a empresa, é capaz de perceber (com maior ou menor facilidade) diferenças (mais ou menos discrepantes) nas [in]competências de seus representantes. O fragmento de relato abaixo reproduzido exemplifica claramente este aspecto:

G<sub>3</sub>: [...] Tem um cliente aí que vem, “ah G<sub>3</sub>, venha me indicar filmes”. Às vezes eu tô ocupada e saio pra indicar. “Ah só você sabe indicar”. “As meninas num sabem indicar um filme bom pra mim”. Quer dizer, confia. Tem a base da confiança, da troca. Quer dizer, se você indicou um filme bom, determinado filme que ela gostou, ela vai voltar e vai pedir pra você. [...] (G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>).

Uma vez admitido que ele, assim como os demais representantes da empresa, pode(m) ser considerado(s) [in]competente(s) pelo consumidor e/ou pela própria organização, o gerente reconhece refletir sobre a situação corrente de suas próprias [in]competências e a necessidade, bem como a possibilidade de “melhorá-las” (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>). Nesse sentido, ele percebe que, assim como a empresa, tem que desenvolver simultaneamente várias competências, sabe que por mais que se esforce não conseguirá ser competente para todos (o tempo inteiro) (e.g., G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>) e compreende também que cada interação com o consumidor é um momento em potencial para aprendizagem, sendo, por isso mesmo, uma oportunidade para o desenvolvimento de sua *expertise*. O núcleo de significado e o fragmento de relato abaixo reproduzidos (ver também, por exemplo, G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>) ilustram os pontos agora em tela:

*P: OK, obrigado. É... qual o significado desse relacionamento com o consumidor pra você?*

G<sub>1</sub>: Olha o significado é... o de você, na realidade, é o de você está, a nível de aprendizagem, né? Porque cada situação que você tem é um aprendizado que vai tendo. São pessoas diferentes, são problemas diferentes, são relacionamentos diferentes, tá? E com o crescimento, ou seja, com o aprendizado... você quando aprende automaticamente, você tá tendo um crescimento, né? Então fazendo, uma avaliação assim, é... eu sempre costumo fazer essa avaliação: como é que eu estou tratando os meus clientes? Como é que tá esse meu relacionamento com o cliente? Aí, independente de qualquer tipo de avaliação que venha é... a nível organização, tá? Eu faço uma avaliação pessoal, tá? Eu faço tipo um SWOT pessoal, tá? Onde é que está as minhas ameaças, as minhas fraquezas, a

minha oportunidade, onde é que eu tenho que melhorar, enfim? Faço um SWOT pessoal. (G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>).

*P: Você se sente bem...*

G<sub>7</sub>: Eu me sinto bem, eu gosto disso, eu gosto, eu aprendo com isso, eu procuro amadurecer com isso também, porque a gente às vezes até em cima disso... Eu preciso dessas coisas também pra amadurecer, pra eu saber me comportar perante esses problemas, num é? E... Crescer profissionalmente. Eu vejo por esse lado né. Nessas coisas, nessas críticas, nesses relacionamentos, nas horas boas é tudo bem, é uma maravilha, tudo maravilha, todo mundo rindo, todo mundo sorrindo, “e aí tudo bem?” “Tudo legal?” Aí chega uma bronca, você já estressa, você já fica nervoso, você tem que saber como é que você vai sair dessa, se comportar, se resolver, como é que vai resolver, isso é um desafio, sempre é um desafio, né? [...] (G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>).

O praticante está ciente de que a(s) empresa(s) concorrente(s) também pode(m), pelos mesmos ou por diferentes motivos, ser considerada(s) [in]competentes pelo consumidor (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Nesse sentido, ele reconhece que as [in]competências da empresa podem ser melhor definidas quando dialeticamente posicionadas face às [in]competências demonstradas pelo(s) concorrente(s), os quais em determinados momentos passam a ser vistos então como menos, tão ou mais [in]competentes do que a organização em esferas específicas (cada uma das quais materializadas no plano técnico e/ou relacional) e/ou de um “modo geral”. Isto posto, ressalta-se que o representante percebe ainda que a maior (menor) competência relacional atribuída pelo consumidor à empresa é de suma importância para a formação de uma boa (má) “imagem” da organização (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>) e, assim sendo, contribui de maneira significativa para que esta obtenha uma maior (menor) participação de mercado e outros resultados (não) financeiros (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>6</sub>). Contudo, vale destacar também que embora o gerente, em termos relativos, perceba a empresa como mais competente do que o(s) seu(s) concorrente(s), ele reconhece que esta competência relativa pode não deixar de ser, em termos “absolutos” (i.e., em face ao que poderia, ou talvez até deveria, ser feito), uma incompetência aos olhos do consumidor. Noutros termos, ele admite que a empresa pode tornar-se “competente” por ser percebida como a menos incompetente dentre as organizações

que efetivamente atuam em determinado contexto (bairro, cidade, indústria, etc.) competitivo. O fragmento de relato e o núcleo de significado abaixo reproduzidos ilustram claramente este aspecto:

*P: Se você fosse fazer uma reflexão, como é que você vê o seu relacionamento com os seus consumidores?*

G<sub>5</sub>: Eu vejo é... de uma forma muito passiva, entendeu? A gente ainda está assim... eu diria até, por exemplo, em telefonia celular, talvez a Telefonia Móvel 1 tenha o melhor relacionamento com os clientes, não que seja bom, mas que... que de uma maneira geral é ruim o relacionamento, mas assim, nós ainda temos muito que melhorar [...] (G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>).

*P: G<sub>5</sub>, vou fazer uma pergunta agora que eu acho que vai parecer meio engraçada, se você tivesse que atribuir uma cor a esse relacionamento da Telefonia Móvel 1 com os consumidores, que cor seria?*

G<sub>5</sub>: Eu colocaria uma cor... eu diria amarelo.

*P: por quê?*

G<sub>5</sub>: Porque eu levei em consideração o verde, o vermelho e o amarelo pra colocar isso (risos). E eu não posso considerar, em função do mercado, em função do mercado de telefonia celular, não do que eu acho que deva ser correto, o vermelho, por que eu acho que entre trancos e barrancos nós estamos até à frente da concorrência em relação a esse item. É... como também não posso colocar um verde por que tem muito ainda pra poder caminhar, então acho que eu colocaria um amarelo. Agora, em relação, a por exemplo, ao que eu penso, ao que... se dependesse, por exemplo, de mim, pra fazer e... pra acontecer dentro, eu ainda colocaria um laranja, vamos dizer assim, o vermelho e o amarelo. (G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>).

Desse modo, para o gerente, a [in]competência (talvez principalmente a relacional) não deve ser encarada apenas como algo relativo, pois se assim o for, embora em alguns casos as características do ambiente concorrencial possam estimular a empresa a uma melhoria contínua, noutros, no entanto, a organização pode considerar “aceitável” a magnitude de algumas de suas [in]competências dado a inércia (advinda da indisposição ou incapacidade) demonstrada pelos concorrentes que momentaneamente integram o mesmo contexto competitivo em burilar algumas de suas [in]competências. Neste último caso, na latência de seu entendimento reside a ameaça de uma “reviravolta” (causada por “novos entrantes”, mudanças na legislação, tecnologia, etc.) que possa surpreender (com maior ou menor intensidade) a empresa e até mesmo “dizimar” a relevância daquilo que até então lhe tornava competente. A seguir, a Figura 22 (6) sistematiza os diversos aspectos discutidos nesta seção.

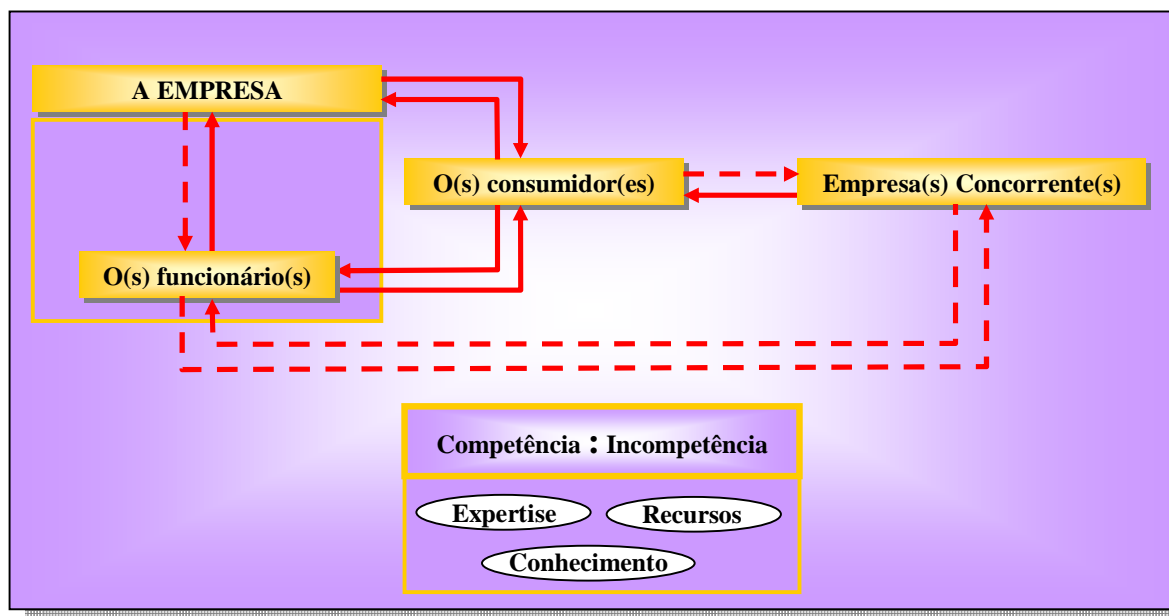


Figura 22 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Competência : Incompetência** na percepção do gerente

#### 6.2.2.4 Formalidade : Informalidade

Ao refletir sobre as características dos encontros que ocorrem ao longo do relacionamento empresa-consumidor o representante realiza diversas considerações acerca da [in]formalidade que subjaz aos rituais interativos no contexto de consumo. Nesse sentido, destaca-se de antemão que o gerente compreende que o relacionamento que o consumidor mantém com a empresa não se “compõe” apenas por interações informais (e.g.,  $G_2N_1$ ;  $G_5N_1$ ;  $G_6N_1$ ). Noutros termos, ele admite que o compromisso assumido pelos parceiros com a manutenção da relação implica na vigência de algum grau de formalidade entre ambos. Assim, no entender do praticante, tal formalidade pode se materializar, dentre outras coisas, na existência de um contrato que explicita e normatiza os direitos e deveres de cada uma das partes e conseqüentemente sugere as ações que, para “o bem da relação”, (não) devem (em dadas circunstâncias) ser realizadas por um ou por ambos os membros da díade (e.g.,  $G_5N_6$ ). Além disso, ele percebe que em certos casos a empresa pode formalizar um pouco mais os



vínculos ao fazer com que o outro aceite participar de um “programa de fidelidade” por meio do qual será “recompensado” à medida que intensifique as interações com a organização (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>). Em tais casos, a formalização está nitidamente associada à (ampliação da) racionalidade (i.e., instrumentalidade) que permeia o relacionamento e subjaz às ações e intenções de cada um dos “parceiros”. Por outra perspectiva, ele compreende que as interações que alguns consumidores levam a cabo com a empresa podem ocorrer por influência de um hábito mantido pelos mesmos (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>).

O praticante reconhece que a familiaridade da empresa com os seus parceiros intensifica-se por intermédio do fluir próprio a cada relação (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>). Nesse sentido, ele também entende que ao se empenhar no estabelecimento de um contato freqüente a organização pode se tornar mais familiar para o consumidor (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>). Embora nem sempre garanta o (completo) expurgo da impessoalidade, uma vez estabelecido certo nível de familiaridade, torna-se mais provável que os parceiros construam intimidade e consigam interagir de maneira informal, reduzindo desse modo a quantidade de prescrições estritas e/ou a explicitude das mesmas. Assim, o gerente considera que em alguns contextos a informalidade que permeia as interações é “limitada” pelo fato da empresa lidar com o consumidor “anônimo” ou, quando muito, tipificado como um ser que pertence a um determinado grupo (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>). Em vista disso, ele demonstra estar ciente também de que as interações face a face (por permitirem um “acesso” multifacetado e mais “vívido” [i.e., carregado de maior subjetividade] ao ser do outro) tendem a ser mais informais do que aquelas estabelecidas por outros meios (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>) e que o consumidor gosta de ser tratado pelo nome e não como a substancialização de um número que consta em algum cadastro (arquétipo da impessoalidade nas relações, aparentemente) (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>). Além disso, ele reconhece a informalidade permeando a relação quando, dentre outras coisas, detém (e explicita) conhecimento dos outros significativos ao consumidor e possui a confiança para

dialogar (freqüentemente) com este último a respeito de assuntos que não estão diretamente associados ao consumo/prestação do serviço (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>). No que diz respeito ao diálogo, aliás, o gerente compreende que informações relevantes sobre o consumidor (e seus desejos) podem ser obtidas nas interações estabelecidas com um maior grau de informalidade (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>).

Vale salientar que o gerente percebe que os consumidores podem variar no grau de [in]formalidade que desejam manter nas interações concretizadas com os representantes da empresa e que, por isso, nem todos estão (igualmente) abertos ao estabelecimento de relacionamentos e, um pouco mais além, de amizades. Por outro lado, mesmo admitindo que os representantes podem lançar mão de alguns subterfúgios para evitar a informalidade em “excesso” e a intimidade indevida com o consumidor (a qual, cabe destacar, do ponto de vista da empresa pode até em alguns momentos ameaçar o fluxo normal das suas atividades) o praticante reconhece que em algumas situações ocorre (de modo um tanto quanto involuntário) o envolvimento emocional entre ambos, o qual desemboca em interações marcadas por uma maior informalidade. Em seu entender, tal envolvimento pode então em alguns casos extrapolar o contexto de consumo do qual é oriundo (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>) e ser canalizado não apenas a um funcionário específico, mas também à organização como um todo (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>). Os fragmentos de relato abaixo reproduzidos ilustram claramente os aspectos agora em tela:

*P: Hum, hum. E você se percebe em relacionamento com seus clientes?*

G<sub>3</sub>: Alguns. Alguns eu mantenho um relacionamento de amizade, outros é só comercial,... Tem clientes e clientes.

*P: E o que seria esse só comercial?*

G<sub>3</sub>: Aquelas pessoas que chegam, que não pedem muita opinião, que vai direto ao assunto, só quer ser atendido e pronto, num quer muita conversa. Tem aquele cliente que é mais aberto pra uma conversa; até pra perguntar “como é que você tá?”, entendeu? Tem clientes que são mais receptivos, até pra gente também fazer uma pergunta “e você tá bem?”. Quer dizer, há aquele *feedback*. Outros não. Outros vêm aqui meramente pra... Compram o produto e até logo e paciência. [...] (G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>).

*P: E... Você se considera em relacionamento também com esses clientes?*

G<sub>3</sub>: Claro que tenho. Se eu num... Você num tem como usar... Normalmente eu digo: usem o balcão como um escudo. Mas nem sempre. Às vezes você se envolve, às vezes você sente... É como um médico. Um médico, querendo ou não às vezes ele se envolve com o paciente, às vezes ele sofre com o paciente. Não deveria, mas acontece. É o caso da gente. Eu acho que em qualquer profissão você se envolve, de uma forma ou de outra. Você num consegue colocar... Diferenciar as coisas, ou colocar elas num... Sei lá... Nos padrões lá. Tem clientes que você tem mais afinidade, tem clientes que você tem mais liberdade de dar uma sugestão, de dizer é assim né muito bom não. E tem outros que você leva, trata normalmente. [...] (G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>).

O gerente admite ainda que em alguns contextos a empresa pode procurar (com maior ou menor afínco) padronizar (por meio do dogmatismo de sua socialização primária, da rigidez dos processos adotados e dos resultados visados, etc.) as interações que ocorrem entre os seus representantes e o consumidor (o que inevitavelmente se traduz em algum cerceamento da informalidade) (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>), assim como pode explicitamente (não) se opor ao estabelecimento de vínculos pessoais entre ambos (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>). Salienta-se que ao (não) proceder com vistas ao atingimento da referida padronização, a empresa pode também tornar mais [in]formal o seu “ambiente de trabalho” (i.e., as interações que ocorrem entre os seus representantes e entre estes e os seus superiores hierárquicos) e/ou [des]estimular as livres iniciativas dos seus praticantes (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>). Entretanto, o gerente está ciente que algum grau de padronização se faz necessário, pois além de repercutir no desenvolvimento da competência técnica da empresa, ela auxilia na gestão dos vários relacionamentos firmados pela organização (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>5</sub>). Diante disso, o praticante reconhece que a empresa possui mecanismos para controlar formalmente o “andamento” do relacionamento (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>), mas que ele, no papel de seu representante, também pode fazer isso informalmente (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>).

O gerente percebe também que, devido às características do ambiente de consumo “criado” pela organização (permitindo um maior ou menor conforto, mais ou menos “liberdade” para realizar ações e “certeza” dos seus resultados, etc.), e por outros fatores que

estão muito além do controle direto desta (e.g., normas sociais), o grau de informalidade que se faz presente nas interações que os consumidores estabelecem entre si pode variar (e.g., G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>). Acerca disso, ele também reconhece que a proximidade (distância) física entre os consumidores que existe em alguns ambientes de serviço facilita (dificulta) a geração do envolvimento entre eles, o qual repercute em uma maior [in]formalidade. A seguir, a Figura 23 (6) sistematiza os vários aspectos discutidos na presente seção.

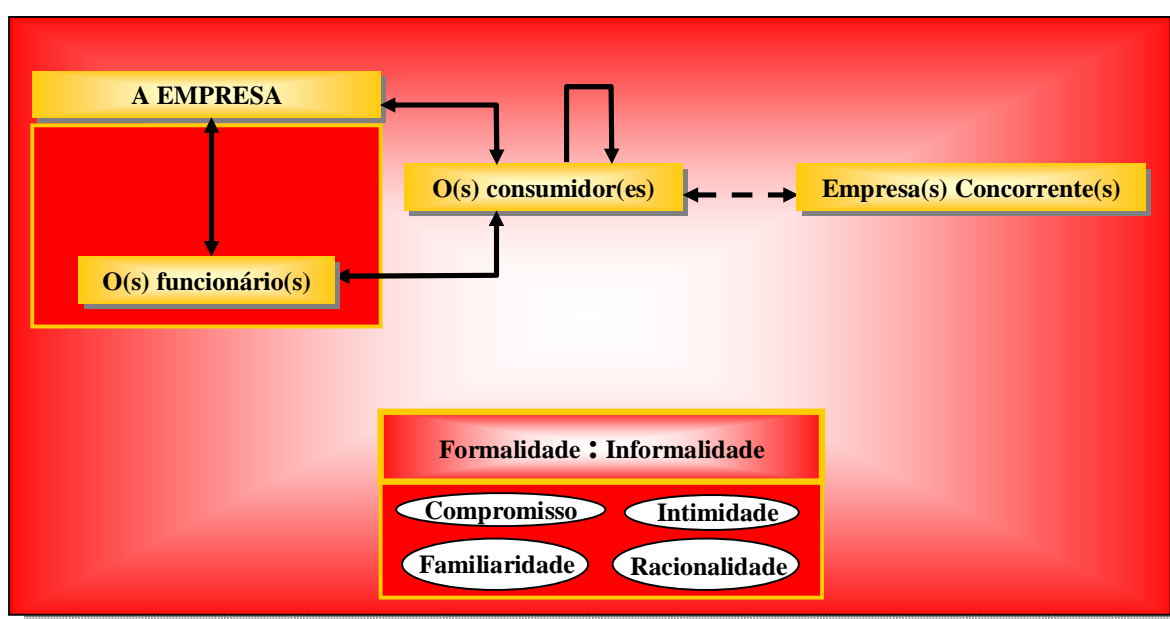


Figura 23 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Formalidade : Informalidade** na percepção do gerente

### 6.2.2.5 Flexibilidade : Inflexibilidade

Constata-se no relato do representante que ao procurar refletir sobre as peculiaridades que subjazem aos vínculos que a empresa mantém com o consumidor ele também considera a substancialização do invariante Flexibilidade : Inflexibilidade em múltiplas esferas. Nesse sentido, o gerente compreende inicialmente que a empresa precisa ser flexível para conseguir se adaptar às múltiplas e constantes alterações impostas pelo ambiente competitivo e superar

as (inesperadas) dificuldades operacionais que possam trazer algum impacto negativo à relação com o consumidor (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>). Entretanto, em algumas ocasiões ele entende que a empresa, por ser uma “filial” (ou então uma franquia) está sujeita a uma maior ou menor flexibilidade para alterar as normas, procedimentos e/ou objetivos estipulados pela “matriz”. Assim, ele admite, por exemplo, que programas de relacionamento adquiridos (ou até mesmo desenvolvidos) pela matriz podem ser postos em vigência sem que as devidas adaptações ao mercado local sejam realizadas, fato que em sua visão pode prejudicar (com uma maior ou menor magnitude) a gestão dos diversos relacionamentos. De modo similar, em outras ocasiões ele reconhece que cada “unidade operacional” da empresa (não) possui flexibilidade para inovar e colocar em prática as suas próprias iniciativas (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>). Ao realizar considerações desta ordem o gerente nitidamente aquilata também a [in]flexibilidade que a organização cultiva junto aos seus representantes (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>).

O praticante compreende que a empresa não pode ser completamente flexível aos (novos) desejos de cada consumidor, pois ainda que em alguns casos ela consiga vislumbrar o ponto de vista do parceiro e intente se adaptar aos mesmos (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>), buscando com isso personificar o fornecimento do serviço e a solidificação da relação, tal adaptação sempre ocorrerá dentro de certos limites (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>), sendo estes mais ou menos vicariantes e impostos pelos próprios interesses e [in]capacidades da organização e/ou por alguns fatores externos alheios ao seu controle direto (e.g., legislação). Assim, ele reconhece que a empresa pode se tornar mais inflexível (aumentando, por exemplo, a quantidade de normas e/ou procedimentos) até mesmo “contra a sua vontade” (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>). Em tais circunstâncias, a continuidade (ou simplesmente a ampliação) do relacionamento pode vir a ser ameaçada, pois, de modo mais ou menos amplo, ela depende do consentimento (e talvez também da cooperação) do consumidor que tem de se sujeitar a esta nova situação (em alguns casos repentinamente) imposta pela parceira.

Vale salientar que em decorrência principalmente dos referidos interesses organizacionais, o gerente admite que em algumas ocasiões a empresa, embora em seu entender *a priori* não privilegie (discrimine) acentuadamente quaisquer dos seus parceiros em detrimento de outro(s) (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>7</sub>), pode ser “seletivamente” [in]flexível à medida que se torna mais (menos) maleável (i.e., [não] consente e/ou [não] procura se adaptar) às demandas (implícitas ou explicitamente) expressas por um determinado consumidor (ou grupo tipificado), seja porque, dentre outras coisas, ele (não) possui uma atratividade distinta (i.e., “acima da média”), (não) é considerado “confiável”, íntimo etc. (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Em vista disso, o praticante reconhece também que em alguns contextos os representantes devem possuir não apenas características diferenciadas, mas acima de tudo adequadas ao modo como a organização pretende interagir com cada (grupo) consumidor. O núcleo de significado abaixo reproduzido ilustra nitidamente estes aspectos:

*P: Já com o outro pessoal...?*

G<sub>2</sub>: já o outro pessoal tem um atendimento mais diferenciado. Por exemplo: uma alta renda, que a gente deve criar aqui em Pernambuco uma agência específica pra alta renda e também clientes *prite* que a gente chama que é aqueles grandes aplicadores. Estes clientes, por exemplo, a característica deles, eles não vão no banco. Na verdade eles não querem nem aparecer muito. Então é o contrário, o gerente de contas é que tem que ir até eles. Né? Então isso mostra muito bem que a gente não adianta a gente colocar e trabalhar no mesmo, numa mesma agência, todos os clientes da mesma forma. Realmente são características diferenciadas, onde eu preciso dar um gerente de contas..., do desse preferencial, com gerente de contas. No *prite*, por exemplo, totalmente diferente as características do gerente de contas. (G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>).

O gerente também percebe a [in]flexibilidade que permeia a relação ao considerar o espectro de opções (de serviços) ou variações (de processos) que em um dado momento a empresa consegue por em disponibilidade à escolha de seus consumidores (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>). Nesse sentido, ele admite que a empresa pode ser [in]flexível ao estipular os modos pelos (e os momentos nos) quais os seus parceiros podem entrar em contato com a mesma (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>). O praticante considera então de suma importância para a solidificação da relação o

estabelecimento de um “canal aberto” para a apreensão das críticas e sugestões dos consumidores, mas sabe que isto por si só não é suficiente, em seu entender é necessário ainda (ao menos em alguns momentos) que a empresa seja flexível para efetivamente alterar (com uma maior ou menor magnitude) as suas normas, procedimentos ou produtos de acordo com as pistas fornecidas pelos seus parceiros. O fragmento de relato abaixo reproduzido ilustra claramente este aspecto:

*P: Ok. Eh... você se percebe em relacionamento com seus consumidores?*

*G<sub>6</sub>: Sim. Eh... assim... a visão da empresa não é?... como é que você consegue se relacionar com os clientes? Primeiro você tem que ter um canal aberto pra escutá-los. Mas isso não é só suficiente, não é? Quer dizer... é aquela estória da ida e da vinda, né? Pra você abrir um canal, você precisa dar resposta. Então se um cliente liga, se você tem um... um centro de atendimento ao consumidor e acha que aquilo é suficiente pra dizer “eu me relaciono com o cliente”... né? E não é. Então o cliente vai lá, vai ligar, vai reclamar e aí? O que você vai fazer com aquela reclamação? E aí? O que você vai fazer com aquela sugestão? Então tem que ter o retorno pro cliente. Então se for uma reclamação, você vai ter que resolver o problema e... retornar pra ele, né? Até... de repente até com uma surpresa, um adicional do que ele tava esperando... “ah, não só corrigimos o problema, mas como também...” e aí vai. Se for uma sugestão, procurar colocar em prática, né? [...] (G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>).*

De modo mais pontual, o gerente reconhece que a empresa pode ser considerada [in]flexível quando ela [aparentemente] (não) deixa sob responsabilidade do próprio consumidor a escolha do representante específico que irá interagir consigo em determinada ocasião (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>).

Destaca-se que ao reconhecer que a empresa que representa mantém vínculos com consumidores que possuem um conjunto de características e desejos distintos e mutantes (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>), o gerente está ciente de que a manutenção e intensificação de várias relações ao mesmo tempo é em grande medida facilitada (dificultada) pela [in]flexibilidade atribuída aos seus representantes (e.g., G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>). Nesse sentido, ele entende que em algumas ocasiões deve ser flexível para conseguir, tanto quanto possível, colocar “em suspenso” os seus horizontes (i.e., o seu próprio ponto de vista e as suas pré-concepções) e

abrir-se ao ser do outro por meio da empatia com o mesmo (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>). A partir então de um melhor entendimento da situação (da relação) do modo como ela é vivenciada pelo outro o praticante pode decidir adotar uma linha de conduta mais [in]flexível aos interesses e requisições deste último, podendo aquilatar, inclusive, a [i]legitimidade e/ou “[in]viabilidade” de suas demandas (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>).

Tal linha de conduta, não se deve esquecer, pode encontrar um maior ou menor respaldo junto às normas e padrões que vigoram na empresa, bem como pode ser facilitada (dificultada) pela existência (ausência) de determinados recursos que lhe sirvam de “suporte” (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>). Além disso, o gerente reconhece que embora a organização possa elaborar algum tipo de planejamento a ser posto em prática em cada interação pelos seus representantes eles precisam estar preparados (e de certo modo “autorizados”) para “saírem do *script*” quando assim for necessário e, com isso, conseguir contornar algumas dificuldades (ou solicitações) imprevistas, reparar possíveis “erros” cometidos pelos outros representantes (ou pelos sistemas), coletar informações “extras” e/ou “humanizar” os encontros com o consumidor reduzindo um pouco (ao menos aos olhos deste último) a instrumentalidade que subjaz a tais contatos (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>). Ainda assim, ele compreende que nos casos em que a organização possui uma elevada quantidade de parceiros é pouco provável que eles recebam um tratamento significativamente fora do “*script*”, mesmo que este seja, em seu entender, um tanto quanto “desumano”, pois além do tratamento poder ser (completa ou parcialmente) automatizado, ele facilita a interação simultânea com vários consumidores, bem como contribui para a entrega consistente do serviço ao longo do tempo (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Todavia, cabe ressaltar que o praticante também está ciente de que nem sempre o consumidor está disposto a abrir-se ao ser do outro, podendo até preferir a instrumentalização das interações e não se achar interessado no desenvolvimento de um fluxo de comunicações bilaterais (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>). Noutros termos, ele reconhece que cada consumidor, pelas mais variadas



razões, pode, em um dado contexto, mostrar-se mais ou menos flexível às ações e intenções da empresa. O fragmento de relato abaixo reproduzido ilustra os aspectos supramencionados:

G<sub>7</sub>: [...] O pessoal hoje em dia tá muito estressado, aí num sei por que, se é a... Situação do país, sei lá, hoje pelo que eu percebo hoje as pessoas tão cada vez mais estressadas, até eu mesmo, porque se eu for fazer um comparativo de 10 anos pra cá (eu sempre trabalhei em academia), se eu for fazer um comparativo dos alunos pra hoje, eu percebo que existe muito mais um estresse dos alunos, dos estudantes, até dos próprios, nós profissionais mesmo, porque a gente lida com essas pessoas, e às vezes você tem que ter um equilíbrio, um bom equilíbrio emocional. A gente não pode tá doente, a gente não pode tá de mau-humor, a gente não pode tá com problemas, né? Tudo. Agora todo mundo pode ter isso, o aluno tem seus problemas, o aluno tem essas dificuldades, né. Às vezes ele quer passar, às vezes ele chega aqui e quer passar isso tudinho pra nós, qualquer coisa que acontece ele já reclama, tá entendendo? Antigamente não era assim, existiam os mesmos problemas que existem hoje de antes e não era uma coisa tão... tá entendendo? E hoje as pessoas tão muito mais explosivas, muito mais estressadas, muito mais desgastadas, eu acho, parece que é a situação financeira, a situação afetiva, num sei, num sei explicar isso não. (G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>).

O gerente reconhece que em determinados momentos alguns consumidores podem tentar utilizar “jogo de cintura” para influenciar a empresa a ser mais flexível e admitir (ou “perdoar”) alguns pequenos (ou talvez até “grandes”) “erros” (ou quebras de promessas) [in]voluntariamente cometido(a)s pelos mesmos (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>). Por conta disso, bem como da [in]capacidade (ou [in]disposição cooperativa) da empresa, o representante admite que algumas interações podem (não) ser permeadas por conflito (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>). Desse modo, ele demonstra estar ciente de que a interseção do grau de maleabilidade contextualmente incorporado por cada um dos membros da díade pode, ao longo das interações, desembocar na intensificação (término) do relacionamento à medida que o mesmo se impregna de [des]harmonia.

Por fim, salienta-se que ao refletir sobre a [in]flexibilidade da empresa que representa, o gerente demonstra estar ciente de que as empresas concorrentes também podem ser consideradas mais ou menos [in]flexíveis aos ensejos do consumidor (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). A seguir, a Figura 24 (6) sistematiza os diversos aspectos discutidos nesta seção.

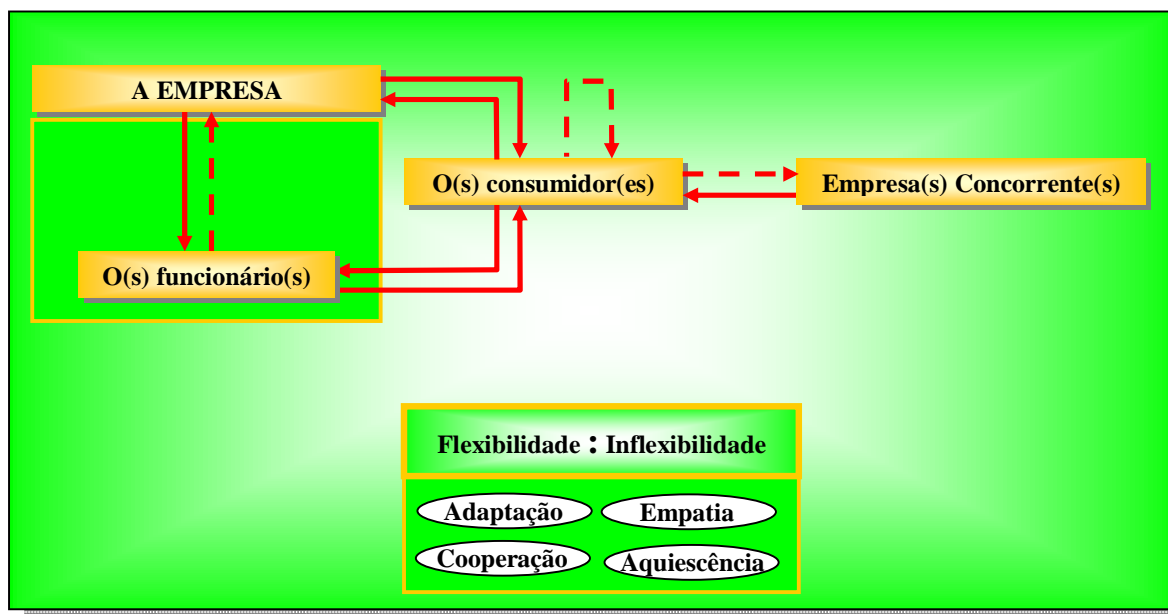


Figura 24 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Flexibilidade : Inflexibilidade** na percepção do gerente

### 6.2.2.6 Respeito : Desrespeito

No ímpeto de apreender as peculiaridades dos vínculos que se materializam no contexto de consumo o gerente elabora diversas considerações que, de um modo ou de outro, aquilatam a natureza [des]respeitosa subjacente ao comportamento e às intenções dos parceiros relacionais. Estes atores, no entender do praticante, são inevitavelmente sujeitos tanto de direitos quanto de deveres para com o ser do outro e, por isso mesmo, em cada interação qualquer um deles pode [des]obedecer os limites impostos (tácita e/ou explicitamente) pelo parceiro e, com isso, [des]cumprir as promessas e acordos forjados entre ambos.

No escopo do invariante agora em tela, uma das primeiras classes de considerações refere-se então ao [des]respeito que a empresa em determinado momento dirige ao consumidor, à integridade de suas posses materiais, ao tempo e recursos que este dispõe para

o consumo e/ou aos esforços por ele realizados (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>). Nesse sentido, o gerente percebe a adoção de uma postura [des]respeitosa por parte da empresa quando esta, por alguma razão, (não) intenta compreender (ou em algumas situações até mesmo “se adaptar”) as idiossincrasias e “limitações” (como consumidores ou atores relacionais) inerentes aos diversos parceiros com os quais mantém vínculos (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>), quando ela (não) os enxerga (e os trata) como sujeitos (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>) e (não) se esforça para concebê-los como fim próprio de suas ações (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>), bem como quando ela (não) evita manipulá-los (para adquirirem produtos que na verdade não precisam, por exemplo), “extorquí-los” (cobrando-lhes preços abusivos, taxas e tarifas indevidas, etc.), “discriminá-los” (proporcionando-lhes tratamento [indevidamente] diferenciado), “aprisioná-los” (restringindo-lhes a liberdade para dissolver os vínculos) (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>) ou simplesmente “jogá-los de um lado para ou outro” ao sabor de procedimentos “burocráticos”, confusos e/ou ineficientes (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>7</sub>). O núcleo de significado abaixo reproduzido ilustra claramente vários dos aspectos discutidos neste parágrafo:

*P: Tem alguma outra característica sobre o relacionamento do Banco 2 com seus clientes (seus consumidores) que você gostaria de externalizar?*

G<sub>2</sub>: Eu acho que é isso aí mesmo. Acho que o mercado realmente não tem mais volta, a não ser trabalhar realmente customizando esse atendimento. Isso num tem mais volta. É cada vez mais... Inclusive até mercados... Até empresas tão trabalhando nesse sentido, né? Grandes comércios tão começando a trabalhar nesse sentido. Então... Exemplo, por exemplo, no simples, é um supermercado. Hoje tem atendimento de filas; não era só o caixa rápido só pra 10; foi verificado que também tem aqueles que são de 30. Você vê no HiperBompreço, agora já tem os de 10, tem os de 30 e tem aqueles que são de grande compras. Na verdade eles vão verificando que existe comportamentos diferenciados e que eles precisam dar o atendimento diferenciado, né? Eu acho que não tem mais volta, eu acho que cada vez mais você olhar o cliente numa forma de verificar a real necessidade dele e prestar essa real necessidade, de satisfazê-lo; que ele vai tá comprando uma coisa que ele precisa, é o caminho. E é nesse caminho aí que os bancos também tão seguindo e tem dado certo. Tem dado êxito e tá cada vez mais rentável e tá agradando talvez mais os clientes. (G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>).

O praticante tem em mente que a empresa, ao [des]respeitar o consumidor, acaba por (não) lhe proporcionar um tratamento marcado pela atenção, deferência, estima e reverência (e.g., G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>). Ele considera também que o conhecimento que a empresa desenvolve sobre os seus parceiros (i.e., o entendimento de suas características, hábitos, desejos, etc.) por intermédio do fluir próprio a cada relacionamento fornece-lhe subsídios para que estes últimos sejam cada vez mais respeitados pela organização (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>). Em associação a isto, ele admite que a empresa [des]respeita o consumidor ao (não) conseguir observar, dentre outras coisas, o nível de intimidade com o qual este está disposto a interagir com os representantes da organização em todas ou determinadas ocasiões (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>).

O gerente reconhece ainda que a empresa [des]respeita o consumidor quando ela (não) valoriza a sua opinião (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>) e/ou (não) procura estabelecer com o mesmo um fluxo de comunicações bilaterais (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>), bem como quando ela (não) está atenta ao impacto que o conteúdo, a frequência e/ou momento da comunicação que procura estabelecer pode causar em seus receptores (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>). Além disso, ele percebe que a empresa [des]respeita os seus parceiros quando mantém (quebra) o sigilo das informações que lhe foram confiadas, embora em algumas ocasiões admita inclusive que tais informações são coletadas (ou utilizadas para determinado fim) sem o consentimento explícito do consumidor (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>), o que pode vir a ser considerado por este último como uma invasão (violação) de privacidade.

O praticante também considera que o consumidor pode [des]respeitar a empresa ao procurar [des]cumprir as normas que vigoram no relacionamento, (não) obter algum tipo de vantagem às custas de perdas (de qualquer ordem) ocasionadas à parceira, (não) assumir as suas responsabilidades e os seus próprios erros, (não) adotar uma postura pautada pela transparência, (escondendo) fornecendo informações e (não) se preocupando com a

veracidade das mesmas, etc. Desse modo, ao admitir que nem todos os consumidores são (igualmente) simpáticos, o gerente reconhece que pode (ou deve) respeitar até mesmo aqueles que, por alguma razão, não procuram “agradar” (i.e., em certo sentido, “clientes-problema”) e, com isso, empregar esforços para a melhoria da qualidade dos serviços que lhes são ofertados, bem como da natureza dos vínculos estabelecidos com os mesmos. Os fragmentos de relato abaixo reproduzidos (ver também, por exemplo, G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>) ilustram nitidamente os referidos aspectos:

G<sub>3</sub>: [...] Alguns clientes utilizam, vamo dizer assim, o jogo de cintura pra tentar sair de uma multa, de uma... Tem uns que se aproveitam da situação, que a gente percebe. [...] (G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>).

G<sub>3</sub>: [...] Veja bem, essa questão de relacionamento depende muito da troca. Eu acho que o cliente... Tem clientes que você simpatiza mais, tem outros que procuram não agradar... Então isso aí depende muito da troca. E o que é que a gente, na posição da gente faz? Tenta melhorar. Até aqueles que a gente não tem uma empatia, a gente tenta... [...] (G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>).

Salienta-se então que o gerente demonstra estar cômscio de que a linha de conduta [des]respeitosa seguida pela empresa ao longo do relacionamento está associada à (falta de) capacidade e intenção de seus representantes para encararem as situações assumindo o ponto de vista do consumidor (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>). Ao refletir sobre isso, o praticante reconhece que os representantes podem interagir com os consumidores [des]respeitando, de modo mais ou menos explícito, as crenças, os valores, as normas e/ou os padrões que vigoram na organização (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>). Por outro lado, ele considera que a empresa se preocupa em respeitar a individualidade, integridade e criatividade dos seus funcionários (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>).

O gerente também entende que em algumas situações os consumidores podem até atribuir (e explicitar) um valor mais significativo à demonstração de respeito objetivada pelos representantes da empresa por não conseguirem vivenciá-la adequadamente em outras interações que concretizam no contexto de consumo ou fora dele. O núcleo de significado

abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>) ilustra claramente esta classe de considerações:

*P: E o que esse tipo de comportamento ele representa pra você?*

G<sub>3</sub>: Muitas vezes eu penso assim: será que esse pessoal não tem o que fazer? Mas não. Eu acho que é um hábito que a pessoa adquire ou se sente bem em determinados ambientes, e voltam mesmo. Voltam. E gostam das pessoas, gostam. E voltam. Eu acho que é por aí. Você vem, passa, você faz aquilo porque você se sente bem, porque gosta. Peraí, o que faz o cliente agir dessa maneira, eu penso isso. Se determinado cliente vem aqui toda vez de meia-noite. Se ele vem, fala, fala, fala... Ele vem porque sabe que tem uma pessoa que vai escutá-lo. Talvez em casa ele não tem quem escute. Então eu penso por aí. (G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>).

Destaca-se que do mesmo modo que considera que os representantes da organização podem [des]respeitar o consumidor, o praticante percebe que este último pode [des]respeitar os primeiros em qualquer uma das interações que mantém com os mesmos (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). Nesse sentido, em seu entender, além de poder [des]respeitar o representante como um sujeito, o consumidor pode [des]respeitar a sua competência ao, por exemplo, (não) solicitar a sua opinião em assuntos específicos, ter (e demonstrar) [des]confiança na exímia de suas habilidades, etc. (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>). Além disso, ao ter em mente que em alguns serviços os consumidores têm a possibilidade de interagirem entre si (sincrônica ou diacronicamente), ele reconhece que os contatos entre os seus vários parceiros também podem ser permeados por [des]respeito (e.g., G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>). Assim, o gerente está ciente de que a presença (ausência) de respeito mútuo entre quaisquer interagentes pode reduzir (ampliar) a quantidade de conflitos no relacionamento, bem como influenciar a magnitude de suas conseqüências negativas (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>).

Não se pode deixar de mencionar que ao refletir sobre o modo como a organização concebe e lida com os seus parceiros, o gerente, ao menos em algumas ocasiões, também considera o [des]respeito que as empresas concorrentes objetivam em suas interações com os

consumidores (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>). A seguir, a Figura 25 (6) sistematiza os vários aspectos que foram discutidos na presente seção.

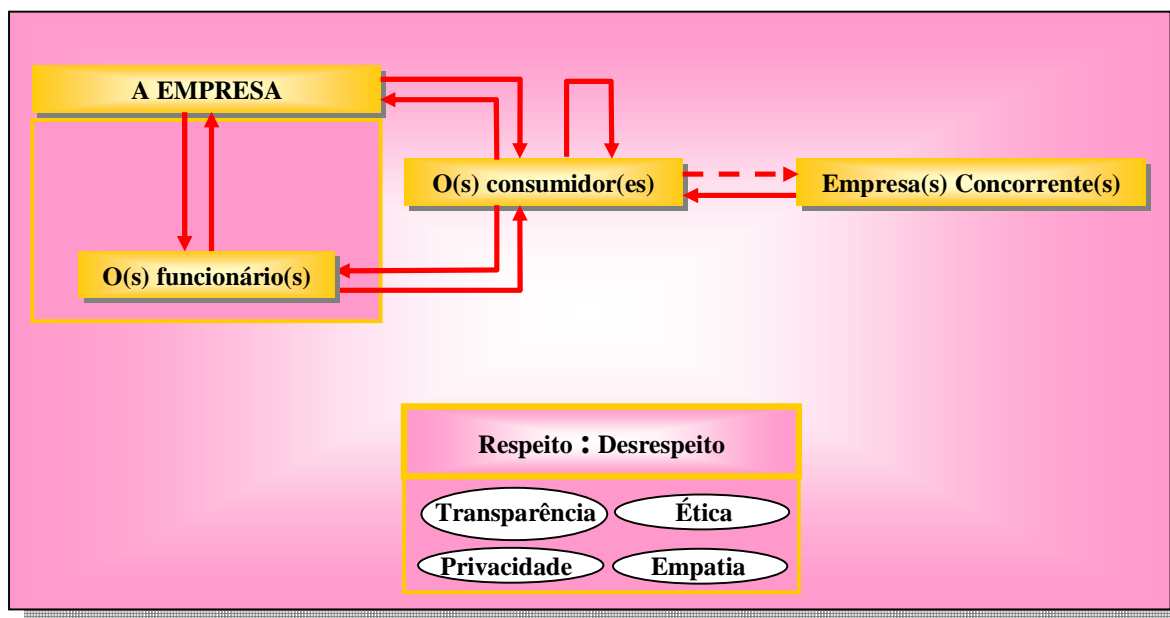


Figura 25 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Respeito : Desrespeito** na percepção do gerente

### 6.2.2.7 Justiça : Injustiça

Ao se empenhar na apreensão da natureza e/ou [in]adequação das intenções e/ou linhas de conduta manifestas (ou propositadamente ocultas) pelos parceiros relacionais em determinadas ocasiões, o gerente elabora um espectro mais ou menos amplo de considerações que em seu conjunto delineiam o modo como vislumbra a substancialização do invariante Justiça : Injustiça no contexto de consumo. Assim, dentre outras coisas, ele considera um relacionamento [in]justo aquele no qual cada [apenas um dos] parceiro[s] (consumidor ou empresa) consegue, de um modo ou de outro, ter as suas necessidades atendidas por intermédio da manutenção dos vínculos (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>). Tendo isso em mente, o praticante reconhece que a conservação e/ou a intensificação da relação está(ão)

associada(s) ao nível de “investimentos” feitos por cada uma das partes em prol não apenas da obtenção de benefícios em proveito próprio, mas também da viabilização de benefícios para a outra. Nesse sentido, o gerente compreende que a empresa que representa não é uma parceira merecedora da alcunha de egoísta, pois entende que ela sempre se esforça (ainda que em determinadas ocasiões tal esforço se traduza em um maior ou menor empenho e por quaisquer razões seja mais ou menos perceptível pelo outro) para estabelecer a existência da reciprocidade no relacionamento que mantém com cada um dos seus consumidores (e.g.,  $G_1N_2$ ;  $G_1N_4$ ;  $G_7N_3$ ), inclusive com aqueles considerados em determinado momento como menos “atraentes” (e.g.,  $G_2N_5$ ;  $G_2N_7$ ;  $G_3N_5$ ).

Apesar de vislumbrar a realização de tal esforço, ele demonstra estar cômico de que a organização não tem condições de agradar completamente, isto é, de atender a todas as expectativas de todos em todos os momentos (e.g.,  $G_3N_4$ ;  $G_3N_8$ ;  $G_4N_5$ ;  $G_4N_9$ ;  $G_5N_2$ ;  $G_7N_3$ ;  $G_7N_9$ ), e que, por isso mesmo, em alguns relacionamentos ela será (em seu entender indevidamente) concebida como egoísta, ou seja, como uma “parceira” cujas ações não são pautadas pela consideração da situação e das necessidades dos outros com os quais interage.

Para que a referida instauração de reciprocidade seja efetivamente alcançada (e posteriormente mantida), o gerente está ciente de que a organização não deve deixar de oferecer aos seus parceiros relacionais algo que eles realmente valorizem (e.g.,  $G_2N_2$ ;  $G_2N_{10}$ ;  $G_2N_{12}$ ), assim como estes últimos, ao longo das interações, devem procurar “dar respostas” que de algum modo possam ser consideradas “adequadas” às ofertas da empresa (e.g.,  $G_1N_3$ ;  $G_6N_3$ ;  $G_7N_3$ ;  $G_7N_4$ ), evitando, dessa forma, agir como seres egoístas, procurando honrar os compromissos assumidos, bem como evitando “extorquir” (i.e., obter descontos, condições de pagamento, condições extraordinárias no fornecimento do serviço, etc., de um modo tal que inviabilizem condições satisfatórias mínimas para a parceira) ou agir de má-fé para com a empresa (e.g.,  $G_3N_4$ ). Entretanto, vale salientar que a reciprocidade, no entender do praticante,



pode se fazer presente não apenas na troca de benefícios (materiais ou simbólicos) valorizados por cada um dos membros da díade (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>3</sub>), mas também na troca de informações (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>1</sub>) e afetividade entre ambos (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>), além de poder se materializar nas ocasiões de mútua demonstração de respeito (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>). O fragmento de relato abaixo reproduzido ilustra nitidamente os referidos aspectos:

*P: Você falou que um relacionamento é troca.*

*G<sub>3</sub>: É troca.*

*P: O que seria essa troca num relacionamento entre uma locadora e um...?*

*G<sub>3</sub>: Um cliente. O que que a gente passa pra eles, né? A troca seria isso. No caso da gente seria relacionado a cinema, a filme. A troca que há entre a gente é informação mesmo. Quer dizer, o cliente vem mostra um produto, um filme que ele goste e isso é a troca. A gente conversa... Tem vezes que a gente conversa bastante a respeito de filmes, quer dizer... Têm outros que realmente ele não abre espaço. Eu acho que a troca, pra gente, no sentido locadora-cliente é essa. [...] Às vezes a gente tá conversando, como aquele senhor agora, “e Daniel?” Que é menininho dele, “Ah, tá bem, tá bem.” Quer dizer, nosso tempo é muito curto. Aí vem outro querendo empurrar um filme, quer dizer... É meio... E tem esse lado também. Tem clientes que a gente já conhece o filho, a esposa... Quer dizer, é uma troca de todas as maneiras. Até quando você tá com determinados problemas, tem clientes que já percebem; tem clientes que chegam... E vice-versa. Tem clientes que chegam meio cabisbaixo e a gente já sabe que ele tá com algum problema. Quer dizer, há troca em todos os sentidos. Há troca em todos os sentidos. (G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>).*

O praticante demonstra estar cômico de que o relacionamento pode ser considerado [in]justo pelo consumidor quando, por exemplo, no momento das interações, este último percebe que a empresa (não) se esforça adequadamente para fornecer (ou “dar retorno” às solicitações com) explicações (sobre procedimentos, eventos, decisões, problemas, etc.) (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>), ouvir a sua opinião [reclamação] e entender o seu ponto de vista (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>), “humanizar” a natureza dos contatos (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>), “aproveitar” as sugestões por ele elaboradas (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>), evitar o “desperdício” de tempo (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>), flexibilizar políticas e/ou procedimentos para refletirem circunstâncias individuais e/ou extraordinárias (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>), etc. Com

relação a este último aspecto, aliás, o gerente considera que o consumidor tende a conceber como [in]justas as [in]flexibilizações que (não) são levadas a cabo por critérios imparciais (i.e., heurísticas que são aplicadas de um mesmo modo para todos nos contextos em que se fazem necessárias) e que (não) tenham por móbil, prioritariamente, a legitimidade das requisições explícitas ou implicitamente elaboradas (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>). Desse modo, ele também admite que alguma(s) das solicitações dos consumidores podem, por diferentes motivos, ser enquadradas como [in]justas pela empresa (e.g., G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>).

Embora reconheça que em determinados momentos a empresa é conclamada à realização de alterações no modo como presta o serviço ou conduz o relacionamento, o praticante está ciente de que, em certas circunstâncias, o consumidor pode considerar como injusta a quebra (por parte da empresa) das normas intersubjetivas que até então vigoravam no relacionamento e garantiam o profícuo fluir das interações. O fragmento de relato abaixo reproduzido exemplifica tal aspecto:

G<sub>3</sub>: [...] A clientela gosta de ser chamada pelo nome, gosta de ser conhecido. Gosta que a gente saiba qual é o número da ficha dele, quer dizer... Gosta... Ele... Se você chegar pra um cliente... Até... Há um mês, dois meses atrás a gente colocou agora, só levam com a identidade, porque a gente tem um número... A gente tem um número imenso de clientes, então o que que acontece? Muita rotatividade é grande e às vezes você não, não conhece a pessoa. A pessoa se sente. “Ah eu venho aqui, eu sou”... Aí a gente tenta explicar. Não porque a gente tem aqui mais de 30 mil clientes. Quer dizer, fica difícil a gente memorizar, são muitos dependentes. Aí é isso que acontece. Aí o cliente não gosta que a gente peça uma identificação a ele. “Você tá pedindo?” “Não sei o que...” É chato. Então o cliente gosta de ser tratado pelo nome. Ele gosta que a gente... Se sente importante. Ser reconhecido. É isso que a gente tenta [...]. (G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>)

Todavia, ainda que a empresa em certas ocasiões esteja impelida a prover um tratamento igualitário marcado pelo fornecimento de experiências (positivas) similares proporcionadas imparcialmente para todos os consumidores com os quais interage, ao atentar para a historicidade dos vínculos, o gerente reconhece a singularidade de cada parceiro e de cada relacionamento que mantém (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>;

G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>). Assim, ele compreende que para se manter atraente aos olhos do outro ou, noutros termos, para se posicionar diferencialmente “no mercado”, a empresa deve buscar adequar os seus esforços e/ou ofertas para atender [e portanto respeitar] as idiossincrasias de cada consumidor (ou, no mínimo, de cada grupo tipificado) (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>). O praticante está ciente então que as ações que materializam esta [in]adequação podem ser percebidas pelo consumidor como indícios da [in]justiça que permeia os laços que mantém com a organização (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>). Contudo, tendo em vista que as capacidades e os recursos organizacionais não são ilimitados, o gerente considera que os referidos esforços devem ser proporcionais à magnitude do investimento feito por cada um dos parceiros na manutenção e, principalmente, intensificação da relação. Os fragmentos de relato abaixo reproduzidos (ver também, por exemplo G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>) exemplificam este ponto:

G<sub>2</sub>: [...] E como você aumenta esse relacionamento, no sentido de conhecer essas necessidades, conhecer quem que é o seu cliente, é... Fica muito mais eficaz uma oferta de um produto, onde você acaba, é... A gente diz que é “dar o tiro certo”. Não é ficar oferecendo pra todo mundo, ou seja, utilizando os recursos que a gente tem pra ser mais eficaz nessa oferta. Então eu acredito que vá mais ao encontro de você buscar qual a necessidade e oferecer o produto certo pro cliente certo, sem desperdiçar esforços com outros clientes. [...] (G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>)

G<sub>2</sub>: [...] Então o mercado tá verificando que, quando eu otimizoo os recursos disponíveis, que são os funcionários, as máquinas etc, para... Dando o tiro certo, volto a falar de novo, você tem uma eficácia muito maior na sua estratégia. (G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>)

Sob a égide da perspectiva supra-aludida, o praticante confessa ter a certeza de que o relacionamento (não) está “dando certo” ao observar, dentre outras coisas, o nível de “rentabilidade” proporcionada pelo consumidor (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>), a natureza e magnitude da “lealdade” que este aparenta direcionar à empresa (e.g., G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>8</sub>), bem como o valor que pode ser agregado à marca (e.g., G<sub>6</sub>N<sub>6</sub>). Noutros termos, o gerente percebe que os relacionamentos, para poderem ser enquadrados como justos, não devem apenas ser

permeados por reciprocidade (condição sem dúvida necessária, mas não suficiente), devem, em última instância, ser permeados por equidade.

É tomando por base justamente esta idéia de equidade que ele não considera essencialmente injusto (i.e., discriminatório) o fato da empresa, ao analisar aquilo que obtém (ou até mesmo aquilo que pode vir a obter) em cada relação, em certas ocasiões se empenhar em oferecer a alguns de seus parceiros um conjunto maior (menor) de benefícios e/ou pré-estabelecer um tratamento nitidamente diferenciado a cada um deles (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>), até mesmo como forma de fazer com que eles venham a se sentir “recompensados” por aquilo que representam para a organização (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>). Por outro lado, o praticante demonstra estar ciente de que o consumidor, ao comparar (com maior ou menor afincamento) as características inerentes aos vínculos que possui com a empresa com as características do relacionamento que ela mantém com outros consumidores, encontra oportunidade para perceber [in]justiça não apenas na sua própria relação como também nos laços forjados entre a organização e seus demais parceiros (e.g., G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>).

O gerente também compreende que o estabelecimento e a manutenção da equidade no relacionamento requerem que a empresa tenha a preocupação de monitorar o [des]equilíbrio que se faz presente entre a magnitude da qualidade (conforme percebida pelo consumidor) do serviço tipicamente prestado e o valor global cobrado pelo mesmo (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). Ainda que este [des]equilíbrio, em termos absolutos, seja um grande responsável pela presença (ausência) de equidade, o praticante está ciente de que a percepção de [in]justiça na relação pode ser afetada não apenas por ações tomadas pela própria empresa (e.g., aumentar a qualidade do serviço, reduzir o preço), mas também pelo modo como os concorrentes atuam para equilibrar as suas ofertas em face àquilo que exigem dos consumidores (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). Isto posto, vale salientar que o praticante, em determinados contextos, reconhece a existência de algumas “falhas” ou limitações que são

inerentes não apenas à empresa que representa, mas também aos seus concorrentes como um todo, e que acabam por contribuir para a emergência (em maior ou menor grau) de [in]justiça, tanto no relacionamento estabelecido pela empresa com os seus clientes, quanto no relacionamento que estes últimos mantêm com os concorrentes (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>).

Deve-se destacar ainda que a existência de [in]justiça no relacionamento também é admitida pelo gerente quando este reconhece que os clientes (não) estão “livres” para, a qualquer momento, ao analisarem o equilíbrio entre aquilo que ofertam e recebem na relação, optar por dissolver os vínculos forjados com a empresa e imediatamente iniciar laços com outra(s) organização(ões) (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>). Além disso, ele considera [in]justo o fato dos recursos, políticas e/ou processos da empresa (não) consubstanciarem, em cada interação, um tratamento no qual o cliente é encarado como um completo desconhecido ou então é reconhecido apenas como um “número” em um cadastro (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>). Nesse sentido, o praticante considera [in]justo a empresa (não) [ser capaz de] levar em consideração o tempo de relacionamento que possui com determinado cliente para, detendo um maior conhecimento sobre ele, fornecer-lhe um serviço personalizado (e.g., G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>).

Não se deve deixar de salientar que o praticante reconhece que a empresa (e também ele próprio) nem sempre deixa(m) explícito para o consumidor as suas “reais” intenções e, por isso mesmo, admite que determinadas ações podem vir a ser realizadas sem o conhecimento e/ou consentimento prévio deste último (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>). Em consonância com tal reconhecimento, o gerente confessa que a empresa, com o intuito de atender a críticas e/ou ampliar na percepção do consumidor o escopo do valor global que lhe é ofertado ao longo da relação, em certas interações pode “mascarar”, ou seja, ocultar, algum(ns) aspecto(s) da prestação do serviço (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>).

O gerente compreende ainda que os representantes, no exercício de suas atividades, por várias razões, podem (deixar de) adotar uma postura egoísta na qual simplesmente “usem”

os consumidores como mecanismos (i.e., “recursos”) que viabilizem o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização e, em última instância, os seus próprios (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>). Desse modo, no entender do praticante, esta postura, quando peremptoriamente assumida (rechaçada) pelos representantes, pode, dentre outras coisas, fazer com que eles (não) deixem de vislumbrar os consumidores como seres humanos que merecem ser tratados com respeito (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>); (não) relevem (i.e., despreocupem-se com) o atendimento das reais necessidades destes últimos, tentando (evitando), portanto, sempre que possível, “ludibriá-los” com ofertas falsas e/ou inadequadas (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>); além de fazer com que procurem (evitem) associar a culpa por todos os erros ou “fracassos” das interações somente às ações dos consumidores, (não) eximindo, assim, a realização de considerações aprofundadas acerca das influências das suas próprias condutas sobre os resultados de cada processo interativo e, conseqüentemente, do fluir inerente a cada relacionamento (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>). De maneira similar, o gerente entende que os consumidores podem agir de modo [in]justo para com os representantes da organização (e.g., G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>), assim como podem ser [in]justos nas interações estabelecidas entre ele próprios (e.g., G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>).

Cabe ressaltar ainda que o praticante está ciente de que a empresa, ao instituir as políticas, normas e padrões de desempenho (que devem vigorar internamente e/ou no relacionamento com o consumidor) e agir em explícito [des]acordo com as mesmas, pode ser considerada [in]justa pelos seus representantes (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>). Por outro lado, ao refletir sobre o modo como os representantes concebem a empresa, zelam pelos seus recursos e se empenham na execução de suas atividades, o gerente compreende que eles podem ser considerados [in]justos para com a organização (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>). A seguir, a Figura 26 (6) sistematiza os vários aspectos discutidos na presente seção.

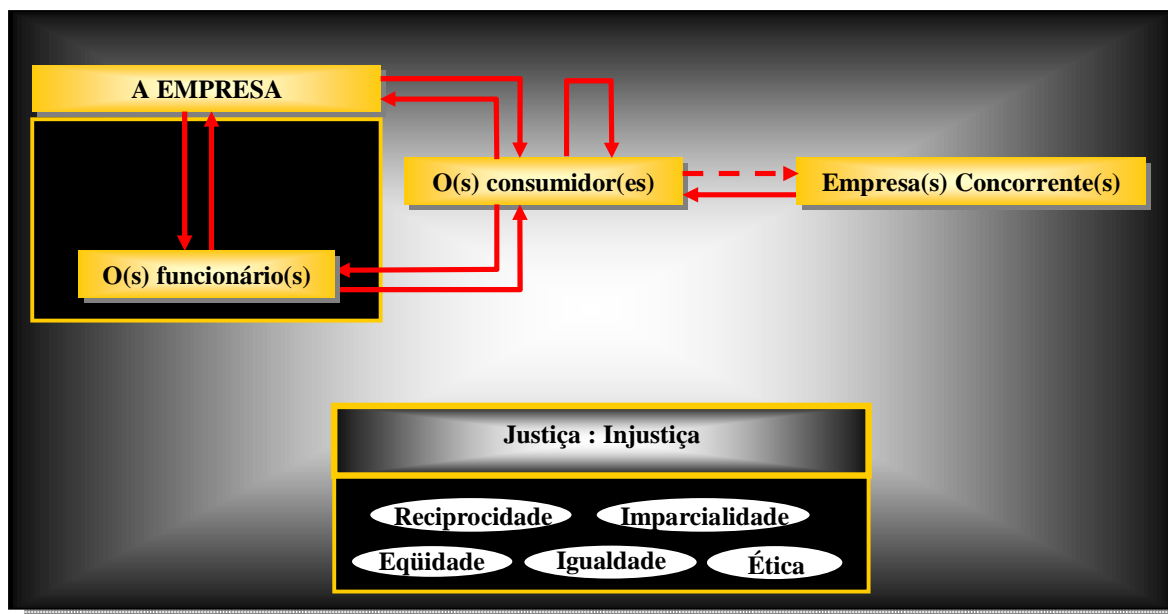


Figura 26 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Justiça : Injustiça** na percepção do gerente

### 6.2.2.8 Conflito : Harmonia

Ao longo do esforço reflexivo elaborado com vistas à apreensão das características dos relacionamentos forjados no contexto de consumo, o gerente também aquilata a ocorrência (ausência), natureza e intensidade de embates nas interações entre os membros da díade nos termos do invariante Conflito : Harmonia.

O praticante compreende que a magnitude e/ou a frequência dos conflitos entre os membros da díade podem ser reduzidas (ampliadas) à medida que a empresa empaticamente procura agir levando em consideração (desprezando) as opiniões e expectativas contextualmente constituídas, ou seja, o ponto de vista, do outro (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>) e, desse modo, adota uma postura ética na qual se empenha para satisfazer (não) apenas os seus próprios desejos (imediatos) (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>), tratando então o outro como mais do que um (como um mero) meio para o alcance de determinados fins (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>). Nesse sentido, o gerente considera que a ocorrência de conflitos é

facilitada (dificultada) quando a empresa (não) fornece um tratamento “humanizado” aos seus consumidores (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>).

O praticante reconhece ainda que o conflito é amenizado (intensificado) quando a empresa (não) consegue apreender com exatidão, bem como tornar devidamente claro ao parceiro, o que deve ou não ser feito sob certas circunstâncias e age de modo a manter (quebrar) as promessas explícita ou implicitamente realizadas (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>), fornecendo (suprimindo), inclusive, o envio (por meios e/ou em momentos oportunos) de “justificativas” (que possam vir a ser consideradas “válidas”, isto é, legítimas) para o embasamento das suas ações (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>). Com relação ao processo comunicativo, aliás, o gerente está cômscio de que a empresa pode irritar os consumidores (e assim criar as condições para o início de um conflito) quando não lhes fornece mecanismos adequados para que eles explicitem suas críticas (ou seja, realizem suas reclamações e sugestões) (e.g., G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>), quando lhes envia, com relativa freqüência, informações por eles consideradas insignificantes ou incompatíveis com suas preferências (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>), bem como quando lhes faz interagir com representantes que não se identificam com as suas bases tipificadoras (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>).

Vale salientar que ao mesmo tempo em que considera a possibilidade da empresa ter cometido (ou vir a cometer, voluntária ou involuntariamente) “erros” (ao menos assim percebidos aos olhos dos outros) em algumas das interações que estabelece com os seus consumidores (e.g., G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>5</sub>), o praticante admite que o conflito pode emergir (ou seja, ser iniciado) em decorrência principalmente das ações tomadas por estes últimos que, mesmo cientes dos ditames preconizados pelas normas que vigoram no relacionamento (e talvez tendo consentido ou até mesmo exigido a instauração de tais normas), em determinados contextos procuram obter alguma vantagem às custas do ocasionamento de algum modo de “prejuízo” à organização (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>).



Em consonância com as considerações acima, o gerente demonstrar estar ciente de que a harmonia (o conflito) tende a prevalecer no relacionamento quando os parceiros, além de (não) se entenderem mutuamente, possuem interesses e objetivos que em determinados momentos são percebidos (por um ou por ambos) como sendo [in]compatíveis (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>) e, associado a isto, eles apresentam [in]disposição e/ou [in]capacidade para “defendê-los” quando por alguma razão os sentem ameaçados pelo outro ou simplesmente quando se consideram insatisfeitos com a situação na qual se encontram (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). No entender do praticante, a percepção da magnitude de tal [in]compatibilidade constitui, portanto, relevante impulso à [in]disposição para a concretização de ações cooperativas (e.g., G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>) e representa uma considerável contribuição (ameaça) à continuidade (ou, no mínimo, à ampliação do escopo da interdependência) dos vínculos (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>).

O praticante reconhece que as interações que os consumidores concretizam com determinados representantes da empresa podem ser permeadas por um grau maior de harmonia (conflito) a depender da forma pela qual os primeiros, ao desempenharem os serviços, adotam uma postura na qual “aplicam” ou alteram as normas estabelecidas pela organização e demonstram o nível de [des]interesse que “realmente” possuem em entender a perspectiva do outro e zelar pelo bem-estar dos consumidores (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>), bem como a depender do modo com o qual estes últimos explicitam [des]respeito para com as características, valores, intenções, ações e/ou estado emocional no qual se encontram os representantes (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>). Assim, o gerente compreende que os relacionamentos não são igualmente permeados por interações conflituosas, pois, dentre outras coisas, cada consumidor, em razão de seus traços de personalidade, das particularidades inerentes ao seu cotidiano e das suas preferências, pode estar mais ou menos pré-disposto a se envolver em um embate com os representantes da organização. Além disso, o praticante entende que cada

relacionamento, ao longo da ampliação do seu histórico, pode alternar períodos de “calmaria” com períodos de conflitos mais intensos (e.g., G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>). Os relatos abaixo reproduzidos (ver também, por exemplo, G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>) ilustram claramente os aspectos agora discutidos:

*P: Ok. É... Eu vou te fazer uma pergunta agora meio que engraçada. Se você tivesse que atribuir uma cor a esse relacionamento que você tem com seus clientes, que cor seria?*

G<sub>3</sub>: (rs) eu vou criar uma média. Tem alguns que eu acharia que era vermelho.

*P: E por quê?*

G<sub>3</sub>: que às vezes é meio... Conflitante. Mas, eu digo... Verde! Pronto, verde. Seria verde.

*P: E por que que seria verde?*

G<sub>3</sub>: Porque o verde é uma cor que acalma mais (rs). É mais branda. Eu acho que acalma, relaxa... Pelo menos seria... Se não for... Normalmente seria ideal. Seria ideal pra mim. Seria uma coisa bem pacífica, bem calma. Coisa que a gente num consegue muitas vezes. Mas eu acho que pra mim seria ideal.

*P: mas... Seriam essas características desse teu relacionamento que você atribui a essa cor verde, que estaria representando...*

G<sub>3</sub>: É, se não a maioria, mas o que eu gostaria que fosse. Se não... Se não fosse... Não é 100% de todos, mas seria, eu acho que seria o ideal. Num sei, porque eu acho que o verde é mais... Num sei nem o que significa nessa sua pesquisa aí.

*P: mas Você fala que o verde seria o ideal. E o que atualmente ocorre seria verde também?*

G<sub>3</sub>: Às vezes. Vamos dizer que... Metade dos casos. Mas normalmente não, normalmente é mais agitado, é mais... Teria que ser uma cor mais quente. (rs) (G<sub>3</sub>N<sub>8</sub>)

G<sub>7</sub>: Eu, graças a Deus não tenho problemas com meus consumidores, os problemas são os normais que eu encaro no dia-a-dia, isso aí pra mim é aceitável, é... vamo dizer assim... É o que eu espero, não é nenhuma coisa extraordinária não, porque às vezes, como eu trabalho durante quase o dia todo aqui, o fluxo de gente é muito grande e a variedade de exigências, é são... Das mais variadas possíveis, aí você chega praticamente, você... Cansa, tá entendendo? Mas, eu não tenho problema nenhum. Eu chego já, já... eu encaro como normal mesmo, é assim mesmo, tá entendendo? É muita gente, cada um pensando de uma forma, cada um vai ter... Quer exigir do seu jeito. [...](G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>)

Ao procurar aquilatar o conflito (harmonia) que vigora no relacionamento empresa-consumidor, o gerente está cômico de que os vínculos que unem os representantes à empresa, a depender, dentre outras coisas, do estilo de gestão adotado pelos dirigentes e da [in]compatibilidade entre os objetivos e valores apregoados pela cultura organizacional e os valores e objetivos pessoais de cada representante, podem ser marcados por um grau maior ou

menor de conflitos e considera que estes podem, de modo mais ou menos acentuado, interferir na qualidade do relacionamento estabelecido com o consumidor (e.g., G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>). Além disso, deve-se ressaltar que o praticante dialeticamente considera a natureza e/ou intensidade do conflito (harmonia) que existe (ou pode vir a existir) nos vínculos forjados entre os consumidores e as organizações concorrentes (e.g., G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>).

Por fim, deve-se destacar que o gerente também admite que nas interações que estabelece com a empresa o consumidor pode entrar em conflito com outros indivíduos que simultaneamente consomem o serviço (e.g., G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>). A seguir, a Figura 27 (6) sistematiza os diversos aspectos discutidos na seção que ora se encerra.

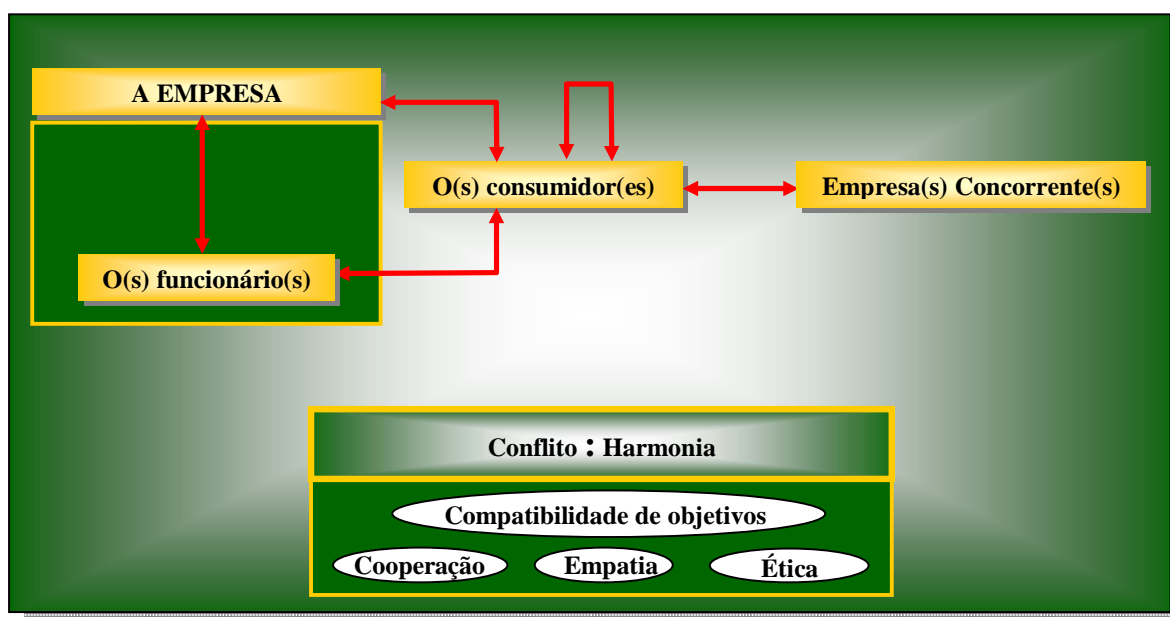


Figura 27 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Conflito : Harmonia** na percepção do gerente

### 6.2.2.9 Voluntariedade : Involuntariedade

Ao procurar refletir sobre as peculiaridades dos laços que a organização que representa mantém com o consumidor, o gerente realiza inúmeras considerações que aquilatam a [in]voluntariedade subjacente às ações dos atores envolvidos. Em uma primeira faceta do invariante agora em tela, ao analisar as características do cotidiano dos indivíduos com os quais a organização interage, o praticante reconhece que a decisão de aquisição do serviço, bem como a escolha de determinada empresa fornecedora, por parte dos consumidores, pode assumir, a depender do contexto, um caráter mais ou menos [in]voluntário. Vale destacar que tal caráter, no entender do gerente, está em grande medida (mas não exclusivamente) associado à atratividade (repulsividade) vislumbrada pelo consumidor no tipo de serviço *per se* e/ou na empresa que o fornece. No que tange a esta questão da atratividade (repulsividade), o praticante admite até que em algumas situações o consumidor, mesmo enxergando problemas em todas as empresas de um mesmo setor, pode se sentir impelido (por pressões inerentes ao seu modo de vida) a se manter “preso” em um relacionamento com a empresa que em certo momento ele considera como sendo a “menos ruim” dentre todas que conhece (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>). Além disso, o gerente compreende que tal “prisão” também pode ocorrer devido às próprias limitações do consumidor, ou seja, em razão dele não ter (simplesmente porque não quer ou porque não pode desenvolver) competência para adquirir o serviço de uma outra empresa. Os fragmentos de relato abaixo reproduzidos (ver também, por exemplo, G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>) ilustram os aspectos aqui discutidos:

G<sub>3</sub>: [...] Existem aqueles que vêm e passam por aqui só pra... Às vezes não levam nada, mas passam, olham, conversam... Outras vezes tomam uma cerveja, porque cerveja aqui não é tão barato, (rs) mas ele passa aqui... em pé que aqui não há... (rs) você rir até um pouco mas ele “Ah eu passo aqui só pra ver vocês”. “Eu gosto daqui”. Tem muitos clientes assim. Que vem, mas... Como se aquilo fizesse parte do dia-a-dia dele, quer dizer, antes de ir pra casa ele passa por aqui, quando larga do trabalho, larga da faculdade ele vem aqui. Às vezes olha, olha, pede uma opinião, “mas eu num vou levar nada não”. Ou às vezes leva já condicionado. Porque vem aqui e leva filme. E nem assiste. “Ah eu nem assisti”. E aí gostou do filme? “Não, nem deu tempo de assistir” (G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>).

G<sub>5</sub>: [...] O que acontece hoje no mercado quando não é isso, não é uma, agente diz, não é uma retenção, é uma detenção, porque na verdade você assina um contrato por doze meses e tem que ficar, e mesmo se não gostar da operadora mas ela tem um preço mais barato e você vai ficar, não. Isso é uma coisa que, por exemplo, que eu não... que eu acho errado também, mas de uma forma geral, o que você observa é que o cliente, quando efetivamente ele foi impactado por um bom relacionamento com a empresa, ele sim se torna fiel. Fiel a ponto de dizer: “olha, eu vou até pagar mais caro, mas vou ficar na empresa”. É essa a diferença. Não dizer: “eu vou pagar mais barato, assinar um contrato pra ficar doze meses preso porque foi mais barato”. Então ele muda o foco da decisão da compra, né? [...] (G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>).

Embora compreenda que por intermédio da atividade de segmentação de mercado a empresa pode “escolher” as características gerais (i.e., tipificadas) daqueles a quem pretende servir (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>), o gerente admite que ela nem sempre consegue escolher exatamente com quem vai se relacionar e/ou moldar a natureza específica de cada um dos vínculos que forja (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>), até por que o estabelecimento ou aprofundamento dos relacionamentos depende também do consentimento do consumidor (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>). Ainda assim, ele reconhece que a empresa, ao invés de aguardar a iniciativa dos consumidores, deve sempre assumir uma posição ativa e procurar a instauração da relação (e.g.; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>).

Sobre esse último ponto discutido, o gerente compreende que o empreendimento sistematizado de esforços visando ao estabelecimento de relacionamento com o consumidor (bem como a procura contínua pela melhoria do mesmo) embora seja algo que só ocorre efetivamente após reflexão e decisão da empresa nesse sentido (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>) é, em última instância, uma imposição [aparentemente irreversível] do acirrado ambiente concorrencial contemporâneo (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). Subjacente à percepção de tal imposição reside o reconhecimento (e receio) de que o consumidor em geral tem (ou pode vir a ter) acesso aos serviços de várias organizações direta ou indiretamente concorrentes. Com isso, ele encontraria oportunidade para dissolver os laços com a empresa ao arrumar uma “substituta” mais atraente ou simplesmente diluir (i.e., reduzir) a intensidade do vínculo ao

manter-se “leal” a várias empresas simultaneamente, ou do contrário, optar por não se relacionar com nenhuma, preferindo, nesse caso, a liberdade de escolher a oferta mais adequada (aquela que apresentar o menor preço, por exemplo) em cada ocasião ou contexto de compra. Por outro lado, o praticante também admite a existência de situações nas quais a dinâmica do ambiente competitivo, ao fazer com que algumas organizações “saíam do jogo” (i.e., venham a falir, desistam de fornecer o serviço, etc.) ou por quaisquer razões passem a ser vistas como seriamente inaptas, além de poder dissolver relações contra a vontade de um dos (ou talvez até de ambos) parceiros, pode direcionar o consumidor a escolher (involuntariamente) o estabelecimento (ou a manutenção) de laços com determinada empresa, possivelmente a única fornecedora agora disponível (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>).

Salienta-se que no contexto supramencionado, o praticante percebe ainda uma tendência geral de alteração na mentalidade do consumidor, o qual em seu entender está cada vez mais exigente e articulado em prol da defesa de seus próprios interesses. Acerca disso, o fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>) fornece uma ilustração:

G<sub>7</sub>: [...] Como as exigências hoje em dia tá cada vez mais ... Né? Mas é, sendo exploradas, cada vez mais o pessoal tá se exigindo mais, tanto no lado profissional, quanto no lado do atendimento, né? Que existe muito grande hoje em dia. Porque, o que tá acontecendo hoje em dia? No meu entender, é uma competição, é localização, é informação, quem puder oferecer o melhor vai tá se saindo, né? Vai tá sempre na frente, né? E essa parte de atendimento num relacionamento com o cliente, como eu disse, não é fácil não, porque tem aquela coisa, o cliente tá cada vez mais exigente né? Ele sempre quer mais, e a gente às vezes não pode satisfazer a vontade dele, e tenta fazer, no meu caso, eu procuro fazer o melhor [...] (G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>).

Tendo em vista essa mudança de mentalidade, o gerente compreende que em certas ocasiões alguns consumidores podem voluntariamente quebrar (ou ao menos tentar flexibilizar) as normas intersubjetivas que delineiam as interações e direcionam o fluir do relacionamento (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>). Por outro lado, ao atinar para a “grande” quantidade de

vínculos que devem ser geridos simultaneamente, o praticante também reconhece que a empresa pode [in]voluntariamente se tornar menos flexível nas suas interações (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>).

Levando em consideração então a existência de uma série de limitações (visualizadas em determinados contextos como mais ou menos amplas ou perenes), o gerente admite que a organização, ainda que seja de sua vontade, não tem condições de ofertar a cada consumidor tudo aquilo que o mesmo deseja, da forma como ele deseja e/ou no momento em que ele deseja (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). Assim, ao refletir sobre as peculiaridades da empresa, bem como sobre a natureza do serviço por ela fornecido, o praticante reconhece que as formas, os lugares e/ou momentos específicos nos quais as interações com o consumidor são concretizadas podem, em última instância, ser determinados de modo [in]voluntário (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>). Nesse sentido, o gerente está ciente de que além de poder ser alvo de oferta(s) ou mensagem(ns) em momentos inoportunos ou com conteúdo inapropriado (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>), o consumidor pode vir a adquirir (ou receber) algum (aspecto do) serviço (e.g., filas, atraso, quantidade “desnecessária”, função ou preço “inadequado”) de modo involuntário (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>). Por outro lado, ele percebe que o consumidor pode voluntariamente pagar “caro” pelo serviço prestado de modo customizado, o qual é viabilizado, em grande medida, pelo [re]conhecimento mútuo desenvolvido ao longo do relacionamento com a organização. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>4</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>) exemplifica este ponto:

G<sub>2</sub>: [...] eu vejo que, quando a gente pergunta mesmo, por que que se paga tão caro por alguns estabelecimentos, alguns restaurantes? Realmente é atendimento em cima de um relacionamento. Pode verificar que muitas vezes o cara já conhece o cara pelo nome, já conhece o gosto dele, qual mesa ele gosta de sentar, como que ele gosta, que que ele já tem de entrada... Então isso tem preço... [...] E as pessoas pagam por isso [...] (G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>).

Ao refletir sobre a maneira como desempenha o seu papel nas interações que estabelece ao longo do relacionamento com o consumidor, o gerente reconhece que as suas intenções e/ou ações, assim como as dos demais representantes da empresa, podem em determinados momentos (não) estar em (total ou relativa) consonância com as políticas, normas, procedimentos e/ou valores institucionalizados pela organização (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>). Noutros termos, o praticante demonstra vislumbrar os lindes da espontaneidade do arbítrio possuído pelos representantes no tocante à execução [des]personalizada (ou simplesmente [in]alterada) dos serviços prestados a cada consumidor (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>). Nesse sentido, o gerente admite que o representante pode, indo voluntariamente um pouco (ou até mesmo muito) além do que lhe é expressamente exigido pela empresa, optar por se “desdobrar” para tentar se relacionar com o consumidor dentro daquilo que ele próprio acredita ser a melhor forma (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>), bem como avaliar autonomamente (de modo e em momentos por ele mesmo definidos) se tal esforço está ou não surtindo o efeito pretendido (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>). Por outro lado, ele também percebe a possibilidade de ocorrência de situações nas quais as intenções dos representantes da empresa, embora possam estar em estrita consonância com os ditames preconizados por esta última, não se traduzam efetivamente nas ações pretendidas devido, sobretudo, à presença de impedimentos (e.g., ambientais, temporais) alheios ao controle direto (ou completo) da organização (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>).

O gerente está ciente de que embora a empresa estabeleça (de modo mais ou menos frouxo ou explícito) as diretrizes que devem nortear cada interação, o envolvimento do representante com alguns consumidores, devido principalmente à frequência ou intensidade dos contatos, pode ocorrer de modo [in]voluntário, em alguns casos até de modo similar ao envolvimento de um médico com o seu paciente (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>). O fragmento de relato abaixo



reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>) exemplifica o referido aspecto:

G<sub>4</sub>: [...] Até calada a gente tá se relacionando, né? Principalmente lá. Eu acho que relacionamento, quando você lida com cliente, você se relaciona até com um sorriso, com a expressão do rosto. O rosto fala né? Até calado o rosto tá falando. Então todo instante, desde o primeiro bom dia a gente já tá... Já é relacionamento. Eu acho né? (G<sub>4</sub>N<sub>2</sub>).

No que diz respeito à ocorrência (ou grau) do referido envolvimento, o praticante compreende que o mesmo está em grande parte (mas não exclusivamente) atrelado à [im]possibilidade de escolha, por parte de consumidor, do(s) representante(s) específico(s) com o(s) qual(is) irá interagir em cada ocasião. O fragmento de relato abaixo reproduzido ilustra este ponto:

*P: Mas, falando de um modo geral, é... A tua locadora ela procura construir esse relacionamento ou tenta evitar esse relacionamento?*

G<sub>3</sub>: Não, é porque a gente num tem nada que se opunha a isso não. Tem clientes que vem e procuram determinadas pessoas. Tem clientes que já vem e “ah vou procurar, quero ser atendida por fulana” [...] (G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>).

O gerente reconhece ainda que o consumidor, ao interagir com os representantes ou sistemas da empresa, a depender do seu envolvimento com os mesmos, pode vir a fornecer uma (maior ou menor) gama de relevantes informações de modo [in]voluntário. Em consonância com tal consideração, ele também compreende que a colaboração do consumidor para a melhoria do serviço prestado pela empresa pode ser realizada de modo [in]voluntário. Os fragmentos de relato abaixo reproduzidos (ver também, por exemplo, G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>) ilustram os aspectos agora em tela:

G<sub>1</sub>: [...] É engraçado porque muitas vezes você num bate-papo, é... Você descobre, chega a descobrir coisas que, teoricamente, você indo a uma visita, você vai com um tipo de planejamento, basicamente, um tipo de questionário onde você vai falar, só que você tem que sair desse script, né? Tem uma coisa muito legal que acontece, muita gente já falou, é... Em determinada ocasião você tem que sair daquilo que você tá focando, falar de outras coisas, que, querendo ou não tem uma co-relação, e voltar pra dentro do assunto. Eu aprendi a fazer isso. [...] Isso é que é bom, isso é que é legal. Você envolver o cliente no relacionamento, você tá no relacionamento, você

envolver o cliente... Daqui a pouco o cliente tá te respondendo, tá aquela troca de informação, que ele nem percebe que ali já tá tudo que você queria, todas as informações, pelo menos, básicas que você tava necessitando você tem ali, sem ele perceber [...] (G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>).

G<sub>4</sub>: [...] E a outra coisa é que a gente tem um conselho de executivos, que são clientes fiéis da Companhia Aérea 1, né? Então a gente tem um conselho da Companhia Aérea 1 que é formado por clientes, certo? Que são fidelidade Companhia Aérea 1 vermelho e quem quer, quem for fidelidade vermelho que queira... Que tem um número de viagens grande, ele participa desse conselho. E ele tem direito a opinar sobre a empresa, a falar qualquer reclamação dele, ou sugestão ela é dita lá nesse conselho [...] (G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>).

A seguir, a Figura 28 (6) sistematiza os diversos aspectos que foram postos em discussão na presente seção.

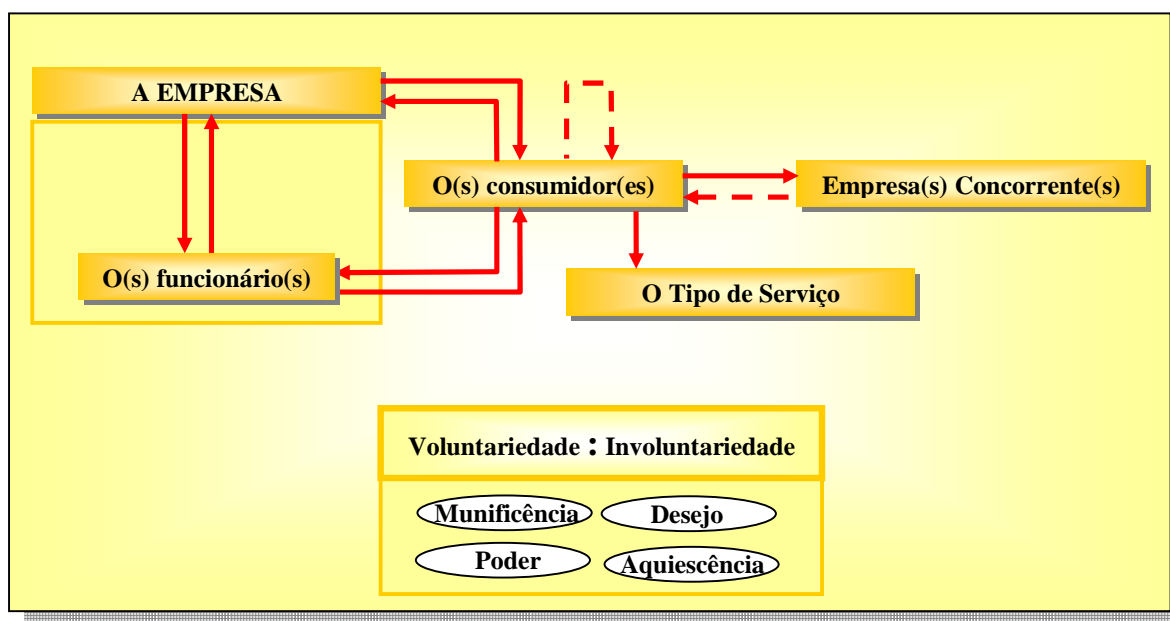


Figura 28 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Voluntariedade : Involuntariedade** na percepção do gerente

### 6.2.2.10 Dominação : Submissão

Ao refletir sobre a natureza dos encontros que ocorrem entre a empresa e o consumidor o gerente realiza diversas considerações acerca da dominação (submissão) que se

materializa nos relacionamentos estabelecidos no contexto de consumo. Nesse sentido, ao perceber que o relacionamento que a empresa mantém com os consumidores envolve uma troca (não necessariamente equitativa) de necessidades (não necessariamente similares) (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>1</sub>) e, dessa forma, reconhecer a existência de algum modo de interdependência entre os parceiros (e.g.; G<sub>6</sub>N<sub>1</sub>), o gerente demonstra estar ciente de que em certas ocasiões cada ator pode exercer influência com natureza e/ou intensidade distinta (similar) daquela exercida pelo outro com o qual mantém vínculos (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>). Noutros termos, o praticante percebe que no relacionamento empresa-consumidor cada parceiro, devido aos seus interesses e/ou limitações (i.e., [in]competências) pode ser, ao mesmo tempo, dominante em relação a alguns aspectos e submisso em relação a outros (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>). Tendo isso em mente, o gerente admite que a empresa estabelece interdependências diferentes no relacionamento que mantém com cada um de seus consumidores (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>) e reconhece que ela depende (em maior ou menor grau) do auxílio deles para desenvolver o seu conjunto de competências (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>).

Embora esteja ciente de que a dominação (submissão) de um parceiro a outro é um fenômeno que nunca se apresenta de modo absoluto, posto sua natureza transitória, multifacetada e contextual, o praticante reconhece que a empresa tende a ser dominante na relação com o consumidor quando, dentre outras coisas, ela não se sente obrigada (porque não enxerga necessidade e/ou não visualiza punição relevante) a comunicar (prévia ou posteriormente) a realização de determinadas ações (ou tornar explícitas ao outro as intenções que lhes servem de móbil) e/ou fornecer respostas para as reclamações/solicitações que lhe são dirigidas (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>); pode optar livremente (i.e., sem [significativas] pressões externas coercitivas) pela forma e momento específico em que tais respostas (comunicações) são transmitidas (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>); não fornece oportunidade para que

(todos) os consumidores manifestem as suas opiniões (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>); invade (ou viola) a privacidade do consumidor, coletando (ou enviando) informações sem o seu consentimento (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>); submete (com considerável freqüência) o consumidor a um serviço vagaroso e/ou de qualidade heterogênea (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>); estipula o comportamento que este último deve obedecer nas interações e com qual(is) representante(s) ele deve interagir (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>); impede (ou dificulta ao máximo), por meio principalmente do estabelecimento de contratos formais, a dissolução dos vínculos e/ou a formação de laços com o concorrente (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>); inflexibiliza e/ou impessoaliza o tratamento dado aos consumidores, desprezando algumas das suas características e necessidades individuais (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>); não direciona atenção adequada ao bem-estar do parceiro no longo prazo (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>); não “recompensa” o consumidor de modo proporcional ao investimento feito por ele na manutenção e/ou intensificação da relação (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>); determina unilateralmente qual(is) variação(ões) (ou aspectos) do serviço cada consumidor (ou grupo tipificado) pode ter acesso (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>) e quantas dessas variações ele “deve” adquirir em determinado contexto ou com certa freqüência (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>).

Ao admitir que ele próprio e/ou os outros representantes da empresa, ao procurarem seguir normas institucionalizadas pela organização visando ao profícuo fluir dos vínculos, realiza(m) uma série de ações para “fixar” (i.e., fortalecer) cada vez mais o nome de sua marca no conjunto de consideração dos consumidores (bem como estabelecer associações positivas), o gerente reconhece que ele e/ou a empresa como um todo de certo modo busca(m) dominar a mente destes últimos, induzindo-os a reduzirem as suas alternativas de escolha (preferencialmente tornando-a única) em todas as ocasiões que eles se perceberem diante de um determinado contexto de aquisição de serviço. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>6</sub>N<sub>6</sub>) ilustra o aspecto agora em tela:

G<sub>1</sub>: [...] No banco a gente tem uma metodologia de trabalhar da seguinte forma: é... constante, ou pelo menos uma vez por mês, eu tô ligando pro meu cliente pra saber qual é a necessidade que ele tem, tá? O que, o que é que ele tá precisando. Mas isso, pra quê? Pra fixar o nome Banco 1, o nome G<sub>1</sub>, né? Na mente do cliente. Pra quê? Pra que é... numa determinada situação, quando ele pensar alguma coisa, ele vai pensar em quem? Banco 1. Vai pensar em quem? G<sub>1</sub> [...] (G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>).

Ao refletir sobre a dinâmica das forças ambientais que impulsionam a organização à realização de alterações na forma como executa o serviço e/ou se relaciona com os seus parceiros, o gerente demonstra estar ciente de que os consumidores, ao longo dos últimos anos, à medida que adquirem *expertise* e desenvolvem suas competências, de um modo geral vêm se tornando cada vez mais exigentes e articulados na defesa de seus interesses, assumindo em decorrência disso um papel mais ativo na definição das características do serviço que consomem e angariando um poder maior na relação com a empresa e com os seus concorrentes que em conjunto compõem “o mercado”. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>) ilustra este ponto:

G<sub>2</sub>: [...] Isso cada vez mais tá sendo notório no mercado; que é ter a visão de prestar a necessidade do cliente. Não adianta mais agora a gente virar com moldes e começar a forçar que ele compre dentro da minha necessidade da empresa. E é isso que tá cada vez mais mudando (G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>).

Levando em consideração o contexto acima descrito, o gerente compreende que o consumidor tende a dominar a relação com a empresa quando este último, dentre outras coisas, tem o poder de decidir onde (podendo fazer, inclusive, com que a empresa tenha que se deslocar até ele), em que momento e por qual representante específico o serviço deve ser prestado (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>); consegue evitar que a empresa lhe “explore” pela aquisição de serviços que lhe são “empurrados” e, em grande medida, desnecessários (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>); consegue obter serviços exclusivos e/ou um tratamento personalizado (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>); fornece à empresa apenas as informações que ele próprio considera relevantes e/ou adequadas ao nível de intimidade por ele pretendido (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>;

G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>); possui competência para escolher componentes do serviço sem necessitar, ou seja, sem depender, do auxílio (i.e., opinião especializada) da empresa ou de seus representantes (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>); define (mais do que a empresa) como ele próprio deve se comportar nas interações (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>); consegue driblar as regras, normas ou procedimentos instituídos pela organização (ou até mesmo aqueles que foram estabelecidos por ambos em comum acordo) desprezando a relevância de possíveis sanções advindas de tal comportamento (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>); possui liberdade para, a qualquer momento, encerrar os vínculos e/ou constituir relacionamentos com empresas concorrentes (e.g.; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>).

Ao procurar refletir sobre a origem, a quantidade e/ou a natureza das normas que moldam as interações com o consumidor, o praticante também demonstra estar cômico da magnitude da dominação que a empresa exerce sobre ele e os demais representantes (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>). Noutros termos, o gerente, ciente das peculiaridades dos processos de socialização que ocorrem na empresa, bem como da periodicidade, formas e critérios vigentes nas avaliações de desempenho instituídas pela organização, reconhece a amplitude do “espaço de manobra” que os representantes possuem para definirem a maneira como as suas atividades profissionais são desempenhadas, estabelecerem as suas próprias demandas pessoais e conseguirem tê-las atendidas (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). Nesse sentido, o praticante percebe a liberdade que os representantes (não) possuem para, ao longo das interações, forjar relacionamentos pessoais com os consumidores (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>). Os fragmentos de relato abaixo reproduzidos ilustram nitidamente vários dos aspectos agora discutidos:

G<sub>4</sub>: [...] O comandante R ele se preocupou com a questão não só de atender bem, mas na questão do espírito de servir. Ele sempre colocou aqui pra Companhia Aérea 1, o funcionário ele sempre tem que ter o espírito de servir. Ele tem que tá sempre disponível né? Sempre utilizando de gentileza, tudo. Não é só o atender bem, né? É o interesse consumidor. É a satisfação em atender bem, não só pra o cliente, mas pro próprio funcionário. Ele tem que tá satisfeito em atender. Então, a Companhia Aérea 1 hoje ela tem vários princípios que a gente tenta seguir [...] (G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>).

G<sub>4</sub>: [...] E a linha de frente ela já é totalmente treinada e disciplinada pra atender dentro do padrão Companhia Aérea 1. Que a Companhia Aérea 1 hoje ela tem o seu próprio padrão. Né nem um padrão de atendimento; é um padrão próprio [...] (G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>).

G<sub>7</sub>: [...] Eu trabalho num lugar que tem que haver isso; tem que ter astral, tem que haver saúde, tem que haver movimento, tá entendendo? E atividade física é isso pra mim: tem que tá disposto, tem que tá alegre; independente de qualquer coisa, né? [...] (G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>).

Vale ressaltar que ao considerar a natureza e a intensidade da dominação (submissão) dos representantes em relação à empresa, o gerente também reconhece que tais indivíduos podem ser dominantes (submissos) em relação ao consumidor (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>). A ocorrência de tal dominação (submissão) pode variar, obviamente, de acordo com as características inerentes à prestação típica do serviço, bem como de acordo com a intenção dos atores envolvidos nas interações. Assim, no entender do praticante, podem ocorrer situações nas quais os representantes sejam dominados pela empresa devido, por exemplo, à existência de uma série (mais ou menos extensa) de normas a serem estritamente observadas no desempenho do serviço, mas cujas diretrizes presentes em seu conteúdo também os submetem à volição do consumidor (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). Em tais situações, os representantes muito provavelmente terão que se esforçar para atender concomitantemente de modo satisfatório aos desígnios dos “dois senhores” (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>), esforço este que será maior à medida que os referidos desígnios estabeleçam demandas conflitantes (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>). Nesse caso, aliás, os representantes podem até optar por direcionar seus esforços privilegiando nitidamente um dos seus “senhores” (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>). Por outro lado, o gerente compreende que alguns representantes, ao se sentirem dominados pela empresa, podem procurar (e efetivamente encontrar espaço para) “descontar” essa dominação buscando assumir uma postura dominante em relação ao consumidor (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>).

O gerente também compreende que cada representante, por (não) gostar de exercer (ou que a empresa exerça) domínio sobre os consumidores ou (não) gostar de ser dominado pela empresa e/ou pelo consumidor, pode encarar a dominação (submissão) (visualizada em referência a um aspecto específico ou considerada no “saldo” do cômputo geral das interdependências) como algo (i)legítimo (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>). De modo similar, o praticante reconhece que o consumidor também pode considerar como (i)legítima a dominação (submissão) que permeia as suas interações com a empresa e seus representantes (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>). A seguir, a Figura 29 (6) sistematiza os diversos aspectos que foram discutidos na seção que ora se encerra.

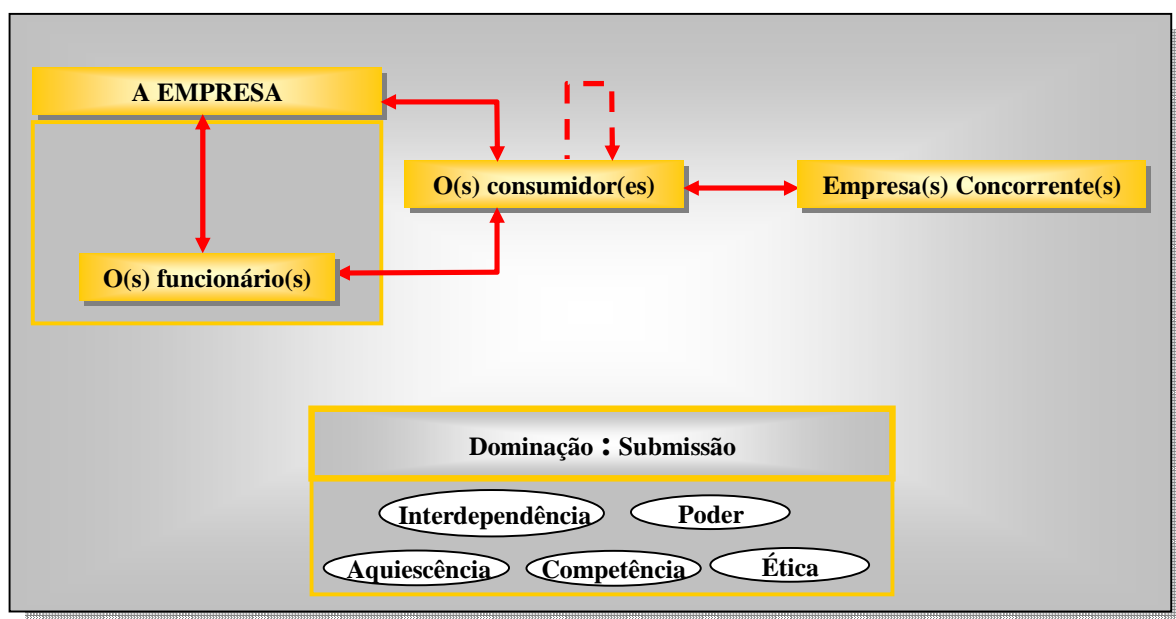


Figura 29 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Dominação : Submissão** na percepção do gerente

### 6.2.2.11 Relevância : Irrelevância

Se por um lado a empresa, como empreendimento humano, possui sua existência justificada na tentativa de saciamento dos desejos dos consumidores, por outro, estes últimos



são quem direta ou indiretamente fornecem os subsídios primordiais à continuidade da mesma. Em vista disso, ao mesmo tempo em que admite que a empresa é incapaz de satisfazer completamente os (múltiplos e mutantes) desejos dos consumidores e que os referidos subsídios, por diversas razões, podem ser obtidos em maiores ou menores proporções junto a cada “fonte” (i.e., consumidor), o gerente aquilata a magnitude da importância que cada parceiro [aparentemente] atribui aos vínculos forjados com o(s) outro(s) nos termos do invariante Relevância : Irrelevância.

No escopo do invariante agora em tela, uma das primeiras classes de considerações efetuadas pelo gerente refere-se então à [ir]relevância que o relacionamento estabelecido com o consumidor assume para a [sobrevivência e/ou crescimento da] empresa. Nesse sentido, o praticante entende, dentre outras coisas, que o relacionamento é “tudo para se progredir em qualquer coisa” (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>) e que é a partir da sua formação, portanto, que os “negócios fluem”<sup>137</sup>, tornando as interações mais relevantes e permitindo uma maior identificação da organização com o consumidor na medida em que ela é “levada” a se preocupar com a adequação de seus esforços em face às características e necessidades de seus parceiros. Os fragmentos de relato abaixo reproduzidos (ver também, por exemplo, G<sub>2</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>) ilustram os aspectos agora discutidos:

*P: Então, como você vê o relacionamento da Companhia Aérea 1 com seus consumidores?*

*G<sub>4</sub>: Olha, eu acho que a Companhia Aérea 1 é uma das empresas que mais se preocupa com isso. Eu acho que é uma referência nesse sentido. E ela cresceu, e ela é quem é hoje justamente por essa questão né? [...] (G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>).*

*G<sub>1</sub>: [...] A gente volta muito pra esse lado relacionamento. Por quê? Porque a partir de um relacionamento que flui os negócios, tá? Flui em que sentido?*

*P: Hum, hum...*

*G<sub>1</sub>: Quando você passa a ter relacionamento, você passa a conhecer melhor o teu cliente, né? Entender aí qual a necessidade do teu cliente, o que ele quer,*

---

<sup>137</sup> Deve-se destacar que o entendimento de que é a partir do relacionamento que os “negócios fluem” ressalta também a intensificação (i.e., ampliação no escopo da interdependência) dos vínculos. Assim, por uma perspectiva ligeiramente diferente (conforme será visto na próxima seção), o gerente também compreende que é a partir do “fluir dos negócios” (i.e., das interações) que os relacionamentos são constituídos.

o que que ele deseja, tá? Então, é tudo a partir de um relacionamento, né? Por quê? Porque a partir desse relacionamento você tem a confiança, você passa a adquirir a confiança do cliente, tá? Então, tudo começa, lógico, a partir de um relacionamento (G<sub>1</sub>N<sub>1</sub>).

G<sub>2</sub>: [...] Então o relacionamento ele é essencial, essencial... [...] Eu acho que é nessa essência que realmente se cria, foi visto essa necessidade. Por exemplo: eu vi que agora estão fazendo... descobrindo outros nichos, por exemplo. A agência de turismo está se especializando na oferta ao nicho de gays, por exemplo; que são pessoas que têm alta renda, geralmente, gostam de viajar e que muitas vezes sofrem o preconceito de tá viajando junto de grupos que são diferenciados. Já tem empresa que tão fazendo pacote só pra eles. Então, na verdade, é esse o caminho. Esse é o caminho que o mercado tá surgindo. É conhecer cada vez mais o cliente pra intensificar esse relacionamento e, claro, ganhar com isso aí (G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>).

Não se deve deixar de mencionar que além de vislumbrar a relevância dos aspectos tangíveis e simbólicos na formação e manutenção dos relacionamentos (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>) o gerente demonstra estar ciente da importância assumida pelos contatos pessoais e informais com o consumidor para o sucesso da jornada adaptativa supramencionada. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>) ilustra nitidamente o referido aspecto:

G<sub>3</sub>: [...] Então o cliente gosta de ser tratado pelo nome. Ele gosta que a gente... Se sente importante. Ser reconhecido. É isso que a gente tenta. Às vezes, aí meu Deus, eu num lembro. Aí eu fico chateada... eu “lembra o número?” Aí ele já... Quando eu esqueço o nome de um cliente eu fico forçando: “tu lembra o teu número?” Já pra fugir, pra vê se ele me dá alguma pista pra eu (rs) chegar a ele sem precisar... Mas aí, é por aí. O cliente ele gosta de sentir assim. Gosta de... Eu pelo menos eu gosto de ser tratada assim. Você chegar a mim: Oh G<sub>3</sub>, tudo bom? Ah isso é ótimo. Eu acho que é isso que faz o cliente voltar (G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>).

Salienta-se que o gerente também reconhece que nem todas as formas (ou conteúdos) das ofertas (ou comunicações) elaboradas pela empresa são (de um mesmo modo) relevantes para todos os consumidores (em todas as ocasiões) (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>). Por outro lado, ele admite a existência de coisas que poderiam ser consideradas relevantes pelos consumidores, mas que a empresa, por alguma razão, não pode ou não quer fornecê-las em um dado momento ou “definitivamente” (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>).

Ao refletir sobre a natureza e/ou a magnitude dos benefícios que a empresa obtém (ou pode vir a obter) em cada relação que estabelece (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>), o gerente percebe que os vínculos inevitavelmente possuem relevância distinta (e que esta tende a se alterar com o fluir do tempo) (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>), sendo os mesmos em geral considerados mais relevantes à medida que de algum modo provêem maiores recursos para a organização (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>). Nesse sentido, o praticante admite que a empresa tende a obter maiores (menores) retornos financeiros e/ou não-financeiros daqueles clientes que [in]voluntariamente optaram por se relacionar com ela e já (ainda não) constituíram um considerável histórico de interações, por meio do qual puderam (poderiam) ampliar o escopo da interdependência, tornando-se assim parceiros “mais relevantes” aos olhos da organização. Em face ao exposto, o gerente compreende que a [ir]relevância de cada relacionamento não pode ser delineada apenas em termos absolutos (i.e., de forma isolada), pois ainda que a empresa obtenha maiores retornos de uma dada relação, a importância marginal (i.e., relativa) que pode ser atribuída a cada uma delas tende a aumentar (diminuir) [com maior ou menor intensidade] à medida que o número de parceiros se reduz (amplia) (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>).

Vale salientar que no entender do gerente a organização deve sempre procurar demonstrar aos parceiros “mais relevantes” que ela reconhece a importância dos vínculos forjados com os mesmos (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>). Embora esteja ciente de que esse reconhecimento pode ser realizado de diversas formas (impregnadas de um maior ou menor simbolismo), o praticante compreende que todas elas convergem para a oferta de um tratamento nitidamente “diferenciado”, ou seja, com qualidade superior e/ou acesso a uma gama mais vasta de serviços como “recompensa” à maior relevância do parceiro. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>) ilustra os aspectos agora discutidos:

*P: Você mencionou agora os níveis de relacionamento. O que você entende por isso?*

*G<sub>2</sub>: Os níveis de relacionamento que a gente diz é os grupamentos, que hoje atualmente são 5 aqui no Banco 2, né? Que tem pessoa física, a que é uma renda inferior né? Que tem uma renda inferior. A mediana, que a gente chama de preferencial; tem a exclusivo; tá se criando agora o estilo, que é uma renda mais superior; e o *prite*, que são grandes investidores, ou seja, nem é muita renda, mas sim aquele que tem dinheiro disponível pra aplicação. Então a gente chama de níveis, que são... Por enquanto nós tamos trabalhando com 5 níveis, ou seja, em todo... É... quantidade de clientes nossos, nós conseguimos identificar e separar em 5 características diferenciadas, e a partir daí, criar produtos e atendimentos específicos pra esses níveis [...]* (G<sub>2</sub>N<sub>8</sub>).

Concentrando um pouco mais a atenção nos benefícios não-financeiros que a empresa pode obter junto a (alguns dos) seus parceiros, o gerente compreende que os vínculos tendem a se tornar mais relevantes para a organização (em primeira instância e para o outro em segunda instância) à medida em que também funcionam como manancial de significativas contribuições (oriundas de sugestões, reclamações, etc.) para a melhoria (incremental ou inovativa) do desempenho na prestação do serviço, tornando-a, assim, ao menos aos olhos (de alguns) dos seus consumidores, uma parceira (um pouco ou muito) mais completa (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>). Em vista disso, o praticante também percebe a relevância dos vínculos (bem geridos) na criação e consolidação de uma imagem (positiva) da (marca da) empresa. O núcleo de significado abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>) ilustra este último aspecto:

*P: hum hum. E qual o significado que esses relacionamentos têm pra você?*

*G<sub>6</sub>: O que ele significa? Assim... o grau de importância é alto, né? Por que... eh... eu fico falando em tangibilidade, né? Assim... às vezes é uma coisa que você não consegue mensurar a fidelização, não é? Talvez em determinadas ações o retorno financeiro não seja alto, mas existe... você consegue agregar a marca da empresa, consegue, né?, trabalhar no cliente aquela sensação assim... todo o conceitual da marca, né?, tudo que você assim... com as ações de fidelidade você poderia alcançar. Então acho que a importância, o significado é esse. Não é só o aspecto do retorno financeiro, mas todo o valor que você conseguir agregar à marca, o valor que você vai montando naquele cliente em relação à empresa, tudo isso, né?, que não são mensuráveis* (G<sub>6</sub>N<sub>6</sub>).

Levando em consideração então que a imagem da empresa configura certo posicionamento na mente dos consumidores (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>), e que esta imagem não é estabelecida com base apenas nas características inerentes à própria organização, mas é [re]construída na diferença (i.e., como “síntese” de um processo dialético de múltiplas comparações) (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>), o gerente reconhece a relevância dos relacionamentos como forma de diferenciar (positivamente) a empresa de seus concorrentes. Na latência de tal reconhecimento reside também o entendimento de que o consumidor pode manter (ou vir a constituir) relacionamento(s) mais [ir]relevante(s) com outra(s) empresa(s). O núcleo de significado abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>), ilustra os referidos aspectos:

*P: É... Voltando a falar de relacionamento, especificamente. Qual o significado que esse relacionamento com o consumidor tem pra você?*

*G<sub>4</sub>: Olha, eu acho que é o que define tudo hoje na hora da compra. Porque hoje em dia a questão de preço, pelo menos na companhia aérea, ela tá bem perto uma da outra. A história de que a Companhia Aérea 3 ela é mais barata faz tempo que acabou. Hoje em dia o preço Companhia Aérea 1, Companhia Aérea 3, Companhia Aérea 2... Todos eles tão muito próximos. Então eu acho que a questão de relacionamento com o cliente, de atenção, ele define muito a venda. Entendeu? Define totalmente. Então é importante que se mantenha esse relacionamento... Eu acho que define muito a questão de vendas. Entendeu? (G<sub>4</sub>N<sub>8</sub>).*

Como a passagem acima em parte já sugere, ao refletir sobre a [ir]relevância que o relacionamento assume para os consumidores, o gerente reconhece que os vínculos são levados em consideração a cada momento em que eles têm de escolher um prestador de serviço (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>), podendo até, por conta disso, optarem por desembolsar uma quantidade (um pouco) maior de recursos (ou seja, pagarem “mais caro”) para continuarem a consumir os serviços da parceira (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>). Em outras palavras, para o praticante, quando o consumidor é “impactado” pelo relacionamento (i.e., percebe-o como de significativa relevância), ele pode mudar o “foco” (i.e., alterar os critérios) de sua decisão de compra e, com isso, “pensar duas vezes” antes de adquirir os serviços do concorrente e/ou

dissolver os laços forjados com a empresa (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>). Além disso, como decorrência (e demonstração) de sua “fidelidade” o consumidor pode procurar adquirir uma gama maior de (novos) serviços da parceira, tornando-a assim cada vez mais relevante em sua vida (e.g.; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>).

Em face ao exposto, observa-se que no entender do gerente a referida relevância se torna maior (menor) à medida que o consumidor (não) se identifica com a empresa, (não) gosta de interagir com ela (i.e., [não] desenvolve afetividade e [des]instrumentaliza a natureza dos contatos), estabelece uma maior (menor) interdependência com a mesma e/ou considera que obtém maiores (menores) benefícios com a relação (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>). Noutros termos, a relevância do relacionamento para o consumidor aumenta (diminui) na proporção em que a organização, ao longo das interações, demonstra ser [in]capaz de saciar (de um modo por ele considerado adequado) alguns dos seus desejos (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>), os quais podem até nem ter associação direta com o contexto de consumo (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>). Assim, embora reconheça que o tipo de serviço prestado pela empresa pode assumir uma maior ou menor relevância na vida de cada consumidor em decorrência do estilo de vida, estado de saúde e/ ou preferências deste último (e.g.; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>), o gerente demonstra estar ciente de que para alguns consumidores o relacionamento estabelecido com a empresa pode assumir uma relevância maior do que a aquisição do serviço *per se* [perante qualquer organização], já que em algumas ocasiões eles chegam ao ponto de realizarem esforços para interagirem com a parceira, adquirirem os serviços, mas não se preocupam tanto em usufruírem dos seus benefícios (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>). Nesse sentido, o praticante percebe a [ir]relevância que o relacionamento do consumidor com a empresa pode assumir na definição das características do cotidiano (ou seja, “realidade”) deste último (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>).

O gerente também está ciente de que a [ir]relevância atribuída pelo consumidor aos vínculos está de algum modo atrelada à [im]possibilidade que este visualiza (de forma momentânea ou perene) de estabelecer relacionamento com uma ou mais empresas. Assim, uma dada relação pode assumir uma maior relevância à medida em que as alternativas de parceiras (vislumbradas como tão ou mais competentes), por alguma razão, “desaparecem” do mercado ao qual o consumidor tem acesso (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>) ou porque ele se vê formalmente impedido (i.e., em decorrência da vigência de um contrato) de adquirir os serviços de empresas concorrentes e/ou de encerrar os vínculos com a sua atual “parceira” sem incorrer em ônus de magnitude considerável (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>). Por outro lado, a relação pode perder relevância para o consumidor quando o mesmo percebe que o desempenho de sua atual parceira é “inadequado” (i.e., ruim) e, mesmo existindo alternativas, nenhuma delas (inclusive aquela com a qual se relaciona) lhe oferece exatamente aquilo que ele deseja, na forma como deseja e/ou no momento em que deseja (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>), o que pode levá-lo a considerar que poderia estabelecer laços com qualquer uma delas, mas que talvez não o faça efetivamente por puro comodismo.

O gerente compreende ainda que ao longo das interações que o consumidor concretiza com a parceira, as relações que o mesmo estabelece com (alguns dos) seus representantes podem ser consideradas mais (menos) relevantes à medida que o [frequente] contato face a face (não) é encarado como sendo algo imprescindível para a (boa) entrega dos serviços (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>), à medida que os sujeitos responsáveis por tal entrega são percebidos como sendo (mais) [in]competentes, “[in]substituíveis”, [in]confiáveis, simpáticos (antipáticos), etc (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>) e à medida que o consumidor pode controlar a seleção dos representantes que lhe atendem e (não) desenvolve afetividade (afinidade) para com eles (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>). Além disso, o praticante entende que um determinado representante pode assumir uma maior relevância aos

olhos do consumidor na proporção em que ele nitidamente se dispõe a (e efetivamente consegue) auxiliar este último na resolução dos seus problemas e a contribuir para o desenvolvimento de suas competências. Nesse sentido, o gerente reconhece que ao procurar se “colocar no lugar” do consumidor consegue ter uma noção mais aprofundada daquilo que em certos contextos pode ser considerado [ir]relevante por este último. Os fragmentos de relato abaixo reproduzidos (ver também, por exemplo, G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>) ilustram nitidamente os principais aspectos postos agora em discussão:

G<sub>4</sub>: [...] a gente tá aqui pra isso, pra ensinar, sou professor, tá entendendo? Então qual meu papel? É atender você bem, é fazer com que você aprenda a fazer o que tem que ser feito aqui dentro. Qualquer situação difícil você procurar a nós, ensinar você a se comportar dessa forma [...] (G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>).

G<sub>7</sub>: [...] é importante, porque isso é o meu trabalho, eu trabalho com gente, né? Com a saúde das pessoas, que as pessoas são muito cansadas, às vezes são doentes, às vezes são estressadas mermo, então tem que saber combater isso, né? Deixar ela se sentir o melhor possível, né? Dentro do meu, da minha... Do que eu posso oferecer né. Que é a atividade física, né? (G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>).

G<sub>1</sub>: [...] dentro disso que eu te falei anteriormente, tá? Dessa preocupação que eu tenho, é... eu acho que eu tenho plena certeza que eu tenho um excelente relacionamento com meus clientes, tá? Com meus consumidores, tá certo? Por quê? Porque eu procuro ter essa preocupação, que é a preocupação do cliente, tá? Então isso é um ponto-chave pra mim como profissional, tá? [...] (G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>).

De modo similar ao reconhecimento da [ir]relevância que os laços com os representantes podem assumir para cada parceiro, ao buscar compreender a natureza do serviço prestado pela organização, em algumas ocasiões o praticante admite que a (falta de) interação do consumidor com outros consumidores que (simultânea ou diacronicamente) interagem com a organização (ou a “qualidade” percebida de tais interações) pode, pelas mesmas ou por diferentes razões, ser considerada mais ou menos relevante por cada um dos parceiros (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>).



Destaca-se ainda que o gerente também considera a [ir]relevância que o relacionamento estabelecido com os (alguns dos) consumidores pode assumir para ele próprio, assim como para os demais representantes da empresa (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>). Nesse sentido, ele reconhece que a manutenção de “muitos” (e variados) relacionamentos com os consumidores (assim como o contato mais próximo com os mesmos) é relevante por propiciar as oportunidades para a ampliação do “estoque de conhecimentos”, ou seja, para o aprendizado profissional e conseqüente desenvolvimento (de uma forma [não] especializada) de competências, não apenas no que diz respeito à melhoria da qualidade das interações com o consumidor “final”, mas também na alteração da concepção e condução das interações estabelecidas com os “consumidores internos” (i.e., com os demais representantes da organização). O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>) ilustra este ponto:

*P: Sei, é... tem mais alguma coisa que você queria acrescentar, G<sub>1</sub>? Como você percebe seu relacionamento com os consumidores lá?*

*G<sub>1</sub>: Olha, é... nessa trajetória, né? De relacionamento... Trajetória. Nessa trajetória, principalmente quando eu passei a lidar mais com o público, é como se eu tivesse feito uma reviravolta 360° daquilo que eu pensava e daquele relacionamento que eu tinha com o consumidor interno, porque eu trabalhava internamente, né? Quando eu passei a trabalhar efetivamente com o público, tá? Então foi quando veio realmente a aprendizagem, a maneira de trabalhar a mudança, tá? [...] (G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>).*

Além de perceber a [ir]relevância que os vínculos forjados com o outro pode assumir para a [re]formulação do conjunto de suas [in]competências ao longo do tempo, o gerente também admite que alguns consumidores, em determinadas ocasiões, podem identificar (com maior ou menor facilidade) a ocorrência de problemas (inclusive de natureza “pessoal”, isto é, não diretamente relacionados ao exercício profissional) com os representantes da empresa e se dispor a ajudá-los na resolução dos mesmos (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>). Vale salientar que tal ajuda, no entender do praticante, também pode ocorrer de modo involuntário, ou seja, sem que o consumidor tenha (completa) consciência da contribuição que efetivamente está realizando

em prol do bem-estar do representante. O fragmento de relato abaixo reproduzido exemplifica o referido aspecto:

*P: Como você se sente nesse relacionamento?*

G<sub>3</sub>: Bem, eu até gosto. Assim, é bom. Eu acho que é até um divã muitas vezes pra gente. Às vezes a gente chega pra alguém, mas sempre tem um que vem... Não que a gente transpareça, mas tem clientes que já conhece tanto que já percebe. Quer dizer, e às vezes você se distrai, você tá ali você esquece muito o que tá se passando. Acho que é uma... A troca tá aí. Às vezes ele dá sem nem perceber que tá dando. Eu acho que o cliente às vezes chega e nem percebe o quanto ele ajuda. É aí. E talvez a gente faça esse papel também com eles. Quem sabe? [...] (G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>).

Em consonância com as considerações acima, o gerente percebe que os vínculos do representante com o consumidor também podem assumir [ir]relevância fora do contexto de consumo à medida que tais atores desenvolvem afetividade um para com o outro e voluntariamente interagem “fora” da organização e/ou executam atividades “extras”, ou seja, não associadas à entrega do serviço (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>7</sub>). Além disso, o praticante entende que nos contextos de serviço em que o representante, para o exercício rotineiro e regular de suas atividades, tem que interagir direta e freqüentemente com o “público”, a manutenção de (um bom) relacionamento com o consumidor representa, em última instância, a sua “sobrevivência”. O núcleo de significado abaixo reproduzido ilustra nitidamente os aspectos agora discutidos:

*P: É... Se você tivesse que refletir um pouco, qual o significado que esse relacionamento teria pra você?*

G<sub>7</sub>: Esse significado... Ele representa pra mim, acho que... Pra mim é sobrevivência, porque eu dependo desse pessoal pra... Sobreviver. Eu trabalho com o público e se eu não souber desempenhar esse papel, eu não tô com nada, eu tô no lugar errado. Então é isso, é... Aqui é a profissão que eu escolhi, eu trabalho com o público, eu trabalho com atividade física, né? Com a saúde das pessoas, então independente disso eu tenho relacionamentos extras com as pessoas também, não só com a atividade física, tem o lado social, o lado afetivo, é o lado, é... Físico... Tem todo esse conjunto, né? Que envolve as pessoas e que eu dependo disso, né? Pra minha, pra eu sobreviver. É o meu trabalho, eu dependo disso. Então isso pra mim representa a minha sobrevivência, é o tudo pra mim... Se eu, é claro, né? Se eu não viver nessa, eu tenho que arrumar outra coisa, e em momento nenhum, eu nunca pensei nisso (G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>).

Por fim, salienta-se que ao procurar refletir sobre a [ir]relevância que vigora nas relações entre os representantes e o consumidor o gerente também aquilata a [ir]relevância subjacente aos laços destes primeiros com a empresa. Nesse sentido, ele percebe que o representante torna-se mais [ir]relevante para a organização à medida que ele apresenta significativa [in]competência técnica e/ou relacional, colabora para a manutenção dos valores instituídos pela empresa e segue as normas e parâmetros definidos pela mesma (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>). Por outro lado, a empresa torna-se mais [ir]relevante para o representante quando, dentre outras coisas, ele se sente [in]satisfeito em fazer parte da mesma (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>). A seguir, a Figura 30 (6) sistematiza os diversos aspectos que foram postos em discussão na presente seção.

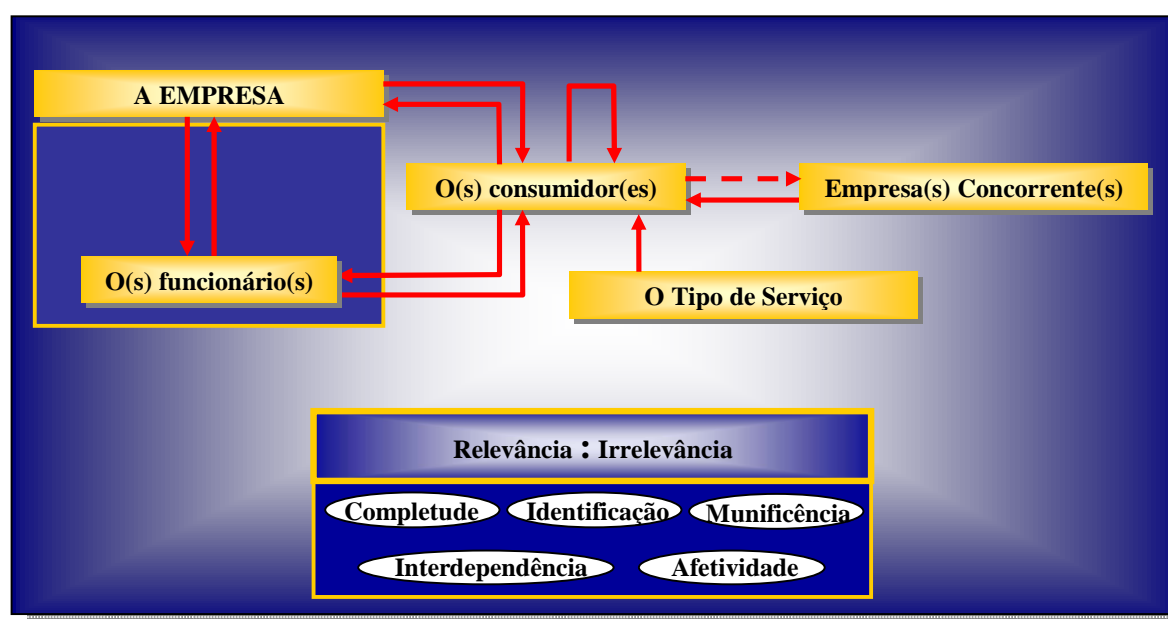


Figura 30 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Relevância : Irrelevância** na percepção do gerente

### 6.2.2.12 Intensidade : Superficialidade

Tendo em mente que a organização que representa estabelece vínculos com vários parceiros simultaneamente, ao procurar refletir sobre as características que de um modo geral os diferenciam, o gerente realiza uma série de considerações que o possibilita aquilatar a substancialização do invariante Intensidade : Superficialidade em diversos contextos interativos. Por uma primeira perspectiva, o praticante compreende que o grau de intensidade (superficialidade) subjacente a cada relacionamento está associado à frequência de contato entre os parceiros e, em decorrência desta, ao histórico acumulado de interações.

No que diz respeito ao primeiro aspecto supramencionado, o gerente considera que os relacionamentos mais (menos) intensos tendem a ser aqueles nos quais os parceiros interagem com grande (pequena) frequência e, em cada interação, permanecem durante uma quantidade relativamente grande (pequena) de tempo em contato (direto ou mediado) uns com os outros (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>). Além disso, ele reconhece que o relacionamento com o consumidor só se mantém se houver uma quantidade mínima de interações entre a empresa e este último ao longo de um determinado período de tempo (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>). Caso contrário, o consumidor pode vir a se sentir “esquecido” pela empresa e, com base nisso, optar pela desintensificação ou, em último caso, dissolução (encarada em determinado momento como transitória ou definitiva) dos vínculos. Por outro lado, levando em consideração que a determinação da quantidade “mínima”, ou melhor, adequada, de interações por período é algo que depende da interpretação de cada membro da díade, o praticante demonstra estar ciente de que a empresa pode procurar entrar em contato com o consumidor com uma frequência maior do que este último gostaria, fazendo com que ele se sinta importunado (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>).

Em face ao exposto, é interessante destacar que no entender do gerente o fato do consumidor estabelecer uma “grande” quantidade de interações com a empresa não é algo intrinsecamente positivo para a intensificação da relação, pois o “elevado” número de

contatos, além de poder ser indesejado, em alguns casos pode estar ocorrendo em virtude da necessidade que o consumidor possui em reclamar de um desempenho insatisfatório da organização na prestação do serviço. Além disso, o praticante compreende que para uma maior intensificação dos vínculos, as interações do consumidor com os representantes da empresa não devem estar circunscritas apenas a uma “célula” (central de atendimento) da organização responsável “oficialmente” pela gestão do relacionamento ou muito menos ocorrerem apenas em um momento específico (e.g., aquisição) do serviço. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>) ilustra os referidos aspectos:

G<sub>5</sub>: [...] o relacionamento dentro das empresas hoje eu acho que ele tá muito marcado daquela forma: você vendeu, vai criar uma célula lá de um centro de atendimento ao cliente onde ali vai estar o relacionamento. É... isso é uma coisa que eu não acredito, tá? Eu acredito que o relacionamento ele começa desde o início mesmo, quer dizer, o relacionamento ele teria que seguir todo o ciclo-de-vida do cliente. Então ele começaria desde a venda, onde teria que ter um relacionamento muito bom, até pra evitar que ele posteriormente até fosse acessar muito o centro de atendimento [...] (G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>).

Com relação ao segundo aspecto anteriormente mencionado, o gerente percebe que o relacionamento com o consumidor é algo que só se estabelece com o decurso do tempo, ou seja, após a constituição de um histórico (mais ou menos amplo) de interações (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>1</sub>), interações estas que podem ocorrer de diferentes modos (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>2</sub>), mas que em seu conjunto [re]constroem a singularidade inerente a cada vínculo (e.g.; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>). Se por um lado o fluir de tal histórico permite à empresa a obtenção [e posterior explicitação] de um conhecimento cada vez maior das características e desejos dos consumidores (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>), por outro, ele possibilita a estes últimos um maior conhecimento das intenções e [in]competências da parceira (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). Assim, no entender do praticante, o [re]conhecimento mútuo contribui para a intensificação da relação (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>) e esta, por sua vez, ao mesmo tempo em que viabiliza algum tipo de benefício para o consumidor (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>) – o qual tende a não ser mais encarado

como um mero “número” ou ente tipificado (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>), possibilita maiores ganhos para a empresa (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>). Vale salientar, contudo, que um “grande” histórico acumulado de interações nem sempre está associado a uma maior intensidade da relação (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>), assim como nem sempre é levado em consideração (do mesmo modo) pelos consumidores no momento em que estes têm que decidir pela [des]intensificação ou término dos vínculos, já que em alguns casos os contatos travados ao longo do relacionamento podem ser primordialmente “forçados” (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>).

O praticante reconhece que uma vez constituído o relacionamento com o consumidor as interações de algum modo mudam de natureza e passam a englobar aspectos afetivos que vão além da simples prestação do serviço (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>). Nesse sentido, ele percebe que em relacionamentos mais (menos) intensos tende a vigorar um caráter maior (menor) de informalidade nas interações à medida em que os parceiros (não) se envolvem emocionalmente uns com os outros (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>), envolvimento este que em seu entender pode (não) chegar a perder boa parte da instrumentalidade subjacente à aquisição do serviço *per se* em prol da constituição e solidificação de “amizades” (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>). Além disso, ele compreende que a intensidade (superficialidade) do relacionamento também está associada à magnitude da preocupação que os parceiros explicitam para com o bem-estar do outro. Os fragmentos de relato abaixo reproduzidos (ver também, por exemplo, G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>) ilustram nitidamente alguns dos aspectos agora discutidos:

G<sub>2</sub>: [...] Vai muito além que você prestar serviço pra um cliente. Você abrange muito mais. Onde você tá mais preocupado em dá uma consultoria, de tá realmente gerando a necessidade, mais preocupado com a necessidade do cliente do que propriamente o banco (G<sub>2</sub>N<sub>1</sub>).

G<sub>3</sub>: [...] O que que significa? Que pode se tornar uma sólida amizade. Tem clientes que eu já fiz. Eu já tive locadora há muito tempo e hoje eu encontro velhos clientes da minha locadora, que eu considero assim... Eles me procuram, eles... Eu acho que pro resto da vida, você adquire amizade. Com certeza. Tem amigos que eu adquiri no balcão. Então, isso depende... Tem clientes e clientes. Tem clientes que eu tenho há 10, 12 anos (G<sub>3</sub>N<sub>7</sub>).

Para o gerente, a intensidade (superficialidade) dos vínculos diz respeito ainda à interdependência que vigora entre os parceiros (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>), a qual tende a se ampliar à medida que as interações se tornam mais frequentes (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>). Assim, ao mesmo tempo em que compreende que a empresa mantém relacionamentos com intensidades diferentes (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>6</sub>), o gerente admite que cada vínculo está associado a determinado “nível” de negócios estabelecidos entre o consumidor e a empresa (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>). Noutros termos, ao admitir que a empresa tipifica os seus parceiros em “níveis” levando em consideração o grau e/ou natureza da interdependência constituída (ou potencial), o praticante percebe que ela procura se relacionar de modo diferente com seus consumidores (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>). Além disso, ele reconhece que a empresa pode optar por tornar o mais explícito possível para todos os consumidores (por meio da criação de categorias com acesso a serviços diferenciados, geralmente atreladas a cores, nomes pomposos, etc.) o grau de intensidade (superficialidade) de cada vínculo (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>), podendo, inclusive, “recompensar” os seus parceiros de acordo com a intensidade (superficialidade) vigente (ou potencial). O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>5</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>) ilustra o referido aspecto:

G<sub>6</sub>: [...] um relacionamento um pouco mais aprofundado seria você reconhecer, através do seu *database marketing*, o que for... reconhecer que... é, dizer assim pro seu cliente, “você é importante pra mim”, “eu sei que você que me compra... em tal frequência...” eh... sei lá, consome a categoria de vinhos, “você é um cliente especial pra mim e por isso eu tô te presenteando, e por isso eu tô trazendo ofertas exclusivas do clube do vinho pra você”, entendeu? [...] (G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>).

Vale ressaltar que no entender do gerente a quantidade de relacionamentos a serem simultaneamente geridos pela empresa pode exercer influência sobre o grau de intensidade (superficialidade) que vigora (ou pode vir a vigorar) em cada um deles. Assim, nas situações em que a organização possui uma “elevada” quantidade de parceiros, os diversos recursos que

podem ser empregados nos esforços de intensificação acabam sendo diluídos (de maneira não necessariamente proporcional) entre todos os vínculos (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>).

Considerando que o contato direto e freqüente do representante com o consumidor contribui para que a prestação do serviço seja de algum modo “customizada” (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>), o praticante reconhece que a empresa procurar ampliar a intensidade dos “níveis” mais atrativos por intermédio, dentre outras coisas, da freqüente interação pessoal dos consumidores com os (melhores) representantes e não apenas com os sistemas de entrega do serviço (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>). Nesse sentido, ele admite também que em algumas ocasiões os representantes podem ter que se deslocar até o consumidor que possui um “nível” maior de negócios com a organização, mas que não gosta de se dirigir até as instalações da mesma (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>). Vale salientar que no entender do gerente, embora tipifique “níveis” distintos de relacionamentos, a empresa se esforça (com maior ou menor afínco) para intensificar os vínculos com todos os seus consumidores (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>10</sub>), ainda que alguns deles, por quaisquer motivos, não possam, ou melhor, não explicitem, a intenção de estreitar os laços (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>).

O praticante demonstra estar cômescio ainda de que a quantidade e/ou a natureza das interações que os representantes da empresa estabelecem com os consumidores pode impactar na forma como os primeiros encaram o desempenho de seus papéis no relacionamento (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>). Atrelado a isso, ele reconhece que em alguns contextos de serviço os vínculos que o consumidor estabelece com um determinado representante da empresa podem assumir intensidade diferente daqueles estabelecidos com um outro representante da mesma organização (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>). Vale salientar que ao procurar refletir sobre a intensidade (superficialidade) que vigora nos laços dos representantes com os consumidores, o gerente também vislumbra a intensidade (superficialidade) da relação entre os primeiros e a empresa. Noutros termos, ele considera



que ao se relacionar mais intensamente (superficialmente) com a empresa, o representante (não) se esforça para seguir as políticas, regras e/ou procedimentos estabelecidos pela mesma, (não) compartilha dos valores difundidos pela organização e/ou (não) se sente parte (relevante) de sua constituição (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>).

Complementarmente à consideração dos “níveis” nos quais podem ser enquadrados os vários relacionamentos estabelecidos pela empresa, o gerente compreende que os consumidores podem forjar vínculos com intensidades diferentes com outras organizações e preferirem se relacionar de modo distinto com cada uma delas (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>). A seguir, a Figura 31 (6) sistematiza os vários aspectos que foram discutidos na presente seção.

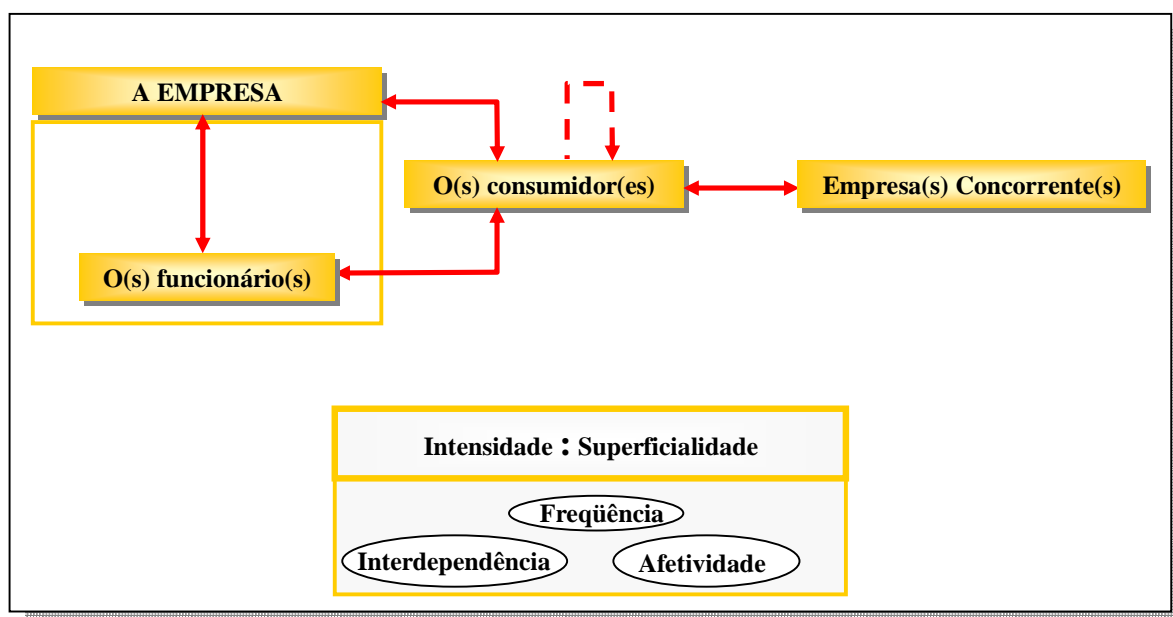


Figura 31 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Intensidade : Superficialidade** na percepção do gerente

### 6.2.2.13 Comprometimento : Descomprometimento

Constata-se que as reflexões realizadas pelo gerente contemplam também a substancialização do invariante Comprometimento : Descomprometimento em múltiplas instâncias relacionais. Assim, no escopo deste invariante, uma das primeiras classes de considerações diz respeito à aquilatação da magnitude do [des]comprometimento da empresa para com a manutenção e/ou intensificação do relacionamento. Nesse sentido, o gerente compreende que uma das maneiras da empresa explicitar a magnitude do seu comprometimento com a manutenção e/ou ampliação dos vínculos é tomar a iniciativa (i.e., adotar uma postura ativa) de entrar em contato com o outro com (adequada) freqüência a fim de tomar ciência [da alteração] de seus desejos (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>). Assim, em seu entender, (a ausência de) tal iniciativa é uma das diversas ações que revelam diretamente ao outro a [des]preocupação que a organização em geral possui em cuidar do bem-estar (físico, material e/ou mental) de seus parceiros (e.g.; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>). Nesse sentido, ele também percebe que a empresa pode (não) se esforçar para não “massacrar” (ou seja, aborrecer) o consumidor com a contínua repetição de ofertas (ou comunicações) indesejadas (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>) ou simplesmente inoportunas (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>). Além disso, o praticante considera o [des]comprometimento da organização quando ela, por exemplo, procura (evita) “prestar consultoria” ao consumidor (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>1</sub>), colocar-se à disposição para auxiliá-lo na resolução de seus problemas (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>), incentivá-lo à aquisição apenas de serviços que lhe sejam “necessários” (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>); viabilizar-lhe imparcialmente (em algumas ocasiões até junto a terceiros) o acesso a benefícios “extras” (i.e., além daqueles diretamente associados à entrega do serviço) (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>); reconhecer-lhe a importância da manutenção dos vínculos (e.g.; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>) e cooperar com o mesmo para que ele desenvolva o seu próprio conjunto de competências, a ponto até de em alguns casos poder realizar determinadas ações e/ou alcançar certos objetivos “sozinho” (e.g.; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>).

O praticante vislumbra ainda o [des]comprometimento que a empresa possui para a manutenção da consistência (i.e., homogeneidade) do padrão e/ou melhoria da qualidade dos serviços ao longo das interações (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>). Assim, em um primeiro momento, embora reconheça em algumas ocasiões a execução heterogênea (intencional) dos serviços prestados pela organização, o gerente compreende que a empresa está empenhada na oferta de um “bom” serviço para todos os seus consumidores, inclusive para aqueles que por algum motivo são (ou a qualquer momento podem vir a ser) considerados menos atrativos (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>). Por outro lado, ao concentrar a atenção sobre os fatores que levam à (e/ou decorrem da) admissão da heterogeneidade, ele percebe o [des]comprometimento geral da empresa em relação à viabilização da “personalização” (i.e., adequação) do serviço e “condução” de cada relacionamento (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>). Em face às considerações acima, o praticante admite que a organização pode (não) se engajar na elaboração de um amplo e/ou contínuo investimento na [re]formulação de suas [in]competências (técnicas e/ou relacionais) por intermédio de mudanças de atitudes, [re]formulação de processos, acúmulo (e gestão eficaz) de conhecimento sobre as idiossincrasias e necessidades dos parceiros, alterações nas características tangíveis associadas ao serviço, etc. Os fragmentos de relato abaixo reproduzidos (ver também, por exemplo, G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>) ilustram nitidamente os referidos aspectos:

G<sub>1</sub>: [...] Você mudar a cara do banco, você mudar as atitudes, os próprios funcionários mudarem a sua atitude de trabalhar, é a sua maneira de enxergar a empresa, de enxergar o cliente, de estar realmente preocupado com o cliente, nosso principal foco é o cliente. As organizações hoje como um todo, estão preocupadas em oferecer produtos de qualidade sim, mas estão principalmente preocupadas em colocar produtos e serviços mais direcionados pra um determinado nicho de clientes, né? Então eles estão preocupados com o cliente. Então quer dizer, é mudanças de atitude, você tá mudando, você tá mudando. Então o banco enxergou isso, foi enxergando isso e tá, já vem nessa mudança há um bom tempo e agora realmente mudando, vamos dizer assim, radicalmente não só as cores do banco, mas mudando o layout do banco, enfim, tá havendo toda essa mudança de propaganda, enfim, tudo isso. (G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>).

G<sub>5</sub>: [...] Relacionamento, pra uma empresa assim de mais de três milhões de clientes, ele precisa sobretudo de processos. Tem que tá vinculado a um processo bem feito dentro da empresa por que senão não tem como você fazer a gestão desse relacionamento. E isso é um problema em que as empresas hoje de telefonia elas cresceram tanto que os processos não estão suportando a quantidade de clientes. Então eu diria a você, o relacionamento é muito precário, por conta disso. Porque por não ter um processo bom você não pode acompanhar, por exemplo, você não conhece tão bem o que... processo é muito ligado a sistemas, né? De informática. Então, você, mal consegue ter um registro do cliente na empresa, imagine ter um registro do relacionamento do cliente com a empresa, como deveria ter. Aí a coisa se torna muito passiva, do tipo: o cliente liga pra reclamar alguma coisa, etc e tal. E os programas de relacionamento que existem, eles não conseguem atingir três milhões e trezentos mil clientes, de uma forma assim personalizada pra começa a gerar esse relacionamento mesmo. Então é uma coisa muito... ou é passiva, ou então ela é massiva sem *link* de retorno, entendeu? É assim que eu vejo. Ou seja, na minha opinião é falho. É falho. (G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>).

*P: E onde é que estaria a culpa de, se é que existe essa culpa, do relacionamento ser falho?*

G<sub>5</sub>: Eu acho que é... bem, a culpa sobretudo estaria na empresa, né? Porque eu acho que ela teria que investir é... bem mais, primeiro em sistemas, que ele teria que ter uma base, a base seria sistemas de informática que suportasse tudo isso porque você tá falando de milhões de clientes, então você precisa ter todo um sistema que suporte isso; processos rápidos, né? E automatizados através desses sistemas pra aí sim você ter a base de iniciar os programas de relacionamento, quer dizer, isso era o básico, a partir daí você começaria efetivamente a ter um relacionamento. (G<sub>5</sub>N<sub>5</sub>).

Pautando-se na adoção de uma perspectiva de caráter preponderantemente instrumental, o gerente percebe que a empresa tende a se comprometer mais com os parceiros com os quais possui um relacionamento mais intenso, ou, noutros termos, dos quais obtém (ou pode vir a obter), direta ou indiretamente, um conjunto maior de benefícios (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Assim, ele reconhece que (apenas) para os “melhores” consumidores, a organização pode (ou melhor, está disposta a) flexibilizar (em algumas ocasiões talvez sem uma análise prévia ou extensa da legitimidade de tal ação) alguns aspectos do serviço. Nesse sentido, o praticante admite, dentre outras coisas, que a empresa pode chegar a realizar o esforço de se deslocar até alguns dos seus (“mais importantes”) clientes ao invés de exigir que eles venham até ela (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>) ou simplesmente fornecer aos mesmos determinadas “recompensas” exclusivas (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>).

Em consonância com as considerações acima, o gerente demonstra estar cômico de que em determinadas circunstâncias os representantes devem realizar, “quebrando” (i.e., flexibilizando) os ditames preconizados pela socialização primária da empresa ou agindo em consonância com os mesmos, alguns esforços “extras” (ou seja, “sacrifícios”) para fazer com o outro se sinta cada vez mais satisfeito com o desempenho técnico e/ou relacional da empresa e, com base nisso, intente não apenas a manutenção mas também a ampliação da natureza e/ou magnitude da interdependência que vigora nos vínculos. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>) ilustra tal aspecto:

G<sub>1</sub>: [...] Esse é meu norte, tá? Que é prestar um atendimento ao meu cliente da melhor maneira, até me desdobrando. Muitas vezes a gente fala que o possível é muito fácil, o impossível também, então faça diferente, né? (G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>).

G<sub>7</sub>: [...] tá sempre disposto a qualquer situação, é isso que eu vejo, assim, eu procuro trabalhar dessa forma. Eu trago sempre na mente que a gente não pode satisfazer a todos; eu num agrado a todo mundo, tá entendendo? Mas, eu... [...] eu me esforço pra isso, né? Eu me esforço, eu não passo em branco. Você não pode agradar a todo mundo, no meu entendimento, mas num é porque eu não queira, mas é que às vezes não bate mermo, num consigo. Tem um problema que tento resolver e não dá, fica quieto, deixa livre, algo assim, o que eu faço é deixar todo mundo feliz. É isso que é importante. [...] (G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>).

O praticante percebe que o consumidor tende a estar mais (menos) comprometido com o relacionamento à medida em que ele voluntariamente busca (com a intenção de que seja perene) a ampliação (redução) do escopo da interdependência que vigora no “nós”, ou seja, aumenta (diminui) o “nível de negócios” realizado com a organização ([não] adquirindo mais e/ou novos serviços) (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>) e/ou procura (evita) interagir constantemente com a mesma (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>). O gerente entende também que um maior (menor) comprometimento do consumidor pode fazer com que ele (não) se engaje em um comportamento cooperativo, ou seja, (não) procure auxiliar a parceira a obter êxito na realização de determinadas ações e/ou no desenvolvimento de suas competências (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>;

G<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>). Além disso, o praticante reconhece que a partir do momento em que o consumidor se identifica com as bases tipificadoras da empresa (e.g.; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>) e se sente bem tratado (e.g.; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>8</sub>) e afetivamente comprometido com (ou “apegado”) a mesma, ele tende a atribuir uma relevância menor aos aspectos monetários atrelados ao serviço, ou seja, ele pode optar por pagar um pouco (ou quem sabe até muito) mais “caro” para continuar a interagir com a parceira (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>). Nesse sentido, o gerente compreende que embora em alguns contextos o consumidor nitidamente se encontre instrumentalmente comprometido com a manutenção da relação por conta dos benefícios econômicos (i.e., materiais) que visualiza obter em decorrência, principalmente, da intensidade com a qual consome o serviço (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>), noutras ocasiões ele aparentemente se encontra comprometido com o “nós” por conta, principalmente, do papel simbólico que os próprios vínculos desempenham em sua vida, ou seja, na construção do seu cotidiano, na manutenção de seu bem-estar emocional e/ou na ampliação de seu sentimento de “completude” (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>). Em face ao exposto, o praticante também admite que o consumidor pode estar [des]comprometido com o relacionamento quando ele se sente “livre” (“preso” [em decorrência de um contrato formal ou da ausência de alternativas viáveis de parceiros, ou seja, do “custo de mudança”]) para, a qualquer momento, dissolver os laços e/ou forjar vínculos com uma outra organização (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>).

Vale salientar que o gerente demonstra estar ciente de que o comprometimento tende a se intensificar com a expansão do histórico de interações entre os membros da díade (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>), embora também considere que isto não ocorre em todos os contextos (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>), principalmente quando falta interesse e/ou capacidade de um ou de ambos os parceiros (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>). Além disso, o praticante compreende que o comprometimento é, em última instância, algo que se constrói intersubjetivamente no relacionamento à medida que os parceiros constatemente “dão respostas” (que de algum modo possam ser consideradas

adequadas) às ações e intenções manifestas pelo outro (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>) e se mantêm em constante “envolvimento”. Os fragmentos de relato abaixo reproduzidos ilustram nitidamente este último aspecto:

[...] *P: A partir... De que momento você sabe que está em um relacionamento?*

G<sub>3</sub>: Mas você diz em que nível? Um relacionamento no geral?

*P: Hum, hum.*

G<sub>3</sub>: Quando há algum envolvimento. Sei lá, algum.. Que pergunta difícil!  
(rs)

*P: (rs)*

G<sub>3</sub>: Quando você tá comprometido com alguma pessoa, de alguma forma.  
(G<sub>3</sub>N<sub>1</sub>).

*P: Nós vamos conversar sobre relacionamentos. Me fala aí G<sub>5</sub>, como é que você sabe que está em um relacionamento?*

G<sub>5</sub>: É... Eu acho que é quando há uma via dupla, vamos dizer assim. Ou seja, não só você procura, mas como também é procurado. Então existe essa interação entre você e a outra pessoa. E que não é algo pontual e sim constante. Eu acho que tem essa característica. [...] (G<sub>5</sub>N<sub>1</sub>).

[...] G<sub>6</sub>: Primeiro tem que ter interação, né? Eu acho que tem que vir e voltar a estória, né? Você ter... alguma comunicação, algum... como é que eu posso dizer... é interação mesmo, né? Você dar alguma coisa, receber de volta... não ser só um caminho, né? Só de ida ou o contrário. Tem que tá... tem que haver assim... as duas partes têm que tá integradas (risos) [...] (G<sub>6</sub>N<sub>1</sub>).

G<sub>6</sub>: [...] Assim... você não tá só na posição passiva, mas ativamente também. Procurar conhecer e agir... com o seu cliente, procurar se relacionar com ele, buscar, né?, essa resposta, essa interação, né? Então esse retorno dele, que o retorno seria a fidelização... eh... quer dizer, você procurou, identificou e presenteou ele ou, enfim, fez uma proposta diferenciada, e aí ele volta, qual o retorno do cliente? É justamente... eh... “ó, me tornei fiel”, “eu vou voltar a sua loja”, “eu vou passar a comprar esse produto que você lançou por que você...”, entendeu? (G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>).

Como as passagens acima em parte também já salientam, o gerente admite que a própria existência (ou, noutros termos, a formalização e manutenção pactual) do relacionamento está condicionada, antes de tudo, à assunção mútua de um conjunto (mais ou menos amplo) de direitos e obrigações que fazem com que cada um dos parceiros assumam, bem como exija (explícita ou implicitamente) do outro, o compromisso da (não) adoção de uma determinada linha de conduta em contextos específicos ou “de um modo geral” (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>3</sub>). Em vista disso, o praticante percebe que o [des]comprometimento tende a

se ampliar (dissolver) à medida que um dos parceiros (ou ambos) desenvolve(m) [des]confiança nas intenções e ações do outro e, a partir daí, procura(m) aumentar (reduzir) os investimentos que realiza(m) no relacionamento (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>). Nesse sentido, o gerente compreende que a empresa pode ser, aos olhos dos outros, considerada [des]comprometida com o “nós” quando, dentre outras coisas, ela (não) se empenha em honrar os compromissos assumidos, em manter intactas as normas intersubjetivas que modelam as interações (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>), em estabelecer um contínuo fluxo de comunicações bilaterais (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>), em “humanizar” os contatos estabelecidos com os seus parceiros (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>) e em “cativá-los” (e.g.; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>).

O gerente reconhece que ele próprio, assim como os demais representantes da empresa, pode, por várias razões, estar [des]comprometido com o contínuo desenvolvimento do seu conjunto de competências (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>). Ele também compreende que o comprometimento com o profícuo fluir do relacionamento com o consumidor tende a ser maior (menor) à medida que, dentre outras coisas, os representantes (não) se identificam com os valores, objetivos, normas e/ou procedimentos estipulados pela empresa (ou, em outras palavras, [não] se comprometem com ela) (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>). Nesse sentido, o praticante considera que os representantes se comprometem mais (menos) com a natureza de suas atuações no desempenho do serviço quando (não) gostam (ou simplesmente “precisam”) daquilo que fazem (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>) e/ou são “recompensados” de uma maneira por eles próprios considerada [in]adequada (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>). Além disso, o gerente percebe que os representantes tendem a se comprometer mais (menos) quando (não) se identificam com as bases tipificadoras dos consumidores com os quais interagem direta e/ou freqüentemente (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>) e/ou (não) se envolvem emocionalmente com eles (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>). Similarmente, o praticante admite que o consumidor pode se encontrar mais (menos) comprometido com o relacionamento que mantém com a



empresa quando (não) se identifica com as bases tipificadoras de seus representantes (e.g.;  $G_3N_{11}$ ;  $G_5N_9$ ) e/ou dos outros consumidores e (não) desenvolve laços sociais com os mesmos (e.g.;  $G_7N_7$ ). Acerca disso, o gerente está ciente, contudo, de que pode vir a ocorrer a situação na qual o consumidor aparentemente se considere muito mais comprometido com os vínculos que mantém com um determinado representante do que com aqueles que mantém com a organização de um modo geral (e.g.;  $G_3N_7$ ;  $G_3N_{13}$ ).

Não se pode deixar de destacar que, ao menos em alguns momentos, ao procurar refletir sobre a natureza e/ou magnitude do [des]comprometimento que a organização em geral direciona para a manutenção e/ou ampliação do escopo dos seus vários vínculos, o gerente dialeticamente aquilata, de uma maneira mais ou menos direta, o [des]comprometimento com o qual as empresas concorrentes que também integram o “mercado” comumente conduzem os relacionamentos com os seus consumidores (e.g.;  $G_1N_9$ ;  $G_2N_2$ ;  $G_2N_3$ ;  $G_2N_{10}$ ;  $G_4N_4$ ;  $G_5N_2$ ;  $G_5N_4$ ;  $G_5N_7$ ). A seguir, a Figura 32 (6) sistematiza os vários aspectos que foram discutidos ao longo desta seção.

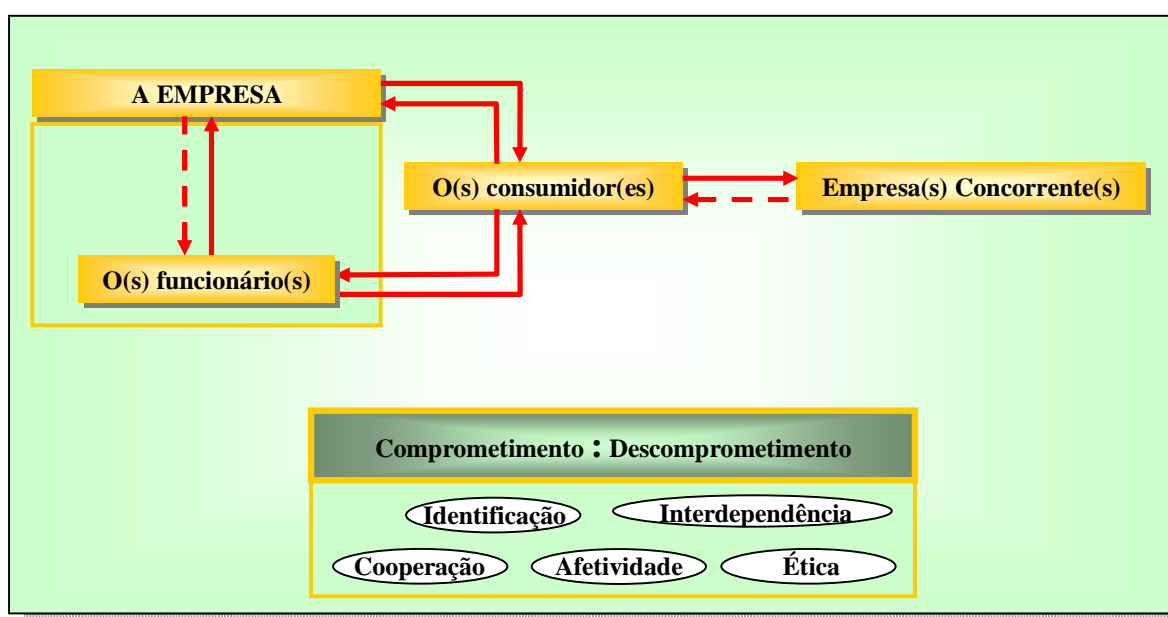


Figura 32 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Comprometimento : Descomprometimento** na percepção do gerente

#### **6.2.2.14 Confiança : Desconfiança**

Observa-se que as reflexões levadas a cabo pelo gerente contemplam também considerações acerca da substancialização do invariante Confiança : Desconfiança em múltiplas esferas do vivido relacional. No escopo do invariante agora em tela, uma das primeiras classes de considerações elaboradas aquilata então a natureza e magnitude da [des]confiança que a empresa deposita em seus consumidores. Nesse sentido, ao procurar refletir sobre as causas, conseqüências e/ou [des]continuidade das ações que ocorrem (ou podem vir a ocorrer) no cotidiano dos múltiplos vínculos estabelecidos pela empresa, o gerente admite que não [des]confia exatamente do mesmo modo na integridade e [in]consistência das intenções, informações e/ou comportamentos de todos os seus consumidores [ou potenciais clientes] em todos os momentos, pois está ciente de que em certas ocasiões alguns deles podem tentar (pelos mesmos ou por diferentes motivos) enganar a organização ou simplesmente deixar, talvez até de maneira involuntária, de cumprir as promessas (formal ou informalmente) realizadas (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>). Por conta disso, o praticante reconhece que na proporção em que o número de parceiros da empresa aumenta, ela tende a instituir (uma quantidade maior ou menor de) “regras” (a serem seguidas tanto pelos representantes quanto pelos consumidores) com o intuito de salvaguardar os seus interesses (i.e., aumentar a segurança vigente) nas interações concretizadas com o outro “anônimo” (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>).

O gerente compreende que na medida em que a empresa consegue angariar conhecimentos [“relevantes”] sobre cada consumidor (ou grupo tipificado), ela reduz o risco do “desperdício de esforços”, ou seja, da inadequação (completa ou parcial) de uma determinada oferta aos desejos (que passam a ser apreendidos com uma “precisão” cada vez

maior) do(s) parceiro(s) (e.g.;  $G_2N_3$ ;  $G_2N_4$ ;  $G_6N_2$ ). Vale salientar que ao refletir sobre os vários caminhos que podem conduzir a essa aquisição de conhecimentos o praticante admite [des]confiar na eficácia dos sistemas abstratos utilizados pela organização (softwares, procedimentos, etc.) em “revelar” (e permitir a posterior “utilização”) importantes comunalidades [teoricamente] subjacentes a um determinado número de parceiros [os quais seriam então tipificados em um “segmento”] (e.g.;  $G_2N_{12}$ ;  $G_6N_2$ ). Nesse sentido, ele também [des]confia da capacidade de tais sistemas em permitirem a adaptação (i.e., personalização) de cada uma das interações estabelecidas com uma grande quantidade de consumidores (e.g.;  $G_5N_4$ ;  $G_5N_5$ ;  $G_5N_8$ ), bem como [des]confia na capacidade deles em viabilizarem a gestão eficaz das reclamações realizadas por cada cliente (e.g.;  $G_5N_2$ ;  $G_6N_2$ ). Além disso, ele reconhece [des]confiar da capacidade da empresa em “achar” (i.e., acessar) o consumidor a qualquer momento em que ela deseje ou por intermédio de uma forma por ela (previamente) determinada (e.g.;  $G_5N_8$ ).

Contudo, o praticante demonstra estar cômico de que a supracitada tentativa de eliminação de riscos por parte da empresa pode causar insegurança em alguns consumidores que temem não ser bem tratados (ou simplesmente tratados de um modo discriminatório) a partir do momento em que não estiverem “dando [um determinado nível de] lucro” na visão da organização (e.g.;  $G_2N_5$ ). Por outro lado, o gerente reconhece que o esforço adaptativo, quando bem realizado e demonstrado ao consumidor, pode fazer com que este último sinta, dentre outras coisas, a segurança de estar adquirindo uma oferta que “realmente precisa”, ou seja, tenha a percepção de que a empresa não intenta ludibriá-lo e de que os riscos dele vir a se arrepender depois da compra realizada (i.e, tenha dissonância cognitiva) são desprezíveis (devido a sua aparente baixa probabilidade de ocorrência e/ou pequena seriedade das possíveis conseqüências vislumbradas) (e.g.;  $G_2N_2$ ;  $G_2N_{10}$ ;  $G_2N_{11}$ ). Além disso, o praticante

admite que o consumidor pode se sentir [in]seguro em relação ao êxito da personalização (de alguns aspectos) do serviço promovida pela empresa (e.g.; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>).

Em face ao exposto, o gerente compreende que a confiança do consumidor não é algo que se “conquista” (i.e., legítima) instantaneamente, já que em seu entender é a partir do desenvolvimento de um histórico (mais ou menos amplo) de interações (i.e., a partir do fluir do relacionamento) que este último tem a oportunidade de vivenciar as experiências “mínimas” necessárias para a aquisição de um corpo de conhecimento capaz de balizar (com determinado nível de “precisão”) a avaliação da [in]consistência e integridade das ações, intenções, [in]competências e/ou tipificações da empresa (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>). Nesse sentido, o praticante admite que a organização em várias ocasiões se esforça (preocupando-se inclusive em fornecer algum tipo de “pista”, ou seja, alguma evidência desse empenho) para que o consumidor se sinta cada vez mais seguro ao se relacionar com ela (ou seja, acredite na “real” disposição e capacidade dela em satisfazer [continuamente] os seus desejos), e com isso, intente não apenas manter, como também ampliar o escopo dos vínculos (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>). Vale salientar que dentre as várias formas nas quais o referido esforço pode ser materializado o gerente acredita que a confiança que o parceiro deposita na empresa é reforçada quando a mesma não se preocupa apenas em corrigir os problemas que surgem ao longo das interações [restaurando as situações desviantes para o estado típico esperado] e em tornar transparentes os motivos que lhes deram origem, mas também quando ela aproveita tais oportunidades para superar as expectativas do consumidor surpreendendo-o com desempenhos e/ou ofertas “adicionais” (e.g.; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>). Por outro lado, o praticante reconhece que o consumidor pode considerar a desintensificação ou até mesmo a dissolução do relacionamento ao avaliar como inadequada a intensidade com a qual a empresa em algumas situações explicita a desconfiança que possui em relação aos seus consumidores (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>).

Para o gerente, a certeza do “[in]sucesso” do esforço supramencionado (ou seja, da [não] constituição de um “bom” relacionamento na visão do outro) advém então da observação, ao longo do tempo, tanto da quantidade de vínculos simultaneamente mantidos e de novos laços forjados como da natureza e magnitude do “retorno” proporcionado pelos parceiros. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>8</sub>) ilustra este aspecto:

*P: Qual a sua concepção desse relacionamento que o Banco 2 tem com os consumidores?*

G<sub>2</sub>: Ah, é cada vez mais... A informação que a gente tem, da margem de pesquisas que a gente tem de fontes externas de satisfação do cliente é que esse modelo tá cada vez mais agradando o cliente. Né? Hoje o banco cada vez mais tá ocupando o mercado, o Banco 2, então é a certeza que tá dando certo, né? Não existia esse modelo há um tempo e depois desse modelo tem se intensificado tanto na conquista de novos clientes, como na alavancagem de rentabilidade desse cliente [...] (G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>).

Dentre as diversas formas nas quais tal “retorno” pode ser explicitado, o praticante reconhece que à medida que o consumidor tem [des]confiança na empresa, ele se sente [in]seguro com relação ao fornecimento de informações (atualizadas, verídicas, detalhadas ou “completas”) sobre os seus hábitos, preferências, intenções e características (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>). Contudo, o gerente demonstra estar ciente de que em algumas ocasiões a empresa pode não agir de modo (completamente) transparente na obtenção de tais informações, coletando (e utilizando) as mesmas sem o conhecimento e/ou anuência explícita do consumidor (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>).

Vale destacar que além de perceber o estabelecimento da confiança como sendo algo que advém com o fluir do tempo, o gerente compreende que ela não ocorre [ou deixa de ocorrer] apenas de modo unidirecional (ou seja, apenas um dos parceiros [des]acreditando na índole e/ou competência do outro), mas se faz (cada vez mais) presente no relacionamento à medida que os parceiros estabelecem uma mutualidade de (boas) experiências por meio das quais assumem e cumprem sucessivamente as promessas feitas (implícita ou explicitamente)

ao outro (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>). Noutros termos, o praticante demonstra estar cômico da possibilidade que os parceiros possuem para construir intersubjetivamente um ciclo virtuoso de crenças onde retribuam a confiança que lhe foi inicialmente depositada pelo outro depositando (nã necessariamente na mesma proporção) ainda mais confiança nele. O fragmento de relato abaixo reproduzido ilustra nitidamente este ponto:

G<sub>2</sub>: Vou dar um exemplo, por exemplo, que eu trabalhava muito na agência. Num tem porque os clientes que são meus clientes, por exemplo, um supermercado, uma revendedora... Quando eu precisar de um serviço deles eu também vou buscar nesse lugar. Né? Que é uma via de 2 mãos; que aí você vai criando vínculo. Cada vez mais é a confiança que você tá acreditando no negócio dele também, no caso do Banco né? [...] (G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>).

Ao refletir sobre a natureza e/ ou magnitude das múltiplas [in]competências associadas à empresa, admitindo com isso inclusive que ela não é [e por várias razões jamais poderá vir a ser] “perfeita” (pois sempre terá algo para melhorar) (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>), o gerente percebe que os consumidores podem confiar nela em relação a alguns aspectos e simultaneamente desconfiar em relação a alguns outros (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). Assim, o praticante demonstra estar ciente de que o resultado de cada decisão sobre manutenção, ampliação ou dissolução dos vínculos representa de certo modo o “saldo” do confronto entre as diferentes crenças e suspeitas que em determinado momento o parceiro possui em relação a organização (e vice-versa). Na latência de tal consideração reside ainda o reconhecimento de que a magnitude (e o objeto) da [des]confiança que o consumidor deposita na empresa também sofre influência das comparações que este último realiza com as ações, intenções, [in]competências e/ou tipificações das empresas concorrentes que atuam no mesmo “mercado” (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>). Nesse sentido, o gerente percebe o risco do parceiro optar por dissolver os vínculos com a organização e forjar laços com uma outra intencionada como mais “confiável” (e.g.; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>).

Dentre os inúmeros aspectos passíveis de [des]crença, o gerente compreende que o consumidor pode [des]confiar na possibilidade de entrar em contato com a empresa por intermédio de uma forma e/ou em um momento específico de sua escolha (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>); [des]confiar na existência e/ou eficácia dos canais estabelecidos pela organização para que ele expresse adequadamente sua opinião (por meio de reclamações, sugestões ou elogios) sobre os vários aspectos do serviço e/ou do relacionamento (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>1</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>) e [des]confiar na veracidade, completude, continuidade, adequação e/ou oportunidade das informações que recebe da parceira (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>). O núcleo de significado abaixo reproduzido ilustra claramente os aspectos agora discutidos:

*P: É... e o que é um relacionamento com um consumidor pra você?*

*G<sub>5</sub>: O relacionamento com o consumidor é você, por exemplo, é... problemas existem, mas é você... é uma relação de confiança. É você saber que se houver um problema ou se houver uma, não só problema, vamos dizer também uma dúvida, algo que mais que ele queira saber, ele vai ter a certeza de que vai conseguir isso do outro lado. Entendeu? Então ele tá tranquilo. É uma relação assim, que ele vai estar tranquilo em relação à empresa porque ele sabe que o que ele precisar, ele vai ter a resposta e vai ter rápido. Então isso é um relacionamento. Da mesma forma, também onde ele vai ser conhecido pela empresa e ele vai ser recompensado por aquilo que ele representa pra empresa. É isso que eu acho que é o relacionamento (G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>).*

Além dos aspectos que acabaram de ser mencionados, o praticante percebe que o consumidor pode [des]confiar na entrega de “recompensas” futuras (proporcionais) ao seu desempenho (ou escopo da interdependência) na relação (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>) e [des]confiar na consistência (i.e., padrão) da qualidade do serviço recebido ao longo de várias interações [com os mesmos ou diferentes representantes] (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>8</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>). Ciente da importância assumida por este último aspecto, o gerente reconhece que a empresa deseja que o consumidor deposite a máxima confiança na consistência e eficácia dos seus sistemas abstratos, não apenas no que diz respeito aos padrões oriundos de treinamento, disciplinamento e socialização primária dos representantes para lidar com o

outro “anônimo” (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>), mas também nos processos estipulados pela organização para aquisição e/ou consumo do serviço (e.g.; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>), bem como nas máquinas e equipamentos utilizados para tal finalidade (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>). Contudo, o praticante admite que com o intuito de eliminar (ou melhor, minorar) o risco da insatisfação do outro, em alguns momentos a empresa pode optar por não ser (completamente) transparente em relação àquilo que efetivamente entrega ao parceiro, “mascarando” assim alguns aspectos (indesejados) atrelados ao desempenho do serviço (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>).

Salienta-se que ao refletir sobre o rol de competências que ele próprio, assim como os demais representantes da empresa, [aparentemente] deve possuir para “viabilizar” uma sucessão de “boas” interações com cada consumidor (ou grupo tipificado), o gerente admite [des]confiar na [in]adequação (i.e., “suficiência”) de seu elenco de conhecimentos e habilidades atuais, avaliando com isso a magnitude da necessidade de burilá-lo em determinada “direção”. O fragmento de relato abaixo reproduzido (ver também, por exemplo, G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>) ilustra este aspecto:

G<sub>7</sub>: Eu digo assim, às vezes a gente não pode satisfazer a todos, né? Porque é muita gente, e às vezes a gente quer dar o mais de nós e agente não consegue. Eu acho que isso é um defeito até que eu tenho. Às vezes eu me exijo demais por causa disso. Mas se eu tiver oportunidade eu vou tentar amadurecer por esse lado. Mas eu procuro ter consciência de que, assim a gente procurar, assim, a satisfazer a todos da melhor forma possível, no atendimento com amizade né? [...] (G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>).

Destaca-se que nessa (contínua) busca pela melhoria, o praticante demonstra confiar não apenas nos processos de socialização primária que vigoram na empresa como provedores de subsídios para a [re]construção de suas competências (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>), mas também admite conceder espaço a fontes “externas”, como, por exemplo, a realização (em algumas oportunidades por “conta própria”, ou seja, sem o incentivo [direto] da organização) de cursos e a leitura de livros (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>). Além disso, o gerente reconhece que a empresa pode [des]confiar nas intenções e ações (de alguns) dos seus representantes e, com isso, passar a



(não) fiscalizá-los (com maior ou menor intensidade) pelo cumprimento de um conjunto (mais ou menos amplo) de regras instituídas para balizarem (ou até mesmo “formatarem”) o desempenho de suas tarefas e/ou pela aderência aos valores apregoados pela organização (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>). Assim, o praticante percebe que uma das formas da empresa explicitar a [des]confiança que deposita em (alguns dos) seus representantes é ampliar (reduzir) a autonomia que lhes é concedida para inovarem na prestação do serviço (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>) ou definirem o modo como em geral se relacionam com os consumidores (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>). Por outro lado, o gerente considera que os representantes podem [des]confiar da adequação e/ou consistência (de alguns) dos processos estipulados pela organização para o desempenho do serviço (ou condução dos relacionamentos) (e.g.; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>), bem como entende que eles podem [des]confiar na aceitação da imagem que a mesma projeta em seus (potenciais) parceiros (e.g.; G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>).

Em consonância com as considerações acima, o gerente compreende que os consumidores podem [des]confiar em determinados representantes da empresa. Tal [des]confiança torna-se maior à medida que o consumidor (não) se identifica com as tipificações do representante (e.g.; G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>), bem como à medida que o representante demonstra [des]conhecer as características pessoais do parceiro (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>) e consegue se destacar (dentre os demais representantes) na [in]competência que aparentemente possui para identificar as preferências de consumo deste último (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>). Além disso, o praticante considera que o consumidor, a depender da natureza do tipo de serviço fornecido pela empresa, pode sentir uma maior ou menor insegurança na aparente habilidade do representante em “cuidar” (i.e., zelar pela integridade e/ou “aperfeiçoamento”) de seu corpo, sua mente e/ou suas posses (e.g.; G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>9</sub>). Nesse sentido, o gerente admite ainda que o consumidor, ao confiar no representante, pode até em algumas interações sentir-se seguro o suficiente para contar-lhe “todos os seus problemas”, ou seja, solicitar ao mesmo que

desempenhe um papel de ouvinte, “conselheiro” ou “psicólogo” para os assuntos de sua vida particular fora do ambiente de consumo (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>). De modo similar, o praticante percebe que os representantes podem [des]confiar em determinados consumidores (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>). Assim, ao depositar confiança no outro com o qual interage, em alguns momentos o representante pode chegar a transformar simbolicamente as interações em um “divã” para os seus próprios problemas pessoais (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>). Salienta-se que o gerente está cômso que à medida em que tais interagentes desenvolvem conhecimento mútuo a relação ganha em transparência e cada ator consegue interpretar e prever com mais segurança as ações (e reações) do outro (e.g.; G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>; G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>).

Ao perceber que alguns consumidores explicitam (não) necessitarem de auxílio no momento de escolha e/ou durante o consumo do serviço, o gerente está ciente de que o parceiro pode [des]confiar das suas próprias [in]competências para realizar certas ações e/ou alcançar determinados objetivos “sozinho” (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>; G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>). Nesse sentido, o praticante reconhece que o consumidor também pode [des]confiar na intenção e/ou capacidade de auxílio da empresa na satisfação de seus desejos não diretamente relacionados ao contexto de consumo (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>). Por outro lado, ele admite que a organização pode depositar uma maior ou menor confiança na [in]competência de alguns consumidores para [voluntariamente] auxiliá-la na melhoria (ou até mesmo inovação) do serviço (e.g.; G<sub>3</sub>N<sub>3</sub>; G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>). Além disso, gerente compreende que nos contextos de serviço em que vários parceiros podem entrar em contato simultaneamente com a organização e uns com os outros, alguns deles podem se sentir [in]seguros ao interagir com (alguns dos) outros consumidores da empresa (e.g.; G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>; G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>). A seguir, a Figura 33 (6) sistematiza os diversos aspectos que foram discutidos nesta seção.

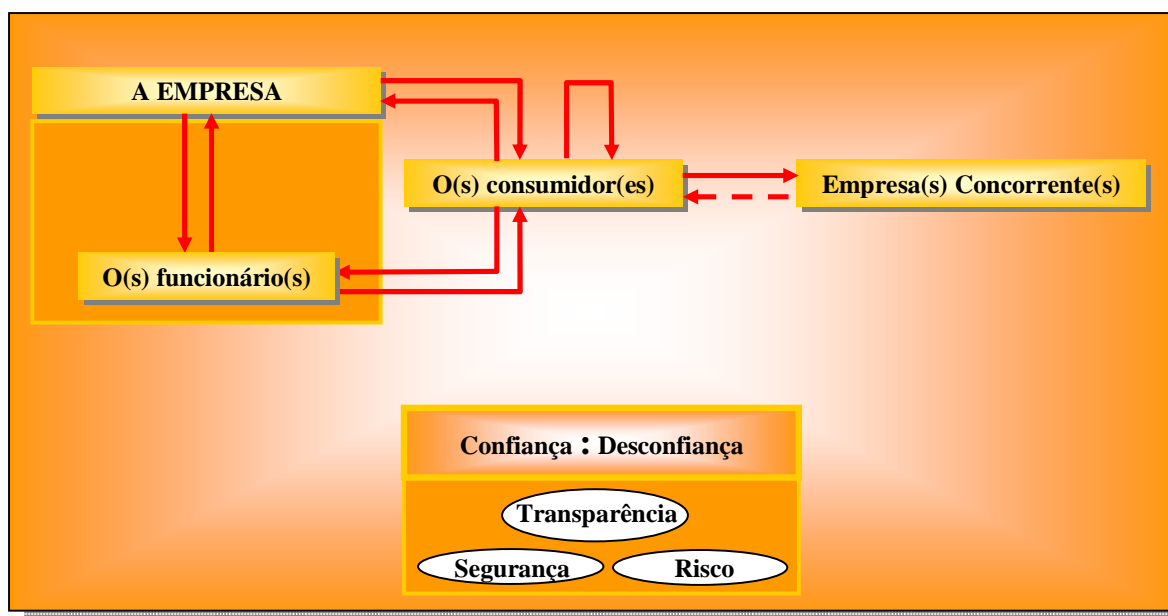


Figura 33 (6) – Sistematização dos elementos envolvidos no invariante **Confiança : Desconfiança** na percepção do gerente

### 6.2.3 Convergências perceptivas intersubjetivas

O confronto analítico dos invariantes construídos com base na percepção que cada termo da díade consumidor-empresa possui do relacionamento que estabeleceram entre si revela a ocorrência de algumas intersubjetividades. Inicialmente, cabe destacar que as primeiras dessas intersubjetividades dizem respeito à quantidade e à natureza (indicada no “rótulo”) dos invariantes construídos, já que todos eles puderam ser formalizados para a interpretação da percepção de ambas as “classes” de sujeitos envolvidos no relacionamento em estudo<sup>138</sup>. Vale lembrar ainda (conforme inicialmente argumentado na Seção 6.2.1) que embora sejam direcionadas a diferentes elementos que compõem e tipificam o vivido no

<sup>138</sup> O leitor deve ter em mente que embora seja admitida aqui a possibilidade que um outro estudo (realizado sob outras condições, tais como um outro pesquisador, um outro contexto de investigação, outros sujeitos acessados, etc.) possa, por quaisquer razões, resultar na formalização de uma quantidade diferente de invariantes, aqueles que foram aqui construídos muito provavelmente se farão presentes, de modo agregado ou desmembrado, em investigações que visem ao entedimento aprofundado do relacionamento em tela, posto que fazem parte da estrutura do fenômeno, conforme sugerem os resultados do presente estudo. Além disso, tendo em vista que os invariantes construídos em qualquer estudo jamais conseguirão abarcar toda a complexidade da “realidade”

fenômeno, as percepções de cada invariante, de um modo ou de outro, convergem em torno de questões (i.e., temáticas) mais específicas e que se fazem presentes na intencionalidade dos dois lados da díade.

A percepção do invariante Atratividade : Repulsividade converge para questões que versam sobre o desejo, o prazer e a identidade. Com relação ao primeiro aspecto, pode-se dizer, dentre outras coisas, que ambos os parceiros concebem a natureza e a magnitude da atratividade que está tipificada em seu ser para o outro. Ao realizarem tal concepção, os parceiros reconhecem as nuances da sua “falta” (matriz de seus desejos) e demonstram se esforçar para compreenderem a “falta” do outro. Assim, ao longo do referido esforço, ao mesmo tempo em que se conscientizam de que na dinâmica relacional no contexto de consumo a “perfeição” não existe em termos absolutos e/ou eternos, eles se preocupam (com maior ou menor afincamento) em permanecer como objeto de desejo do outro. Além disso, constata-se que o próprio relacionamento é intencionado como objeto de desejo, pois os parceiros têm consciência de que em última instância interagem não apenas para “ter”, mas também para “ser”. No tocante ao segundo aspecto, ambos os parceiros consideram que a manutenção do relacionamento pode até chegar a ser mais (menos) atrativa do que a própria aquisição do serviço em si. Por sua vez, o terceiro aspecto proporciona, no entender de ambos os membros da díade, não só o espaço para a formação, mas também a oportunidade para a solidificação e ampliação das relações.

A percepção do invariante Satisfação : Insatisfação converge para questões que versam sobre a completude, a ética, o prazer, a felicidade, e a expectativa. Com relação ao primeiro aspecto, ambos os parceiros reconhecem que ao não terem em si tudo aquilo que (momentaneamente) desejam, precisam (em maior ou menor grau) constituir (e em alguns casos posteriormente ampliar) vínculos com o(s) outro(s) para poderem satisfazer (i.e., saciar)

---

relacional, aqueles aqui formalizados devem ser vistos como um conjunto “mínimo” necessário ao bom

as suas necessidades, embora (nem sempre) estejam cientes de que tais necessidades não são exatamente similares e que o saciamento “alcançado” é em verdade transitório (dado a errância existencial dos devires no fluir do tempo), bem como não pode ser completamente obtido junto a um único parceiro (devido as características e limitações [aparentemente] inerentes a cada ser). Além disso, os parceiros percebem a forma e a magnitude da contribuição que fornecem (ou podem vir a fornecer) à sensação de completude experimentada pelo outro em um dado momento. Associado a isto, a observação do segundo aspecto de convergência revela que os parceiros reconhecem que eles próprios e/ou o(s) outro(s) em determinados contextos podem, por diferentes razões, assumir (evitar) uma postura pautada pela busca prioritária da satisfação de seus próprios interesses em detrimento do alcance da satisfação alheia. No tocante ao terceiro aspecto, os parceiros reconhecem que cada uma das interações que concretizam, a depender em grande parte das peculiaridades subjacentes à natureza do serviço, podem prover (em maior ou menor grau) experiências hedônicas para o consumidor e que este, ciente disto, procura vivenciá-las com a maior intensidade possível. Nesse sentido, os parceiros admitem que o consumidor em algumas ocasiões pode até sentir [des]prazer no consumo do serviço e, ao mesmo tempo, considerar-se [in]satisfeito com o relacionamento. Com relação ao quarto aspecto, os parceiros compreendem que o bem-estar (físico, mental ou até mesmo espiritual) do consumidor, ainda que seja algo efêmero, encontra-se na comunhão e harmonia com o outro e, por isso mesmo, eles entendem que a empresa pode optar por assumir (com um maior ou menor afínco) a responsabilidade de alcançá-lo. No que tange ao quinto aspecto, ambos os parceiros reconhecem a importância, para a manutenção e/ou ampliação do relacionamento, da boa avaliação da natureza do desempenho apresentado por cada membro da díade em face ao contextualmente esperado pelo outro (e até por ele próprio). Assim, os parceiros percebem

que o consumidor pode estar satisfeito com o desempenho técnico da empresa na prestação do serviço e, ao mesmo tempo, [in]satisfeito com a mesma no que diz respeito à forma como ela procura conduzir a relação.

A percepção do invariante Competência : Incompetência é direcionada para questões que versam sobre a *expertise*, o conhecimento e os recursos dos parceiros. Salienta-se, entretanto, que este direcionamento, embora múltiplo em essência, orbita em torno da aquilatação, mais ou menos direta, das [in]competências no plano técnico e/ou relacional. Com relação à primeira questão (*expertise*), pode-se dizer, dentre outras coisas, que ambos os parceiros compreendem o “[in]sucesso” e a [des]continuidade do relacionamento como estando atrelados à [falta de] habilidade e [in]disposição com as quais cada ator em determinados momentos realiza [in]corretamente suas ações e desempenha [in]adequadamente seus papéis aos olhos do(s) outro(s). Assim, torna-se claro que uma vez cientes da natureza e magnitude de cada *expertise* que possuem, bem como cientes da [in]possibilidade de alterá-las, os sujeitos consideram [in]oportuno o estabelecimento, a manutenção e/ou intensificação de vínculos com parceiros que possuam um determinado rol de [in]competências. Nesse sentido, eles reconhecem que a empresa em certas ocasiões pode (não) auxiliar o consumidor a se tornar mais competente. No que tange ao segundo aspecto, os parceiros consideram o conhecimento (derivado da gestão eficaz de informações suas e/ou do[s] outro[s]) aspecto basilar ao profícuo fluir dos vínculos, posto que, juntamente com os recursos, delinea as lindes da *expertise* e estabelece a confiança mútua. Em relação aos recursos, especificamente, ambos os parceiros acreditam estar cientes das principais limitações que lhe são inerentes e que estão tipificadas em seu ser para o outro, embora admitam que em certos momentos elas possam ser (completa ou parcialmente) “maquiadas” ou “naturalmente” tornadas mais ou menos [ir]relevantes para este. Além disso, cada membro da díade reconhece que pode ser percebido pelo outro como um parceiro competente em

relação a determinados aspectos e, simultaneamente, como incompetente em relação a alguns outros.

A percepção do invariante Formalidade : Informalidade converge para questões que versam sobre a familiaridade, a intimidade e a racionalidade. Com relação ao primeiro aspecto, os parceiros compreendem a necessidade de certo período de tempo (ou seja, do acúmulo de certa quantidade de interações e, conseqüentemente de informações) para que as bases tipificadoras de ambos sejam de (mais fácil) [re]conhecimento mútuo e, com isso, as ações e intenções de cada um deles se tornem mais “previsíveis” ao outro, reduzindo, assim, a importância da adoção (ou explicitude) de normas e/ou procedimentos para garantir o profícuo fluir do relacionamento por meio da conscientização e respeito de direitos e deveres. Nesse sentido, ambos estão cientes de que um maior conhecimento do consumidor, por parte da empresa, viabiliza à mesma a entrega de um serviço mais “personalizado”. Associado a isto, no que diz respeito ao segundo aspecto, eles reconhecem, dentre outras coisas, que o conhecimento que um parceiro detém do outro não é suficiente para a redução da quantidade e/ou explicitude das normas que vigoram no “nós”, pois é necessário também que ambos tenham a intenção de “abrir” o seu ser ao outro e construam interações menos impessoais. Em vista disso, ambos consideram a importância do contato mais próximo, ou seja, realizado face-a-face para fazer com que o consumidor se sinta “em casa”. Em consonância com tais considerações, no que tange ao terceiro aspecto, os parceiros percebem que o relacionamento pode ser construído e mantido sob os ditames de um maior ou menor grau de instrumentalidade, podendo o serviço, portanto, ser prestado de maneira [des]burocratizada. Vale salientar também que os parceiros entendem que as trocas que ocorrem nas interações podem (não) se restringir à esfera do consumo.

A percepção do invariante Flexibilidade : Inflexibilidade converge para questões que versam sobre a aquiescência, a empatia, a adaptação e a cooperação. No que diz respeito ao

primeiro aspecto, os parceiros reconhecem que podem concordar ou não com a [des]continuidade das ações e/ou intenções manifestas pelo outro em determinados contextos, bem como concordar (descordar) com (o momento, a forma e/ou o propósito) [d]as solicitações de (alteração das suas próprias) ações que lhe são endereçadas. Nesse sentido, eles admitem também que a empresa pode procurar (com maior ou menor intensidade) analisar a viabilidade e/ou legitimidade das requisições de alterações solicitadas pelo consumidor. Além disso, eles percebem que a empresa pode (não) admitir (ou “perdoar”) certo tipo de ações exercidas pelo consumidor, as quais podem constituir (grandes ou pequenos) “erros” cometidos de modo [in]voluntário ou representar uma quebra das promessas implícita ou explicitamente compactuadas. No tocante ao segundo aspecto, os parceiros percebem que a magnitude da intenção e capacidade de cada membro da díade em ver as situações assumindo a perspectiva do outro, para melhor entender como o mesmo as vivencia, pode influenciar nas decisões de [in]flexibilização de sua linha de conduta. No que tange ao terceiro aspecto, pode-se afirmar, dentre outras coisas, que ambos os parceiros compreendem que além da consideração de sua própria vontade (cristalizada na lealdade aos seus interesses e objetivos), a empresa em um dado momento no tempo está sujeita a um conjunto (mais ou menos amplo) de limitações (definidas pelo rol de incapacidades internas e/ou restrições ecosóficadas) que impedem (ou pelo menos dificultam) a possibilidade de realização de certas alterações na forma como ela desempenha o serviço ou procura conduzir o relacionamento. Além disso, os parceiros estão cientes de que embora a adaptação seja a pedra angular da “personalização” do serviço, a empresa, por várias razões, não se adapta do mesmo modo aos (novos) desígnios explicitados por todos os outros com os quais mantém vínculos. Com relação ao quarto aspecto, os parceiros reconhecem que o “[in]sucesso” das alterações das condições vigentes, propostas inicialmente por um dos membros da díade, não



é obtido apenas por conta do [des]consentimento do outro, mas depende também (em maior ou menor grau) do engajamento de ambos.

A percepção do invariante Respeito : Desrespeito converge para questões que versam sobre a empatia, a privacidade, a transparência e a ética. No tocante ao primeiro aspecto, os parceiros, tendo em mente que são ao mesmo tempo sujeitos tanto de direitos quanto de deveres para com o ser do outro, admitem que a intenção e capacidade de cada membro da díade em se colocar no lugar do outro contribui para a objetivação (mútua) de um tratamento marcado pela (ausência de) atenção, deferência, estima e reverência. Com relação ao segundo aspecto, os parceiros estão cientes de que os limites impostos pela individualidade inerente ao ser de cada consumidor em determinadas ocasiões podem ser (com uma maior ou menor intensidade e de modo mais ou menos explícito) transgredidos (ou preservados) pela empresa. Nesse sentido, eles percebem que a empresa pode procurar interagir com o outro utilizando um tratamento [in]adequado ao nível de intimidade (decorrente do grau de [des]conhecimento mútuo das bases tipificadoras) que vigora no relacionamento. Além disso, os parceiros compreendem que a empresa pode se preocupar (com um maior ou menor afincamento) com o impacto da [in]adequação da forma, conteúdo, momento e/ou frequência das comunicações que promove. Associado a isto, outra questão de privacidade considerada por ambos os parceiros versa sobre a intenção (bem como capacidade) da empresa em quebrar (manter) o sigilo das informações que em algum momento lhe foram confiadas, (não) divulgando-as, assim, para terceiros ou simplesmente (não) as utilizando para outras finalidades além das que foram acordadas implícita ou explicitamente. Desse modo, no que tange ao terceiro aspecto, os parceiros reconhecem que cada membro da díade pode, por diferentes motivos, (não) ter a consideração de explicitar (oportunamente) ao outro a totalidade de suas ações, as suas “reais” intenções, os seus valores e/ou as suas [in]capacidades e tipificações. Assim, ambos consideram que em certas ocasiões cada um deles pode estar agindo procurando (evitando)

ocultar ou falsear determinadas informações com o intuito de ludibriar o outro. Em consonância com tal entendimento, no tocante ao quarto aspecto pode-se dizer, dentre outras coisas, que ambos os parceiros percebem que a empresa pode (não) tratar o consumidor como um sujeito, concebendo-o como o fim próprio de suas ações (ou como um mero meio para alcançar seus próprios objetivos). Nesse sentido, eles estão cientes de que a empresa pode (com maior ou menor tenacidade) evitar (procurar) discriminar, manipular ou extorquir o consumidor; (não) demonstrar valorizar o tempo, recursos ou esforços dele; (não) zelar pela integridade física, mental ou material do mesmo, bem como pela sua autonomia e liberdade; (não) adaptar-se às suas idiossincrasias e “limitações”; (não) fornecer espaço para a objetivação de suas demandas e, quando fornecido, tratá-las de modo [in]apropriado; e deliberadamente [des]cumprir as promessas forjadas entre ambos.

A percepção do invariante Justiça : Injustiça converge para questões que versam sobre a reciprocidade, a igualdade, a imparcialidade, a equidade e a ética. No que diz respeito ao primeiro aspecto, os parceiros compreendem que a adequação de cada uma das interações que concretizam, bem como a manutenção dos vínculos que estabeleceram entre si, está, em última instância, condicionada ao fato de cada membro da díade ter a preocupação de ofertar algo que o outro de algum modo valorize. Assim, eles consideram corretos os vínculos nos quais cada parceiro não apenas concede, mas também tem a oportunidade de obter (simultânea ou diacronicamente) o retorno de seus esforços na forma de benefícios, informações, afetividade e/ou respeito. No que tange ao segundo aspecto, ao refletirem sobre o modo e a intensidade com a qual o referido retorno pode (ou deve) ser concretizado, ambos os parceiros reconhecem que em determinadas situações a empresa age corretamente ao buscar proporcionar, por meio de um tratamento igualitário, experiências (positivas) similares de consumo para exatamente todos com os quais interage. Atrelado a isso, no tocante ao terceiro aspecto, eles estão cientes de que o consumidor pode considerar inadequada a postura

assumida pela empresa quando ela discrimina alguns dos seus parceiros, (não) procura adaptar-se (i.e., realizar concessões) às demandas (explícita ou implicitamente) elaboradas pelo outro (não) levando em consideração a legitimidade das solicitações, não torna claro para todos o móbil de suas ações [in]adaptativas e (não) mantém a consistência das mesmas ao longo do tempo. Por sua vez, no que diz respeito ao quarto aspecto, os parceiros consideram que, sob certas circunstâncias, o tratamento e/ou os benefícios que cada consumidor recebe da empresa devem ser proporcionalmente baseados no mérito que advém da magnitude das contribuições que cada um realiza. Nesse sentido, ambos estão cientes de que é incorreto a empresa não levar em consideração o tempo de relacionamento que possui com o consumidor para o fornecimento de um serviço personalizado e a realização de algumas flexibilizações. Além disso, ambos também entendem que a empresa deve se preocupar com o [des]equilíbrio que vigora na relação entre a qualidade do serviço normalmente fornecido (conforme percebida pelo consumidor) e o valor global cobrado pelo mesmo. Com relação ao quinto aspecto, pode-se dizer, dentre outras coisas, que ambos os parceiros percebem que podem ser considerados egoístas pelo outro quando procuram apenas usá-lo como meio de atingir os seus próprios objetivos ou agem de má-fé.

A percepção do invariante Conflito : Harmonia converge para questões que versam sobre a ética, a empatia, a cooperação e a compatibilidade de objetivos. No que se refere ao primeiro aspecto, ambos os membros da díade consideram que a adoção de uma conduta na qual os interesses do outro sejam propositadamente (e contínua ou gravemente) desconsiderados pode acirrar as discordâncias entre os parceiros e ameaçar a continuidade (ou simplesmente a intensificação) dos vínculos. Associado a isto, no tocante ao segundo aspecto, eles reconhecem a importância da intenção e capacidade de cada parceiro em se colocar no lugar do outro e, uma vez entendida a situação na qual ele se encontra, realizar concessões (i.e., abrir mão de certos “direitos” ou intenções) com o intuito de eliminar as disputas (ou ao

menos minorar as conseqüências das mesmas) que existam ou possam a vir existir ao longo das interações. Assim, no que tange ao terceiro aspecto, os parceiros demonstram estar cientes de que tais concessões representam, de um modo mais ou menos explícito, auxílios promovidos em prol do bem-estar do outro e da continuidade do relacionamento e, ao mesmo tempo, admitem que quanto mais um parceiro aparenta estar disposto a se esforçar pelo outro, menos probabilidade eles possuem de entrarem em (sérios) atritos. Todavia, no que diz respeito ao quarto aspecto, ambos os parceiros percebem que as concessões acabam sendo realizadas dentro de um certo limiar, pois existe um ponto a partir do qual um parceiro corre o risco de ter que ser prejudicado para que só então o outro possa ser beneficiado. Nesse sentido, ambos estão cientes de que na medida em que disputam as mesmas coisas, por exemplo, as interações que concretizam são marcadas por embates mais intensos.

A percepção do invariante Voluntariedade : Involuntariedade converge para questões que versam sobre o desejo, a munificência, o poder e a aquiescência. No que diz respeito ao primeiro aspecto, ambos os parceiros percebem que nem todas as suas ações (e as do outro) são realizadas exatamente do modo como (ou no momento em que) o próprio agente (e em alguns casos também o outro) gostaria que fossem ou produzem (todos) os resultados intentados. Assim, dentre outras coisas, os parceiros reconhecem que a aquisição de determinado tipo de serviço, bem como a escolha de uma empresa fornecedora, por parte do consumidor, em alguns contextos pode ocorrer, por exemplo, impelida pelas “pressões” inerentes ao modo de vida seguido por este último. No que tange ao segundo aspecto, eles estão cientes de que a dinâmica do ambiente concorrencial pode, de diversas maneiras, determinar a quantidade de parceiros (potencialmente) aptos para a constituição de vínculos, fazendo com que o consumidor, principalmente, em alguns casos não tenha a possibilidade de escolher com quem interagir ou, de outro modo, tenha que constituir vários relacionamentos simultaneamente dado que nenhum deles, isoladamente, é capaz, por conta dos imperativos

ambientais, de suprir completamente as suas [principais] necessidades. Associado a isto, no tocante ao terceiro aspecto, os parceiros percebem que o consumidor pode se encontrar “[des]obrigado” a manter (ou ampliar a interdependência que vigora em) determinados vínculos. Além disso, ambos reconhecem o controle que ele próprio (ou o outro) geralmente detém sobre a definição da forma, lugar e/ou momento de interação, bem como sobre a escolha do representante específico que desempenha o serviço. Com relação ao quarto aspecto, ambos os parceiros compreendem que em certas ocasiões o outro age sem (com) o seu conhecimento e/ou consentimento (prévio) e entendem que em alguns contextos a obtenção do mesmo é [des]necessária, embora nem sempre seja respeitada. Nesse sentido, cada um deles demonstra estar cômico da [im]possibilidade (ou amplitude) de sanção que pode impor ao outro (ou a ela estar submetido).

A percepção do invariante Dominação : Submissão converge para questões que versam sobre o poder, a aquiescência, a competência, a interdependência e a ética. No que diz respeito ao primeiro aspecto, ambos os parceiros reconhecem, dentre outras coisas, que a dominação (submissão) de um em relação ao outro é de natureza contextual, mais ou menos transitória e multifacetada. Consideram ainda a dominação (submissão) como a [in]capacidade que um membro diade possui para exercer controle sobre as ações e tipificações do outro em cada interação. Nesse sentido, percebem que o consumidor nem sempre possui a “liberdade” para, a qualquer momento, escolher as variações de serviço a que tem acesso, estabelecer vínculos com o concorrente e/ou dissolver o relacionamento. Com relação ao segundo aspecto, eles entendem que o parceiro “dominador”, por não visualizar sanções ou considerá-las irrelevantes, pode tomar certas ações sem o conhecimento (prévio) e/ou consentimento do outro. Em vista disso, ambos percebem que o consumidor, principalmente, em algumas ocasiões tem que aceitar as ações tomadas pela empresa (ou agir em estrita conformidade com o que ela determina) por não ter meios (eficazes) de evitá-las ou

incapacidade de suportar as conseqüências advindas de uma explícita “desobediência”. Por outro lado, eles consideram que em alguns casos a dominação pode ser desejada não apenas por um, mas por ambos os membros da díade. No que tange ao terceiro aspecto, ambos reconhecem que em decorrência do conjunto de capacidades e limitações inerentes a si próprio e ao outro, cada membro da díade pode ser, simultaneamente, dominante em relação a determinados assuntos e submisso em relação a alguns outros. Em consonância com isto, no tocante ao quarto aspecto, os parceiros, cientes de que o relacionamento necessariamente envolve uma série mais ou menos ampla (ou multifacetada) de trocas, compreendem que tendem a ser mais (menos) submissos à medida que possuem uma maior [in]dependência (ou seja, [não] necessitam) do outro para atingir determinados objetivos e/ou ampliar as suas próprias competências. Com relação ao quinto aspecto, cada um deles percebe (e está ciente de que o outro também visualiza) a dominação (submissão) que vigora em alguma faceta do relacionamento como sendo algo [i]legítimo. Nesse sentido, ambos admitem que em certos contextos cada um dos membros da díade pode (não) tentar explorar o outro. Assim, eles reconhecem, dentre outras coisas, que a empresa pode (não) ter a preocupação de “recompensar” o consumidor de modo proporcional às contribuições deste para a organização. Além disso, eles consideram que em alguns casos a dominação da empresa pode fazer com que ela voluntariamente objetive ao consumidor um tratamento marcadamente impessoal, inflexível e/ou irregular.

A percepção do invariante Relevância : Irrelevância converge para questões que versam sobre a munificência, a interdependência, a completude, a identificação e a afetividade. No tocante ao primeiro aspecto, cada membro da díade compreende que a magnitude da importância que o relacionamento assume para si (ou para o outro), em um dado momento ou contexto, está em grande medida associada à [in]existência, [im]possibilidade ou simplesmente limitação de acesso a outros parceiros (potenciais) tão ou

mais competentes. Nesse sentido, ambos estão cientes de que à medida que o número absoluto de parceiros que possui (com vistas à satisfação de necessidades similares) aumenta (diminui), cada vínculo tende a assumir, em termos marginais (i.e., relativos), uma importância menor (maior). Além disso, eles percebem que a [im]possibilidade de escolha, por parte do consumidor, de um determinado representante, pode assumir, a depender do contexto, uma maior ou menor importância. Com relação ao segundo aspecto, cada parceiro concebe o relacionamento com sendo mais (menos) importante (para si ou para o outro) na proporção em que se percebe [in]dependente do outro para conseguir alcançar determinado objetivo; à medida que os “investimentos” realizados (não) assumem certo vulto ou o conjunto de benefícios (que pode vir a ser) obtido com os vínculos são considerados [in]significantes. Associado a isto, no que tange ao terceiro aspecto, ambos reconhecem, dentre outras coisas, que os laços forjados entre si adquirem mais (menos) importância (para si ou para o outro) quando um parceiro é [in]capaz de saciar a “falta” do outro de uma maneira “distinta” e/ou “adequada”. Assim, eles percebem a importância que o relacionamento assume (ou pode vir a assumir) para a existência (ou “sobrevivência”) de si próprio (ou do outro) e, atrelado a isso, vislumbram a [ir]relevância que o mesmo pode ter na [re]construção das nuances do cotidiano (ou “realidade”) do consumidor, bem como compreendem que os laços que vigoram entre ambos podem em alguns casos serem considerados por este último como mais relevantes do que a aquisição do serviço *per se*. No que diz respeito ao quarto aspecto, os parceiros percebem que o consumidor atribui mais importância aos vínculos quando reconhece coerência entre as suas tipificações e as da empresa. Nesse sentido, eles também vislumbram o papel desempenhado pelo esforço adaptativo da empresa realizado com o intuito do fornecimento de um serviço “personalizado”. Assim, com relação ao quinto aspecto, os parceiros consideram, dentre outras coisas, a [des]importância que em alguns contextos o consumidor pode imputar às

interações predominantemente pessoais, informais e desinstrumentalizadas. Além disso, ambos estão cientes de que o desenvolvimento de um histórico acumulado de interações nem sempre faz com que ele próprio (ou outro) passe a atribuir uma maior importância ao relacionamento.

A percepção do invariante Intensidade : Superficialidade converge para questões que versam sobre a frequência, a afetividade e a interdependência. Com relação ao primeiro aspecto, ambos os membros da díade reconhecem que o relacionamento é algo que se instaura com decurso do tempo, ou seja, pela constituição de um histórico mais ou menos amplo de interações e se amplia por intermédio dos constantes (e mais duradouros) contatos entre os parceiros. Nesse sentido, vale ressaltar contudo, que eles estão cientes de que uma “grande” quantidade de contatos não é algo que seja intrinsecamente positivo para todo e qualquer relacionamento. Associado a isto, no que tange ao segundo aspecto, os parceiros compreendem que os relacionamentos mais (menos) intensos são aqueles nos quais os partícipes, dentre outras coisas, sentem-se mais (menos) “apegados” ao outro, constróem e demonstram [des]interesse e [des]preocupação por suas necessidades, (não) reduzem a instrumentalidade subjacente às interações e concebem os vínculos como algo “quente” (“frio”), com (sem) alegria, agitação e/ ou “vida”. Além disso, ambos estão cientes de que em algumas situações o consumidor pode se considerar mais envolvido emocionalmente com um determinado representante do que com a empresa propriamente dita. Assim, no tocante ao terceiro aspecto, os parceiros percebem que o escopo do relacionamento (não) possui a amplitude de uma amizade ou parceria, por exemplo. Por outro lado, eles também consideram que cada relação está associada a um determinado “nível” de negócios (que pode ser) realizado entre o consumidor e a empresa e que nem sempre o primeiro está disposto a ampliar tal nível.

A percepção do invariante Comprometimento : Descomprometimento converge para questões que versam sobre a identificação, a afetividade, a interdependência, a cooperação e a



ética. No que diz respeito ao primeiro aspecto, pode-se dizer, dentre outras coisas, que ambos os parceiros compreendem que o consumidor tende a (não) intencional a manutenção e/ou ampliação relacionamento à medida que percebe como [in]congruentes as bases tipificadoras da empresa e/ou dos seus representantes especificamente e as suas próprias características, valores e/ou desejos. No que tange ao segundo aspecto, ambos consideram que a empresa está mais (menos) empenhada em assegurar a continuidade dos vínculos por meio do quais consegue obter maiores (menores) benefícios. Por outro lado, eles reconhecem que o consumidor tanto pode estar instrumentalmente empenhado com manutenção do relacionamento como seu comprometimento pode estar imbuído de um caráter mais emocional, situação na qual os aspectos monetários atrelados ao serviço, por exemplo, adquirem menor importância. No tocante ao terceiro aspecto, os parceiros entendem que o comprometimento é algo que também possui natureza intersubjetiva e que o mesmo não necessariamente se intensifica com a ampliação do histórico de interações. Além disso, eles consideram que um maior (menor) comprometimento do consumidor está associado a um menor (maior) interesse dele na formação de vínculos com os concorrentes. Com relação ao quarto aspecto, cada membro da díade reconhece que pode se [in]dispor (com maior ou menor afínco) a auxiliar o outro na realização de determinadas ações e/ou no desenvolvimento de suas competências, bem como está ciente de que este último também pode se mostrar (mais ou menos) [in]disposto em auxiliá-lo. Associado a isto, no tocante ao quinto aspecto, os parceiros percebem o seu próprio [des]interesse e o [des]interesse do outro na realização de uma determinada gama de “sacrifícios” com vistas à garantia da continuidade dos vínculos. Além disso, ambos admitem que a empresa pode demonstrar uma maior ou menor preocupação em honrar os compromissos assumidos, zelar pelo bem-estar de seus parceiros, garantir a manutenção das normas intersubjetivas, evitar a exploração do consumidor, etc.

A percepção do invariante Confiança : Desconfiança converge para questões que versam sobre a transparência, a segurança e o risco. Com relação ao primeiro aspecto, pode-se dizer, dentre outras coisas, que cada um dos parceiros está ciente de que ele próprio ou o outro pode, em determinados momentos, não tornar completamente explícitas as suas “reais” ações, intenções, capacidades e/ou tipificações. Nesse sentido, ambos admitem que o consumidor pode [des]confiar na veracidade, completude, continuidade, adequação e/ou oportunidade das informações emitidas pela empresa. Além disso, eles reconhecem que a intensidade com a qual a empresa procura explicitar a desconfiança que possui em relação ao consumidor pode direcionar este último à desintensificação ou dissolução do relacionamento. Por outro lado, cada um dos membros da díade admite que de algum modo se esforça para que o outro confie mais nele. Assim, ambos percebem que a confiança no outro não é algo que se estabelece (i.e., legítima) imediatamente, mas com o fluir das interações. Em acréscimo a isso, eles reconhecem que a confiança não é apenas unidirecional, mas se constrói intersubjetivamente no relacionamento por meio do [re]conhecimento mútuo e do sucessivo cumprimento recíproco das promessas explícita ou implicitamente elaboradas. Em consonância com todas as considerações já mencionadas, no que tange ao segundo aspecto, pode-se dizer, dentre outras coisas, que ambos os parceiros admitem que podem se sentir, concomitantemente, inseguros em relação à consistência, idoneidade e/ou integridade de algumas das ações, intenções e/ou [in]competências do outro com o qual mantém vínculos e seguros em relação a algumas outras. Nesse sentido, ambos reconhecem que o consumidor pode se sentir [in]seguro no tocante à entrega futura, por parte da organização, de “recompensas” (proporcionais) ao seu desempenho (ou escopo da interdependência) no relacionamento. Além disso, cada um deles se sente (e demonstra estar cômscio de que o outro também pode se sentir) [in]seguro no que diz respeito à consistência e/ou eficácia dos sistemas abstratos associados à organização. Os parceiros percebem ainda que o consumidor

pode se sentir [in]seguro em relação à consistência e/ou adequação das competências de determinados representantes da empresa, bem como na sua própria competência para realizar determinadas ações e/ou alcançar certos objetivos “sozinho” e/ou na intenção e capacidade da empresa para ajudá-lo na redução de algumas de suas incertezas. No que tange ao terceiro aspecto, cada parceiro considera, dentre outras coisas, a magnitude da possibilidade dele próprio e/ou o outro vir(em) a se sentir insatisfeito(s) com as características do relacionamento. Nesse sentido, ambos consideram o risco de “perder” (ou ser obrigado a distituir) os vínculos com o parceiro. Além disso, eles estão cientes da possibilidade do consumidor não continuar a receber o mesmo padrão de serviço nas diversas interações que concretiza com alguns dos representantes da empresa.

#### **6.2.4 Estruturação efetiva dos relacionamentos empresa-consumidor no domínio interpretativo da percepção**

As discussões até aqui realizadas acerca das principais nuances subjacentes a cada invariante abordado no presente estudo fornecem os subsídios reflexivos elementares para a consubstanciação da estrutura geral<sup>139</sup> dos relacionamentos empresa-consumidor no domínio interpretativo da percepção, conforme pode ser observado na Figura 34 (6) apresentada mais adiante. Antes de mais nada, cabe lembrar ao leitor que tal estrutura não foi construída com o propósito de “retratar” as “realidades” dos relacionamentos empiricamente investigados,

---

<sup>139</sup> Optou-se aqui pela utilização da nomenclatura “geral” basicamente por dois motivos. Por um lado, procurou-se ressaltar o fato de que a estrutura discutida nesta seção deriva da reflexão sobre processos de estruturação anteriores, devendo ser assim, portanto, considerada “mais ampla” do que aquelas resultantes de tais processos ou, como diriam alguns, concebida como uma “macroestrutura”. Por outro lado, procurou-se deixar claro que tal estrutura não está diretamente associada ao plano empírico, ou seja, não é uma simples representação (isolada) de qualquer uma das inúmeras variações do fenômeno que podem ser observadas, mas está indiretamente associada a todas elas no plano conceitual a partir do momento em que tenta elucidar o que há de comum em meio a tais variações.

mas sim com o intuito primordial de fornecer aos teóricos e praticantes de marketing, bem como aos consumidores, um mecanismo que lhes possibilite o alcance de uma maior inteligibilidade dos elementos e processos que de modo integrado invariavelmente compõem as variações (empíricas ou potenciais) associadas ao complexo fenômeno sob estudo.

A estrutura aqui formalizada apresenta quatro grandes núcleos de apercepção denominados de: Visão de Si Próprio, Visão do Outro, Visão da Interação e Visão da Relação. Destaca-se que cada um desses termos estruturais está associado a um conjunto (ou categorias) de objetos intencionais e invariantes perceptuais. Além disso, a introdução do operador estrutural de convergência/divergência procura ressaltar a intersubjetividade que pode se fazer presente, em um dado momento, nas apercepções de ambos os membros da díade sobre cada uma das “visões”. Por sua vez, a introdução do operador intitulado de “[re]formulação”, ao mesmo tempo em que procura salientar a existência de uma rede de interconexões (i.e., de uma mutualidade constitutiva) entre cada “visão”, tem o intuito de destacar o processo que diacronicamente produz variações estruturais.

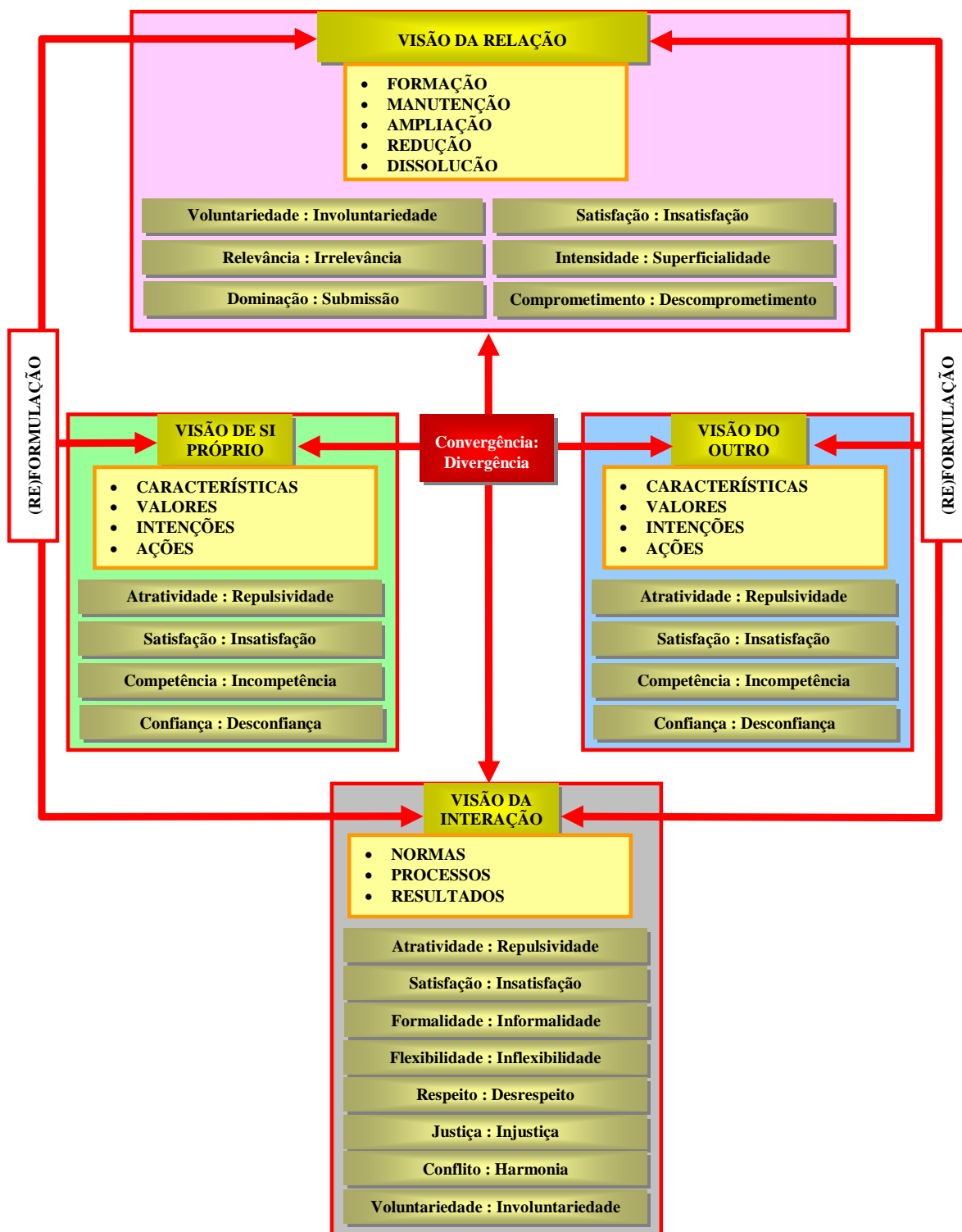


Figura 34 (6) – Estrutura geral dos relacionamentos empresa-consumidor no domínio interpretativo da percepção

Para uma melhor compreensão da Figura 34 (6), deve-se ter em mente que aquilo que se denominou por Visão de Si Próprio refere-se não apenas ao autoconceito formulado por cada um dos parceiros “isoladamente”, mas contempla também a visão que cada um deles

acredita que o outro com o qual se relaciona detém dele. Tal crença pode, obviamente, estar em divergência, em maior ou menor grau, com a visão efetivamente formulada pelo outro em determinado momento.

Salienta-se que na [re]construção da Visão de Si Próprio, o sujeito realiza inúmeras reflexões sobre as suas próprias características (i.e., tipificações), valores, intenções e ações. Em meio a tais reflexões, ele aquilata, dentre outras coisas, o conjunto de suas [in]competências e, ao intencionar a [in]distinção das mesmas, considera a magnitude da atratividade (repulsividade) que em seu entender emana de seu ser para o outro. Por sua vez, ao refletir sobre a [in]consistência e integridade do seu rol de [in]competências, bem como sobre a amplitude da diafaneidade que marca o compasso das suas “reais” tipificações e intenções, o sujeito intenciona o quão deve ser encarado como digno de [des]confiança. Além disso, ao procurar dimensionar os lindes de sua própria incompletude, ao mesmo tempo em que estabelece os parâmetros do que lhe é atrativo (repulsivo), ele considera o grau de [in]disposição que geralmente possui para se engajar na busca pela satisfação dos desejos do outro.

Ao desviar a atenção do entendimento de si próprio, o sujeito formula a sua Visão do Outro<sup>140</sup>. Esta pode ser encarada, portanto, como o “resultado” das múltiplas apercepções que ele elabora no sentido de apreender para si as características, valores, intenções e ações entendidas como inerentes ao ser do outro e também pode apresentar um maior ou menor grau

---

<sup>140</sup> Deve-se neste momento deixar claro ao leitor que tal visão, conforme configurada no presente estudo, não contempla exclusivamente a apercepção do “outro” com o qual o sujeito efetivamente se relaciona, mas também inclui a apercepção de terceiros (ou seja, outros “outro”), tais como a figura do “concorrente” apresentada nos invariantes discutidos nas seções anteriores. Desse modo, reconhece-se que talvez seja preferível a utilização da nomenclatura no plural, falando-se então em Visão dos Outros. No entanto, optou-se aqui pela utilização da nomenclatura no singular como forma de concentrar a atenção no entendimento de uma diade por vez, já que a apercepção de um terceiro pode ser encarada como algo que diz respeito a um outro relacionamento. Por outro lado, ao se levar em consideração que a visão do outro é construída também na dialética com os outros “outro”, a utilização do termo no singular não deixa de englobar, de certo modo, as apercepções elaboradas sobre estes últimos.

de divergência em relação à visão que este último efetivamente mantém de si próprio em um dado momento.

Ressalta-se que na [re]construção da visão agora em tela, o sujeito intenciona, dentre outras coisas, o conjunto de [in]competências possuído pelo outro e, com base nele, determina a magnitude com a qual ele lhe é atrativo (repulsivo) como um prestador de serviços (como um consumidor) e como um parceiro. Assim, ao procurar analisar a [in]consistência e integridade de tais [in]competências, bem como a “veracidade” das tipificações e intenções expressas pelo outro, o sujeito aquilata o quão o parceiro é digno de [des]confiança. Além disso, o sujeito analisa a [in]disposição que o outro geralmente possui para se engajar na busca pela satisfação dos seus desejos e, ao mesmo tempo, aquilata aquilo que pode trazer [in]satisfação para o parceiro.

Em um momento perceptivo relativamente diferente daquele que origina as duas visões descritas acima, o sujeito deixa de concentrar a atenção no entendimento das particularidades dos atores relacionais pura e simplesmente (i.e., na atomicidade de cada ser) para apreender as peculiaridades que envolvam a interação entre eles. Nesse sentido, pode-se dizer que o escopo das apercepções elaboradas pelo sujeito se amplia à medida que ele passa a intencionar também as normas que regem (ou talvez até mesmo deveriam reger) a interação (ou seja, o encontro de serviços), os diversos processos que nela estão envolvidos e os vários resultados por ela produzidos.

Destaca-se que além de formular a sua própria visão acerca das características que definem a interação o sujeito intenciona a visão que em seu entender o outro constrói do encontro, a qual, vale mais uma vez salientar, também pode apresentar um maior ou menor grau de divergência em relação àquela efetivamente elaborada por este último. Além disso, deve-se ressaltar que se por um lado a Visão de Si Próprio e a Visão do Outro podem em certa medida ser encaradas como concepções “anteriores” à cada interação propriamente dita e,

portanto, como contribuintes na [re]definição das potencialidades constitutivas da mesma, por outro lado, a Visão da Interação pode ser encarada como manancial dos subsídios necessários à [re]formulação (ou, em outras palavras, à “atualização”) de ambas as visões “atomísticas”.

Na [re]formulação da Visão da Interação, o sujeito intenciona, dentre outras coisas, a [in]adequação e [i]legitimidade das normas que implícita ou explicitamente delineiam os limites do esperado e do indevido no encontro de serviços. Por outro ângulo, ao atentar para a quantidade e natureza das normas que devem ser estritamente seguidas ao longo de cada processo interativo, o sujeito concebe a [in]formalidade que permeia o encontro e, associado a isto, considera a magnitude com a qual cada ator consegue utilizar-se de seu livre arbítrio para, em um determinado momento e/ou de um modo específico, iniciar (terminar, ou até mesmo evitar) a interação ou realizar (evitar) quaisquer outras ações durante a mesma. Já ao intencionar o seu desempenho e o do outro no referido processo, e analisá-los em comparação com o preconizado pelas normas e promessas realizadas, o sujeito concebe a [in]flexibilidade, a [im]parcialidade e o [des]respeito subjacente à linha de conduta adotada por cada ator. Nesse sentido, ao procurar aquilatar os diversos resultados produzidos durante a interação, atentando para o modo e a intensidade com os quais os mesmos são distribuídos para cada partícipe, o sujeito intenciona o quão o encontro específico pode promover [in]satisfação para si e para o outro, bem como concebe a [in]justiça inerente à produção/distribuição de tais resultados. Diante disso, ele se apercebe que um mesmo processo interativo pode, por várias razões, ser considerado mais ou menos atrativo (repulsivo) por cada um dos seus integrantes. Além disso, levando em consideração que a interação é o momento “concreto” no qual os seres envolvidos compartilham e “negociam” a realidade, o sujeito intenciona a magnitude do [des]entendimento e da cooperação (competição) que existe entre ele e o outro ao longo do encontro.



Em um outro momento perceptivo, além de deixar de concentrar a atenção no entendimento das particularidades inerentes à cada um dos atores relacionais, o sujeito transcende a apreensão das peculiaridades que podem se fazer presentes em um encontro de serviços “isolado” e, ao refletir levando em consideração todo o conjunto (i.e., histórico) de interações até então concretizado, intenciona as características do relacionamento forjado no contexto de consumo. Mais uma vez pode-se dizer que o escopo das apercepções elaboradas pelo sujeito se amplia, só que agora isso se deve ao fato dele intencionar também a formação (de um modo “direto”, quando ele se encontra nas primeiras interações com o outro, ou retrospectivamente, quando por alguma razão ele posteriormente busca “re-interpretar” ou “atualizar” o significado associado às interações iniciais), a manutenção, a ampliação, a redução<sup>141</sup> e/ou a dissolução dos vínculos.

Novamente, deve-se mencionar que além de formular a sua própria Visão do Relacionamento, o sujeito intenciona a visão que o outro constrói dos vínculos e que assim como todas as outras visões descritas acima, pode apresentar uma maior ou menor correspondência com àquela efetivamente elaborada por este último. Vale salientar ainda que da mesma forma que a Visão do Relacionamento é formulada a partir dos subsídios provenientes das visões que lhe são “anteriores” ela contribui para a [re]formulação (atualização) das mesmas.

Na concepção da Visão do Relacionamento, o sujeito intenciona, dentre outras coisas, a [in]voluntariedade com a qual cada um dos atores iniciou (ou, por outro lado, durante determinado tempo evitou) os vínculos e, uma vez que estes se encontram reconhecidamente constituídos, a [in]voluntariedade com a qual os parceiros mantêm, ampliam, reduzem ou

---

<sup>141</sup> Cabe lembrar aqui ao leitor que, no contexto estudado (consumo), a percepção da efetivação desta “redução” pode ocorrer, basicamente, devido ao reconhecimento de duas situações, não necessariamente mutuamente excludentes. Por um lado, ela pode ocorrer quando o consumidor, por alguma razão, simplesmente diminui (em termos “absolutos”) o consumo (i.e., frequência, quantidade e/ou contexto de aquisição) dos serviços fornecidos pela empresa parceira. Por outro lado, ela pode ocorrer quando o consumidor, por alguma razão, amplia (em

dissolvem os mesmos. Em complemento a isto, o sujeito reconhece os principais contextos nos quais (bem como as maneiras mais recorrentes por meio das quais) cada parceiro consegue exercer mais influência sobre as ações do outro e, com base nisso, aquilata o quão eles podem se sentir “presos” (“livres”) ao (e no) relacionamento e, ainda assim, (não) intenciona e efetivamente conseguir (evitar) a dissolução do mesmo. Além disso, o sujeito se apercebe que, em decorrência da natureza e frequência dos diversos contatos estabelecidos entre os parceiros, o relacionamento possui uma determinada intensidade (superficialidade) e se conscientiza que a mesma exerce considerável influência na definição da [ir]relevância do “nós” intencionada por cada membro da díade, buscando a partir de então aquilatá-las. Associado à concepção de tal [ir]relevância, o sujeito reflete sobre a magnitude do seu [des]engajamento, bem como aquela apresentada pelo outro, para a manutenção e/ou ampliação do escopo da interdependência que vigora no relacionamento. Nesse sentido, aliás, pode-se dizer que da mesma forma que a percepção de uma maior (menor) relevância tende a fazer com que o sujeito se sinta mais (menos) comprometido com o “nós”, o reconhecimento de um maior (menor) comprometimento tende a fazer com que ele atribua uma maior (menor) relevância ao relacionamento. Por outro ângulo, o sujeito intenciona o quão os vínculos são capazes de gerar [in]satisfação para si e para o outro e, com base nisso, ele constrói uma visão sobre a intenção que cada parceiro possui para ampliar, reduzir ou dissolver os laços que estabeleceram entre si.

Uma vez tendo sido formalizada a Estrutura Geral dos Relacionamentos Empresa-Consumidor no domínio interpretativo da percepção e explicados os seus componentes, conforme os propósitos já discutidos na Seção 5.4.2, cabe agora a elaboração de um “diálogo” entre a “realidade estruturada” e a “realidade observada”, isto é, um “retorno” interpretativo às díades empírica e completamente acessadas nesta investigação. Tal “diálogo” é

---

termos “relativos”) o consumo dos serviços fornecidos por empresas concorrentes. Raciocínio análogo pode ser

materializado no Quadro 6 (6) a seguir, o qual apresenta as principais convergências (divergências) empíricas que puderam ser identificadas em cada núcleo de apercepção para a diáde associada ao serviço de academia de ginástica e que serve de exemplo do retorno que pôde ser realizado para todas as demais diádes.

Serviço (Diáde)	Núcleo de Apercepção			
	Visão de Si Próprio	Visão do Outro	Visão da Interação	Visão da Relação
Academia de Ginástica (C5G7)	<p><b><u>CONVERGÊNCIAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada parceiro percebe que precisa do outro para a satisfação de alguns dos seus próprios desejos</li> <li>• Cada parceiro acredita que possui capacidade para reconhecer os desejos do outro</li> <li>• Cada parceiro acredita que possui características que o tornam positivamente diferente dos demais</li> <li>• Cada parceiro acredita que merece ser digno de confiança</li> <li>• Cada parceiro está ciente das suas limitações, mas acredita que algumas delas serão superadas com o tempo já que se considera em constante “amadurecimento”</li> <li>• Cada parceiro admite valorizar a preservação da sua própria liberdade</li> </ul> <p><b><u>DIVERGÊNCIAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquanto o consumidor reconhece ser aquilo que quer (ou admite ao menos se empenhar nesse sentido), o representante reconhece que a empresa precisa ser aquilo que os outros querem que ela seja</li> </ul>	<p><b><u>CONVERGÊNCIAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada parceiro acredita que o outro precisa dele para a satisfação de alguns dos seus desejos</li> <li>• Embora vislumbre as distinções e [in]competências do outro, cada parceiro admite que o outro é substituível</li> <li>• Cada parceiro reconhece se identificar com o outro</li> </ul> <p><b><u>DIVERGÊNCIAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquanto o consumidor entende que o outro é “fácil” de ser satisfeito, o representante entende que o outro é “difícil” de ser satisfeito</li> <li>• Enquanto o consumidor acredita que o outro compreende adequadamente os seus desejos e está sempre disposto a auxiliá-lo na satisfação dos mesmos, o representante acredita que o outro não compreende adequadamente os desejos da empresa e nem sempre está disposto a auxiliá-la</li> <li>• Enquanto o consumidor admite depositar elevada confiança no outro, o representante admite que o outro não merece elevada confiança</li> </ul>	<p><b><u>CONVERGÊNCIAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambos os parceiros reconhecem interagir de modo informal e direto (face a face)</li> <li>• Ambos os parceiros reconhecem que a empresa procura tratar os seus consumidores de modo individualizado, mas imparcial (justo)</li> <li>• Ambos os parceiros reconhecem que a empresa interage de maneira flexível e se preocupa com o bem-estar de seus consumidores durante as interações</li> <li>• Ambos os parceiros estão cientes de que a interação provê ao consumidor o acesso a uma realidade distinta</li> <li>• Ambos os parceiros estão cientes de que a interação envolve uma troca de recursos, informações e afetividade</li> <li>• Ambos os parceiros reconhecem que a interação ocorre na presença de outros consumidores</li> <li>• Ambos os parceiros admitem que a interação entre os consumidores tende a ser harmoniosa e respeitosa</li> </ul> <p><b><u>DIVERGÊNCIAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquanto o consumidor entende se sentir à vontade nas interações e considera as mesmas agradáveis, o representante considera que o seu arbítrio é cerceado e que pode se sentir desconfortável durante os encontros.</li> </ul>	<p><b><u>CONVERGÊNCIAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambos os parceiros compreendem que o relacionamento é constituído e mantido de modo voluntário pelas duas partes</li> <li>• Ambos os parceiros intencionam a continuidade dos vínculos</li> <li>• Ambos os parceiros admitem que o relacionamento é intenso</li> <li>• Ambos os parceiros admitem que o relacionamento é relevante para si e para o outro</li> <li>• Ambos os parceiros estão cientes de que os relacionamentos estabelecidos entre os próprios consumidores é tão relevante quanto aquele estabelecido entre o consumidor e a empresa</li> <li>• Ambos os parceiros estão compreendendo que o consumidor domina a relação</li> </ul> <p><b><u>DIVERGÊNCIAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquanto o representante admite que a empresa está bastante comprometida com a relação, o consumidor não se vê fortemente comprometido com a mesma</li> </ul>

aplicado ao entendimento da “ampliação”.

Quadro 6 (6) – Principais convergências (divergências) empíricas em cada núcleo de apercepção –  
Exemplo da díade associada ao serviço de academia de ginástica

A título de finalização da presente investigação, o próximo capítulo apresenta algumas considerações [in]conclusivas sobre a estruturação dos relacionamentos empresa-consumidor no domínio interpretativo da percepção.

## **7 Considerações [in]conclusivas sobre o devir estrutural relacional no contexto de consumo**

---

### **7.1 Introdução**

Mas para terminar como o começo,  
Cada fato é à idéia tão avesso,  
Que os planos ficam sempre insatisfeitos;  
As idéias são nossas, não os feitos.

William Shakespeare

Uma vez percorridos os diversos caminhos analíticos anteriormente explicitados na Figura 5 (5), é chegado o momento de se retornar às perguntas que serviram de guias ao presente estudo para se lançar um novo olhar sobre as mesmas. Tendo isso em mente, pode-se dizer que as considerações apresentadas neste capítulo representam, acima de tudo, a síntese resultante da compreensão que se alcançou sobre o modo como os membros da díade percebem o relacionamento empresa-consumidor. Vale salientar, entretanto, que embora ao final de toda investigação seja naturalmente esperado que o pesquisador realize suas “conclusões” a cerca do fenômeno estudado, por razões que serão expostas mais adiante, admite-se que as considerações aqui formuladas devam ser mais bem entendidas como inconclusivas.

Ressalta-se ainda que o capítulo se encerra com a sugestão de novos horizontes de investigação que se acredita serem interessantes para a ampliação do conhecimento que se possui sobre o relacionamento empresa-consumidor ou até mesmo sobre outros fenômenos ligados à Administração.

## **7.2 Como os relacionamentos estabelecidos entre consumidores e empresas de serviços podem ser estruturados no domínio interpretativo da percepção?**

Pode-se argumentar que uma resposta simples, embora nitidamente supérflua, à pergunta acima consiste na afirmação de que os relacionamentos empresa-consumidor podem ser estruturados de diferentes (ou inúmeras) formas no domínio interpretativo da percepção. Se por um lado tal resposta pode ser acusada de certo laconismo quando é utilizada para ressaltar exclusivamente o fato de que cada pesquisador em suas investigações pode, ao se ater a determinados aspectos do fenômeno em detrimento de outros (por alguma razão), produzir versões diferentes de estruturas, por outro lado, essa mesma resposta pode ser utilizada com o intuito de ressaltar que o processo de estruturação (em virtude, inclusive, da própria natureza do fenômeno relacional) está em constante devir e que por isso mesmo nunca deve ser dado por encerrado, já que um novo olhar (inclusive do mesmo pesquisador), em um momento posterior, pode vir a produzir alterações, em maior ou menor grau, nas estruturas outrora formalizadas.

Salienta-se que, conforme já se tinha previsto em capítulos anteriores, o relacionamento empresa-consumidor pode ser estruturado tomando-se como base as opiniões que os gerentes das organizações possuem sobre o referido fenômeno. As análises aqui elaboradas evidenciam que tais sujeitos efetivamente partilham do vivido da relação estando cientes de que cumprem a função de representar a empresa nos diversos contatos estabelecidos com os consumidores (e também com outros funcionários da organização). Assim, constata-se que embora o gerente possa em algum momento procurar refletir [apenas] sobre o seu próprio ser, o seu discurso é nitidamente permeado pelo discurso organizacional quando ele procura refletir sobre os aspectos que delineiam a sua prática profissional e, mais especificamente, sobre a maneira como os consumidores se relacionam com a organização

que representa. Isto posto, não se pode deixar de mencionar que o discurso proferido pelo gerente não serve única e exclusivamente para “propagar” o discurso organizacional perante outros seres, mas também cumpre o papel de auxiliar na reformulação deste último ao longo do tempo.

Outro aspecto que deve ser mencionado é que embora os relacionamentos possam ser estruturados tomando-se como base a perspectiva elaborada por apenas um dos lados da díade (i.e., consumidor ou empresa), o entendimento aprofundado da dinâmica deste fenômeno requer não apenas a adoção de uma perspectiva discursiva (que seja capaz de transcender a formulação de análises meramente comportamentais e portanto, em certo sentido, superficiais), mas também de uma perspectiva dialógica, ou seja, intersubjetiva. Uma vez tendo sido isso tornado claro por intermédio das nuances ressaltadas ao longo das análises aqui elaboradas, pode-se advogar que as demais pesquisas realizadas no campo do chamado “marketing de relacionamento” precisam contemplar de modo mais veemente a intersubjetividade e a complexidade latente ao fenômeno. Acredita-se, inclusive, que tal consideração seja de valia não somente para os teóricos, mas sobretudo para os profissionais de marketing, pois as visões elaboradas pelos sujeitos acessados na presente investigação demonstram claramente que estes profissionais precisam devotar uma maior atenção aos programas de relacionamento que desenvolvem e (não) executam.

A respeito da complexidade supra-aludida, cabe ressaltar, dentre inúmeros outros aspectos merecedores de um maior destaque, que embora cada relacionamento deva ser essencialmente concebido como único, ambos os parceiros aquilatam as nuances que subjazem ao vínculo que mantêm entre si por intermédio da dialética com outros “nós” perceptuais nos quais (não) estão diretamente envolvidos. Desse modo, constata-se a existência de outras “vozes” (proferidas também por “terceiros” e algumas vezes completamente relegadas por um ou até mesmo por ambos os parceiros) que sincrônica ou

diacronicamente influenciam, com maior ou menor intensidade e de modo mais ou menos direto, o transcorrer da dinâmica intersubjetiva da relação empresa-consumidor. Em vista disso, pode-se afirmar que o processo de elaboração das estruturas dos relacionamentos no domínio interpretativo da percepção deve levar em consideração, em algum momento (i.e, em algum nível ou plano de análise), a influência efetivamente (ou até mesmo potencialmente) exercida por tais “vozes”.

Em face às considerações acima, aos profissionais de marketing, por sua vez, recomenda-se que permaneçam atentos aos fatos de que a existência do relacionamento empresa-consumidor depende em grande medida do correto desempenho de papéis de todos os representantes (“vozes”) da organização e de que a [in]adequação de tal desempenho não deve deixar de ser minuciosamente analisada sob a ótica do consumidor. Assim, torna-se claro que a preocupação com as bases tipificadoras funcionais e emocionais dos representantes é de vital importância para o estabelecimento de uma relação profícua, já que essas bases têm o potencial para influenciar (positiva ou negativamente) a maneira como a empresa se relaciona com o outro. Noutros termos, pode-se dizer que os representantes devem estar devidamente motivados e treinados (ou seja, devem possuir um conjunto adequado de competências) para que possam objetivar eficazmente (sabendo até mesmo em quais momentos devem flexibilizar) as normas e padrões organizacionais ao outro, fazendo com que o consumidor se identifique com a empresa e se mantenha em relacionamento com a mesma. Além disso, a existência e natureza dos chamados “relacionamentos laterais” (i.e., aqueles estabelecidos entre os próprios consumidores) não devem ser desprezadas pelos profissionais de marketing, pois os mesmos também possuem o potencial para influenciar, de um modo mais ou menos intenso, a definição das características do relacionamento empresa-consumidor.



Deve-se destacar também que embora a historicidade dos vínculos propicie o desenvolvimento intersubjetivo de muitas “propriedades” relacionais, a percepção que cada parceiro elabora das mesmas encontra oportunidade para ser completa ou parcialmente “atualizada” (i.e., reformulada) em cada uma das interações concretizada com o outro. Assim, não basta simplesmente afirmar que o processo de estruturação dos relacionamentos empresa-consumidor deve ser considerado eternamente inacabado, faz-se necessário que todos que tenham interesse pelo fenômeno não percam de vista a preocupação com uma apreensão cada vez mais acurada do modo como os parceiros reformulam a visão que possuem de si próprio, do outro e do “nós”.

De acordo com os pressupostos que embasam as investigações merecedoras da alcunha de “estruturalistas”, o entendimento da maneira como os parceiros percebem a relação empresa-consumidor deve ser alcançado por meio da análise do modo como as variações (no caso percepções) associadas ao fenômeno invariavelmente variam. Tendo isso em mente, em um primeiro plano de análise, a presente investigação resultou na formalização de catorze invariantes que, de uma maneira ou de outra, fazem-se presentes na percepção que cada lado da díade considerada possui sobre o relacionamento que mantêm entre si. É interessante não se perder de vista que a formalização de tais invariantes procurou levar em consideração tanto a questão da forma quanto a questão do conteúdo das intencionalidades. Assim, cada invariante foi atrelado a um conjunto diferente de “subtemas” que puderam ser direcionados a vários objetos intencionais. Em razão justamente de tal característica, não se pode admitir que o número de invariantes aqui formalizados seja indiscutivelmente o “correto”, posto que eles podem ser recombinaados de diferentes formas já que, em última instância, guardam um inter-relacionamento. Nesse mesmo sentido, também não se pode considerar como completamente imutável o próprio conjunto de “subtemas” que aqui foi associado a cada invariante. Todavia, pode-se assumir que a quantidade de invariantes

formalizados e “subtemas” considerados sirva de reforço à crítica de que uma parcela relevante das pesquisas realizadas com vistas ao entendimento do relacionamento empresa-consumidor peca não somente por não contemplar uma perspectiva dialógica, como ressaltado anteriormente, mas também por se concentrar apenas em uma pequena faceta (ou “propriedade”) deste complexo fenômeno. Diante disso, pode-se colocar em xeque, inclusive, a profundidade do entendimento que os pesquisadores responsáveis por tais investigações possuem sobre a natureza dos constructos relacionais que pesquisam.

Salienta-se ainda que em um segundo plano de análise, a presente investigação resultou na formalização de quatro grandes núcleos (interconectados) para os quais convergem as percepções dos parceiros relacionais. Para um melhor entendimento das peculiaridades inerentes a cada núcleo, alguns invariantes foram “utilizados” em sua composição e alguns objetos intencionais foram ressaltados. Novamente, deve-se admitir que é possível que a quantidade, bem como a natureza, dos invariantes e/ou objetos intencionais associados a cada núcleo em algum momento venha a ser alterada.

Por fim, deve-se destacar que qualquer que venha a ser o modo por meio do qual o relacionamento-empresa consumidor seja efetivamente estruturado no domínio interpretativo da percepção, o resultado do esforço não deve ser avaliado simplesmente como uma (nova) concepção teórica, mas também deve ser encarado como um instrumento didático a ser utilizado para o alcance de uma maior inteligibilidade do fenômeno, inclusive pelos próprios sujeitos que empiricamente dele tomam parte. Acerca disso, aliás, é interessante mencionar que a atuação empírica dos invariantes aqui discutidos pode não ser percebida de maneira tão óbvia por um observador “externo” à determinado relacionamento, tendo em vista as dificuldades envolvidas na apreensão da subjetividade dos outros, principalmente quando não se tem conhecimento sobre as suas vivências. Da mesma forma, admite-se que os sujeitos

aqui acessados podem não ter completa consciência do modo como os invariantes podem ser arrançados.

### **7.3 Quais as comunalidades que podem ser estabelecidas nas estruturas dos relacionamentos entre consumidores e empresas de serviço no domínio interpretativo da percepção?**

Embora cada relação seja única e as peculiaridades de cada tipo de serviço não possam ser completamente desprezadas, as análises realizadas na presente investigação evidenciam que os parceiros estabelecem e, principalmente, intencionam vínculos com características similares. Assim, ainda que o fluir das interações propicie a cada parceiro um maior conhecimento das bases tipificadoras do outro e estimule um maior compartilhamento de vivências no “nós”, algumas comunalidades podem ser identificadas independentemente da amplitude do histórico de interações estabelecido por cada díade e, em certa medida, independentemente do tipo de serviço fornecido (consumido).

Por um primeiro ângulo, pode-se dizer que as temáticas inerentes aos catorze invariantes aqui formalizados, pelo fato de se fazerem presentes nas percepções formuladas pelos dois lados da díade, constituem um importante conjunto de comunalidades. Ainda assim, na intencionalidade de cada um deles, como anteriormente ressaltado na Seção 6.2.3, comunalidades mais específicas podem ser estabelecidas. Dentre elas, acredita-se que três mereçam especial destaque. A primeira delas diz respeito à percepção que ambos os parceiros possuem de que o conjunto de [in]competências associadas a si próprio ou ao outro, além de estar em constante [re]formulação, pode ser traduzido nos termos de [in]competências técnicas (ou funcionais) e [in]competências relacionais. A segunda, por sua vez, versa sobre o

reconhecimento da assimetria multifacetada da relação por parte de ambos os parceiros. Por fim, constata-se que o próprio relacionamento é intencionado como objeto de desejo por ambos os parceiros e que eles estão cômnicos de que interagem não apenas para “ter” mas também para “ser”.

## 7.4 Novos horizontes

Tantas vezes pensamos ter chegado  
Tantas vezes precisamos ir além

Fernando Pessoa

Levando-se em consideração que um processo de investigação é também (ou talvez até acima de tudo), um processo de argumentação (acerca disso ver, por exemplo, LATOUR, 2000; 2001), seus “resultados” podem, de certo modo, ser considerados como a expressão de um ponto de vista – ou como talvez Merleau-Ponty (1999) preferisse dizer, de um “horizonte” – sobre o fenômeno estudado. É razoável admitir então que tal ponto de vista não seja o único possível ou até mesmo que ele não permaneça completamente imutável, ainda que (ou principalmente porque) julgamentos de [de]mérito ou [in]correção possam em algum momento ser aventados. Em face ao exposto, parece ser salutar procurar transcender as considerações realizadas ao longo do presente estudo com o intuito de apontar, isto é, sugerir alguns novos horizontes em direção aos quais outros pesquisadores possam nortear as suas investigações caso assim tenham interesse.

Ainda que alguns pensadores sejam partidários da idéia [extremada] de que o “estruturalismo” é um conhecimento “morto” (conforme já foi apresentado e criticado ao final do Capítulo 2), acredita-se que a perspectiva de análise aqui desenvolvida possa ser adotada com sucesso (ou seja, proveja a obtenção de uma melhor ou simplesmente de uma nova

compreensão) na investigação de vários fenômenos inter e/ou intraorganizacionais. Como exemplo disso, sugere-se o escrutínio da relação que os funcionários mantêm com os seus empregadores. Noutros termos, vislumbra-se a utilidade dos invariantes aqui formalizados em outras áreas da Administração.

Tendo em vista as discussões levantadas na Seção 2.3.2 acerca da influência da cultura na definição das estruturas, também se sugere a realização, em outras culturas (e.g.; EUA, Japão, China, África do Sul, Israel, Egito, dentre inúmeras outras), de estudos similares ao aqui desenvolvido com vistas à comparação dos resultados e conseqüente expansão do conhecimento acerca da percepção que os parceiros possuem sobre o relacionamento empresa-consumidor. Ademais, conforme as discussões trazidas à baila na Seção 2.6, o trabalho de outros pesquisadores que se debrucem sobre o mesmo fenômeno aqui analisado e adotem a mesma perspectiva epistemológica, ainda que estejam inseridos em um mesmo contexto cultural, deve ser igualmente estimulado.

Pode-se argumentar ainda que uma alternativa (ou “avanço”, diriam alguns) natural para a perspectiva aqui desenvolvida consiste na utilização de uma abordagem pós-estruturalista para a investigação do modo como os sujeitos intencionam e/ou conduzem o relacionamento que mantêm entre si. Investigações que efetivamente contemplem a adoção de tal embasamento epistemológico podem, inclusive, tomar como “ponto de partida” o presente estudo.

Por fim, considerando-se a tendência natural do ser humano em realizar comparações, é fácil admitir que os membros da díade a qualquer momento podem comparar multiangularmente seus relacionamentos com os outros relacionamentos nos quais desejariam estar inseridos e, a partir dessa comparação, juntamente com algum “resgate” de tipificações realizado junto ao estoque social do conhecimento (acerca disso ver, por exemplo, CASTORIADIS, 2000; DURAND, 1998, 2002; BERGER e LUCKMANN, 2002; RUIZ, 2004),

imaginar as características “ideais” de um relacionamento. Tais características idealizadas por cada parceiro podem vir a compor um “modelo relacional” a ser alcançado, o qual pode servir então como guia das ações (a serem) executadas em cada relacionamento. Além dessa comparação, um tanto quanto “direta”, pode-se dizer que devido ao fato dos membros da díade serem sujeitos histórico-existenciais, a preocupação com o futuro também está presente nas relações forjadas entre eles e, como se sabe, toda concepção do futuro em algum grau envolve um componente de imaginação (DURAND, 1988). Em face ao exposto, além de todos os novos horizontes mencionados nos parágrafos anteriores, pode-se sugerir também a realização de investigações que busquem o entendimento de como os relacionamentos dos consumidores com empresas de diversos tipos de serviços podem ser estruturados a partir da imagem que eles e os dirigentes dessas empresas constróem sobre as características ideais de tais relações.

## Referências

- ACKER, M.; DAVIS, M. H. Intimacy, passion and commitment in adult romantic relationships: a test of the triangular theory of love. *Journal of Social and Personal Relationships*, v.9, p.21-50, 1992.
- ADAMS, J. Inequity in social exchange. In: BERKOWITS, L. (ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic, v. 2, p. 267-299, 1965.
- ADRAGÃO, J. A Autonomia do Tradutor. *Revista ICALP*, v. 11, Março, 24-33, 1988.
- AIJO, T. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: environmental factors behind the changing marketing paradigm. *European Journal of Marketing*, v.30, n.2, p.8-18, 1996.
- ALBA, J.; HUTCHINSON, W. Dimensions of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, v.13, n.4, p.411-454, 1987.
- ALLPORT, G. W. The general and the unique in psychological science. *Journal of Personality*, v.30, p.405-421, 1962.
- ALTHUSSER, L. A imensa revolução teórica de Marx. In: COELHO, E. P. (org.). *Estruturalismo: antologia de textos teóricos*. São Paulo: Martins Fontes, 1968. p.289-308.
- ALTMAN, I. *The environment and social behaviour: privacy, personal space, territory, crowding*. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1975.
- ANDERSON, E.; FORNELL, C. A Customer Satisfaction Research Prospectus. In: RUST, R.; OLIVER, R. (eds). *Service Quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. p.241-268.
- ANDERSON, J.; NARUS, J. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, v.54, p.42-58, 1990.
- ANDERSON, W. T. Deciphering dyads: concepts, methods, and controversies in relational research. *Psychology & Marketing*, v.11, n.5, p.447-466, 1994.
- ANJOS NETO, M. R. Construção e teste de um modelo teórico de marketing de relacionamento para o setor de educação. *Anais do XXVIII ENANPAD*, Curitiba, 2004.
- ANTONIO, H. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. 1 ed. São Paulo: Objetiva, 2001.
- ARGYLE, M.; HENDERSON, M. *The anatomy of relationships*. Harmondsworth: Penguin, 1985a.
- ARGYLE, M.; HENDERSON, M.; FURNHAM, A. The rules of social relationships. *British Journal of Social Psychology*, v.24, p.125-139, 1985b.
- ARNDT, J. On making marketing science more scientific: role of orientations, paradigms, metaphors, and puzzle solving. *Journal of Marketing*, v.49, p.11-23, 1985.

ARNETT, D.; GERMAN, S.; HUNT, S. The identity salience model of relationship marketing success: the case of nonprofit marketing. *Journal of Marketing*, v.67, p.89-105, 2003.

ARON, A.; ARON, E.; TUDOR, M.; NELSON, G. Close relationships as including other in the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.60, n.2, p.241-252, 1991.

ASSAEL, H. *Consumer behavior and marketing action*. 3. ed. Boston: Kent, 1987.

AUSTIN, W. Justice, freedom and self-interest in intergroup relations. In: AUSTIN, W.; WORCHEL, S. *The social psychology of intergroup relations*. Belmont, CA: Brooks/Cole, 1979. p.20-37.

BABBIE, E. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

BACHRACH, P.; BARATZ, M. *Power and poverty: theory and practice*. Oxford: OUP, 1970.

BAGOZZI, R. P. Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, v.39, n.4, p.314-327, 1975.

BAGOZZI, R. P. Reflections on relationship marketing in consumer markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.23, n.4, p.272-277, 1995.

BAKER, J.; CAMERON, M. The effects of the service environment on affect and consumer perception of waiting time: an integrative review and research propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.24, n.4, p.338-349, 1996.

BAKER, J.; PARASURAMAN, A.; GREWAL, D.; VOSS, G. B. The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, v.66, p.120-141, apr. 2002.

BALCH, G. I; MERTENS, D. M. Focus Group Design and Group Dynamics: Lessons from Deaf and Hard of Hearing Participants. *American Journal of Evaluation*, v.20, n.2, p.265-277, 1999.

BALLANTYNE, D.; CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. Relationship marketing: looking back, looking forward. *Marketing Theory*, v.3, n.1, p.159-166, 2003.

BARBOUR, R. S.; KITZINGER, J. *Developing focus group research: politics, theory and practice*. London: Sage, 1999.

BARBUT, M. Sobre o sentido da palavra “estrutura” em matemática. In: POUILLON, J.; BARBUT, M.; GREIMAS, A.; GODELIER, M.; BOURDIEU, P.; MACHEREY, P.; EHRMANN, J. *Problemas do estruturalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1968. p.27-51.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNES, J. G. Close to the customer: but is it really a relationship? *Journal of Marketing Management*, v.10, p.561-570, 1994.

BARNES, J. G. Closeness in customer relationships: examining the payback from getting closer to the customer. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Eds.). *Relationship*



*marketing*: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention. Berlin: Springer-Verlag, 2000, p.89-105.

BARNES, J. G. Closeness, strength, and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers. *Psychology & Marketing*, v.14, n.8, p.765-90, 1997.

BARNES, J. G. *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, 2002.

BARON, R.; THOMLEY, J. Positive affect as a potential mediator of the effects of pleasant fragrances on work-related behaviour. *Journal of Applied Social Psychology*, v.23, p.1179-1203, 1992.

BARTHES, R. A atividade estruturalista. In: ESCOBAR, C. H. *O método estruturalista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. p.57-63.

BARTHES, R. *The fashion system*. New York: Hill and Wang, 1983.

BASTIDE, R. Introdução ao estudo do termo “Estrutura”. In: BASTIDE, R. (cord.). *Usos e sentidos do termo estrutura*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1971. p. 1-12.

BATESON, J.; HOFFMANN, K. *Marketing de Serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BATSON, C.; SAGER, K.; GARTS, E.; KANG, M.; RUBCHINSKY, K.; DAWSON, K. Is empathy-induced helping due to self-other merging? *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 73, p. 495–509, 1997.

BAUDRILLIARD, J. *A sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70, 1975.

BAUDRILLIARD, J. *O sistema dos objetos*. 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 2002.

BAUER, M.; AARTS, B. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002. P. 39-63.

BAUMAN, Z. *Postmodernism and its discontents*. London: Polity, 1998.

BAUMGARTNER, H.; HOMBURG, C. Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review. *International Journal of Research in Marketing*, v.13, n.2, p.139-161, 1996.

BAZILLI, C.; RENTERÍA, E.; DUARTE, J. C.; FRANCISCATTI, K. V. S.; ANDRADE, L. F.; RALA, L. A. *Interacionismo simbólico e teoria de papéis: uma aproximação para a psicologia social*. São Paulo: EDUC, 1998.

BEJOU, D. Relationship marketing: evolution, present state and future. *Psychology & Marketing*, v.14, n.18, p.727-736, 1997.

BENDAPUDI, N.; BERRY, L. Customers’ Motivations for Maintaining Relationships with Services Providers. *Journal of Retailing*, v. 73, p.15-37, 1997.

BENVENISTE, E. “Estrutura” em lingüística. In: BASTIDE, R. (cord.). *Usos e sentidos do termo estrutura*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1971. p.23-31.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERGHÄLL, S. Perceptions of dyadic business relationships: in serch of the social psychological basis of interpersonal relationship perceptions in socio-economic exchange relationships. *Marketing Theory*, v.3, n.1, p.59-77, 2003.

BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.23, n.4, p.236-245, 1995.

BERRY, L. Relationship Marketing of Services: Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, v.1, n.1, p.59-77, 2002.

BERRY, L. Relationship Marketing. In: BERRY, L.; SHOSTACK, G.; UPAH, G. *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing Association, p. 25-28, 1983.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality*. New York: Free Press, 1991.

BERSCHEID, E. Interpersonal attraction. In: LINDZEY, G.; ARONSON, E. (Eds.). *Handbook of Social Psychology*. 3. ed. v.1. New York: Random House, 1985. p. 413-484.

BERSCHEID, E.; PEPLAU, L. The emerging science of relationships. In: KELLEY, H.; BERSCHEID, E.; CHRISTENSEN, J.; HUSTON, T.; LEVINGER, G.; McCLINTOCK, E.; PEPLAU, L.; PETERSON, D. *Close relationships*. New York: Freeman, 1983. p.1-19.

BERSCHEILD, E.; SNYDER, M.; OMOTO, A. The relationship closeness inventory: assessing the closeness of interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.57, p.792-807, 1988.

BETTENCOURT, L.; GWINNER, K. Customization of the service experience: the role of the frontline employee. *International Journal of Service Industry Management*, v.7, n.2, p.3-20, 1996.

BETTENHAUSEN, K.; MURNIGHAN, J. The emergence of norms in competitive decision making groups. *Administrative Science Quarterly*, v.30, p.350-372, 1985.

BHATTACHARYA, C.; SEN, S. Consumer-company identification: a framework for undestanding consumers’ relationship with companies. *Journal of Marketing*, v.67, p.76-88, 2003.

BICUDO, M. A. *Fenomenologia: confrontos e avanços*. São Paulo: Cortez, 2000.

BIES, R.; MOAG, J. Interactional justice: communication criteria of fairness. In LEWICKI, R.; SHEPPARD, B.; BAZERMAN, M. (eds.). *Research on Negotiation in Organizations*. Connecticut: Jai Press , 1986. p. 43-55.

BIES, R.; SHAPIRO, D. Interactinal fairness judgments: the influence of casual accounts. *Social Justice Research*, v.1, p.199-218, 1987.

BIRD-DAVID, N. 'Animism' Revisited: Personhood, Environment, and Relational Epistemology. *Current Anthropology 40 Supplement*, 67-92, 1999.

BITNER, M. J. Building service relationships: It's all About Promisses. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.23, n. 4, p. 246-51, 1995.

BITNER, M. J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, v.56, n.2, p.57-72, apr. 1992.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; MOHR, L. A. Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, v.58, p.95-106, oct. 1994.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAULT, M. S. The service encounter: diagnosing favorable and unfarorable incidents. *Journal of Marketing*, v.54, jan. 1990.

BITNER, M. J.; FARANDA, W.; HUBBERT, A.; ZEITHAML, V. Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, v.8, n.3, p.193-205, 1997.

BITRAN, G.; HOECH, J. *The humanization of service: respect at the moment of truth*. Sloan Management Review, v.31, n.2, p.89-96, 1990.

BLACKSTON, M. Beyond Brand Personality: Building Brand Relationships. In: AAKER, D. A.; BIEL, A. L. *Brand equity & advertising's role in building strong brands*, Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey, 1993.

BLACKSTON, M. Observations: building brand equity by managing the brand's relationships. *Journal of Advertising Research*, p.79-83, 1992.

BLOIS, K. When is a relationship "a relationship"? In: GEMÜNDEN, H.; RITTER, T.; WALTER, A. *Relationships and networks in international markets*. New York: Pergamon, 1997. p.53-64.

BLUMER, H. *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Berkeley: University of California Press, 1969.

BODGAN, R.; BIKLEN, S. K. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 1994.

BOHART, A.; GREENBERG, L. *Empathy reconsidered: New directions in psychotherapy*. Baltimore: United Book Press, 1997.

BONOMI, A. *Fenomenologia e estruturalismo*. 2.ed. São Paulo: Perspectiva, 2001.

BORG, I.; GROENEN, P. *Modern multidimensional scaling: theory and applications*. New York: Springer, 1997.

BORGES, M.; DALL'AGNOL, D.; DUTRA, D. *Ética*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

- BOTSCHEN, G. Internationalization of encounter-based relationship strategies. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Eds.). *Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin: Springer-Verlag, 2000, p.279-295.
- BOUDON, R. *Para que serve a noção de estrutura?* – Ensaio sobre a significação da noção de estrutura nas ciências humanas. Rio de Janeiro: Eldorado, 1974.
- BOULDING, W.; KAIRA, A.; STAEHN, R.; ZEITHAML, V. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, v.30, p.7-27, 1993.
- BOWEN, D. Managing customers as human resources in services organizations. *Human Resource Management*, v.25, n.3, p.371-383, 1986.
- BRADACH, J.; ECCELS, R. Price, authority, trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, v.15, p.97-118, 1989.
- BREI, V. A.; LIBERALI, G. O uso de modelagens de equações estruturais na área de marketing no Brasil. *Anais do I EMA*, Porto Alegre, 2004.
- BREI, V. A.; ROSSI, C. A. Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço: Um Estudo com Usuários de Internet Banking no Brasil. *Anais do XXVI ENANPAD*, Salvador, 2002.
- BRODIE, R.; COVIELLO, N.; BROOKES, R.; LITTLE, V. Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current marketing practices. *Journal of Marketing Management*, v.13, p.383-406, 1997.
- BROWN, S. The three Rs of relationship marketing: retroactive, retrospective, retrogressive. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Eds.). *Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin: Springer-Verlag, 2000, p.393-413.
- BUCHANAN, R.; GILLIES, C. Value managed relationships: the key to customer retention and profitability. *European Management Journal*, v. 8, n. 4, p. 523-526, 1990.
- BURGOON, J.; STERN, L.; DILLMAN, L. *Interpersonal adaptation: dyadic interaction patterns*. New York: Cambridge University Press, 1995.
- BURKE, P. The present, past, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, v.63, n.4, p.284-97, 2000.
- BUTTLE, F. The scope of relationship management. *International Journal of Customer Relationship Management*, v.1, n.4, p.327-336, 1999.
- BYRNE, D.; CLORE, G. A reinforcement model of evaluative processes. *Personality: An International Journal*, v.1, p.103-128, 1970.
- CARBONNIER, J. As estruturas em direito privado. In: BASTIDE, R. (cord.). *Usos e sentidos do termo estrutura*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1971. p.71-74.

- CARROLL, J. D.; GREEN, P. E. Psychometric methods in marketing research: Part II, multidimensional scaling. *Journal of Marketing Research*, v.34, n.2, p.193-204, 1997.
- CARVALHO, J. L.; VERGARA, S. C. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, v.42, n.3, p.78-89, 2002.
- CARVALHO, A. S. *Metodologia da entrevista: uma abordagem fenomenológica*. 2 ed. Rio de Janeiro: Agir, 1991.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura*. 6.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002, v.1.
- CASTORIADIS, C. *A instituição imaginária da sociedade*. 5. ed. Rio de Janeiro: 2000.
- CATE, R. M.; LLOYD, S. A.; LONG, E. The role of rewards and fairness in developing premarital relationships. *Journal of Marriage and the Family*, v.50, pp.443-452, 1988.
- CATHCART, R.; GUMPert, G.. Mediated Interpersonal Communication: Toward a New Typology. In G. Gumpert & R. Cathcart (eds.) *Inter/Media*. Interpersonal Communication in a Media World. New York: Oxford University Press, 1983.
- CATTELL, R. B. The principal trait clusters for describing personalities. *Psychological Bulletin*, v.42, p.129-161, 1945.
- CATTERALL, M.; CLARKE, W. Why we need to reassess focus group research. *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, v.4, p.128-132, 2001.
- CHASE, R. The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions. *Operations Research*, v.24, n.4, p.698-706, 1981.
- CHASE, R.; TANSIK, D. The customer contact model of organizational design. *Management Science*, v.29, p.1037-1050, 1983.
- CHÂTELET, F. Como vai o estruturalismo? In: COELHO, E. P. (org.). *Estruturalismo: antologia de textos teóricos*. São Paulo: Martins Fontes, 1968. p.37-43.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. *Relationship marketing: creating stakeholder value*. London: Butterworth-Heinemann, 2002.
- CLARKE, S. Learning from experience: psycho-social research methods in the social sciences. *Qualitative research*, v. 2, n.2, p. 173-194, 2002.
- CLEGG, S.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (org. ed. inglesa) e CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org. da ed. Brasileira). *Handbook de estudos organizacionais*, v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.
- CLEMMER, E. C. An investigation into the relationship of fairness and customer satisfaction with services. In: CROPANZANO, R. (ed.). *Justice in the workplace*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, p. 193-207, 1993.
- CLORE, G.; BYRNE, D. A reinforcement model of attraction. In: HUSTON, T. *Foundations of interpersonal attraction*. New York: Academic Press, 1974, p.143-170.

- COELHO, E. P. Introdução a um pensamento cruel: estruturas, estruturalidade e estruturalismos. In: COELHO, E. P. (org.). *Estruturalismo: antologia de textos teóricos*. São Paulo: Martins Fontes, 1968. p.I-LXXV.
- COHEN, I. J. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (orgs.). *Teoria social hoje*. São Paulo: UNESP, 1999. p.393-446.
- COHN, G. *Crítica e resignação: fundamentos da sociologia de Max Weber*. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.
- COLE, T.; TEBOUL, B. Non zero sum collaboration, reciprocity, and the preference for similarity: Developing an adaptive model of close relational functioning. *Personal Relationships*, v.11, n.2, p.135-147, 2004.
- COLLINS, N. L.; READ, S. J. Adult attachment, working models, and relationship quality in dating couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 58, p. 644–663, 1990.
- COLLIOT-THÉLÈNE, C. *Max Weber e a História*. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- CONWAY, T.; SWIFT, J. International relationship marketing: the importance of psychic distance. *European Journal of Marketing*, v. 34, n. 11/12, p. 1391-1413, 2000.
- COOPER, D. R.; EMORY, C. W. *Business research methods*. 5 ed. Irwin, 1995.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7 ed. São Paulo: Bookman, 2003.
- CRAVENS, D.; PIERCY, N. Relationship marketing and collaborative networks in service. *International Journal of Service Industry Management*, v.5, n.5, p.39-53, 1994.
- CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. London: Sage, 1998.
- CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 2.ed. London: Sage, 2002.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- CROMBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, v.16, p. 297-334, 1951.
- CROSBY, L.; EVANS, K.; D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, v.54, p.21-34, 1990.
- CROSBY, L.; STEVENS, N. Effects of relationship marketing on relationship satisfaction, retention and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, v.24, p.404-411, 1987.
- CULNAN, M.; BIES, R. Consumer privacy: balancing economic and justice considerations. *Journal of Social Issues*, v.59, n.2, p.323-342, 2003.

- CZEPIEL, J. A. Service encounters and service relationships: implications for research. *Journal of Business Research*, v.20, pp.13-21, 1990.
- DABHOLKAR, P. Consumer evaluations of new technology-based self-service options: an investigation of alternative models of service quality. *International Journal of Research in Marketing*, v.13, p.29-51, 1996.
- DAHL, R. *Who governs? Democracy and power in an American city*. New Haven: Yale University Press, 1961.
- DALL'OMO RILEY, F.; De CHERNATONY, L. The Service Brand as Relationship Builder. *British Journal of Management*, v. 11, p. 137-150, 2000.
- DAVIS, J. Dependence, self-interest, and relationship marketing: a view of the nature of exchange. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v.3, p.18-23, 1995.
- DAVIS, K.; TODD, M. Assessing friendship: prototypes, paradigm, cases an relationship description. In: DUCK, S.; PERLMAN, D. *Understanding personal relationships: an interdisciplinary approach*. London: Sage, 1985. p.17-38.
- DAVIS, M. *Empathy: A social psychological approach*. Boulder, CO: Westview Press, 1996.
- DAVIS, M. *Intimate relations*. New York: Free Press, 1973.
- DAVIS, M.; OATHOUT, H. Maintenance of satisfaction in romantic relationships: Empathy and relational competence. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.53, p.397-410, 1987.
- DAVIS, P. R. Relationship marketing in the construction industry. *AACE International Transactions*. Morgantown: 1999.
- DAY, G. S. Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.28, n.1, p.24-30, 2000.
- DEIGHTON, J. The consumption of performance. *Journal of Consumer Research*, v.19, p.362-372, 1992.
- DELGADO-BALLESTER, E. Applicability of a brand trust scale across product categories: A multigroup invariance analysis. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 5/6, p. 573-592, 2004.
- DEMO, P. *Metodologia científica em ciências sociais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: entering the field of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.). *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 1994.
- DERRIDA, J. A estrutura, o signo e o jogo no discurso das ciências humanas. In: COELHO, E. P. (org.). *Estruturalismo: antologia de textos teóricos*. São Paulo: Martins Fontes, 1968. p.101-123.

- DESS, G.; BEARD, D. Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, p. 52-73, 1984.
- DEUTSCH, M. Conflicts: productive and destructive. *Journal of Social Issues*, v.25, n.1, p.7-41, 1969.
- DEUTSCH, M. *Distributive justice*. New Haven: Yale University, 1985.
- DEUTSCH, M. Interdependence and psychological orientation. In: DERLEGA, V.; GRZELAK, J. *Cooperation and helping behavior*. New York: Academic Press, 1982. p. 15-42.
- DIAS, A. A. Ética e racionalidade: discutindo o problema do sujeito autônomo. *Temas em Educação*. João Pessoa, n. 10, p. 63-87, 2002.
- DICHTER, E. *Handbook of consumer motivation*. New York: McGraw-Hill, 1964.
- DICK, A.; BASU, K. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.22, n.2, p.99-113, 1994.
- DILLER, H. Customer loyalty: fata morgana or realistic goal? Managing relationships with customers. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Eds.). *Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin: Springer-Verlag, 2000, p.29-48.
- DOR, J. *Introdução à leitura de Lacan: o inconsciente estruturado como linguagem*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.
- DUBOIS, J.; GIACOMO, M.; GUESPIN, L.; MARCELLESI, C.; MARCELLESI, J.; MEVEL, J. *Dicionário de lingüística*. 5.ed. São Paulo: Cultrix, 1998.
- DUCHARME, J.; DOYLE, A. B.; MARKIEWICZ, D. Attachment security with mother and father: Associations with adolescents' reports of interpersonal behavior with parents and peers. *Journal of Social and Personal Relationships*, v. 19, n. 2, p. 203-231, 2002.
- DUCK, S. Adding apples and oranges: investigators' implicit theories about relationships. In: BURNETT, R.; MCGHEE, P.; CLARKE, D. *Accounting for Relationships*. London: Methuen, 1987.
- DUCK, S. *Dynamics of relationships*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- DUN, T.; SAHLSTEIN, E. Rules for relating communicated among social network members. *Journal of Social and Personal Relationships*, v. 18, n. 2, p.173-199, 2001.
- DUNBAR, N. Dyadic power theory: Constructing a communication-based theory of relational power. *Journal of Family Communication*, v.4, n3/4, p. 235-248, 2004.
- DUNBAR, N.; BURGOON, J. Perceptions of power and interactional dominance in interpersonal relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, v.22, n.2, p.207-233, 2005.
- DURAND, G. *A imaginação simbólica*. São Paulo: Cultrix, 1988.



DURAND, G. *As estruturas antropológicas do imaginário: introdução à arquetipologia geral*. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

DURAND, G. *Campos do imaginário*. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

DWYER, D. *Interpersonal relationships*. London: Routledge, 2000.

DWYER, R.; SCHUR, P.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v.51, p.11-27, 1987.

EGAN, J. Back to the Future: divergence in relationship marketing research. *Marketing Theory*, v. 3, n.1, , p. 145-157, 2003.

EMERSON, R. M. Social Exchange Theory. *Annual Reviews*, p.335-362, 1976.

FALK, D. R.; WAGNER, P. N. Intimacy of self-disclosure and response processes as factor affecting the development of interpersonal relationships. *The Journal of Social Psychology*, v. 125, n. 5, p. 557-70, 1985.

FEHR, B. Protocol analysis of the concepts of love and commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 55, p. 557-579, 1988.

FISK, R. P.; BROWN, S. W.; BITNER, M. J. Tracking the Evolution of Services Marketing Literature. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 1, p. 61-103, 1993.

FISK, R. P.; YOUNG, C. E. Disconfirmation of equity expectation: effects on consumer satisfaction with services. In: E. HIRSCHMAN, E.; HOLBROOK, M. (eds.). *Advances in Consumer Research*. Ann Arbor: Association for Consumer Research, v. 12, p. 340-345, 1985.

FITCHETT, J.; McDONAGH, P. A citizen's critique of relationship marketing in risk society. *Journal of Strategic Marketing*, v.8, p.209-222, 2000.

FLOYD, K. To match or not to match: effects of behavioral congruence on interpersonal connectedness. *The Journal of Social Psychology*, v. 139, n. 3, p. 309-322, 1999.

FOA, U. G. Convergences in the analysis of the structure of interpersonal behavior. *Psychological Review*, v.68, p.341-354, 1961.

FOLGER, R. ; GREENBERG, J. Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personal Systems. In: ROWLAND, K.; FERRIS, G (eds.). *Research in personal and human resources management*. Greenwich. CT: JAI Press, 1985. v. 3, p. 141-183.

FOLGER, R. Distributive and procedural justice in the worplace. *Social Justice Research*, v.1, p.143-160, 1987.

FOLKES, V. S. Consumer reactions to product failures: An attributional approach. *Journal of Consumer Research*, v. 10, p. 398-409, 1984.

FONSÊCA, F. R. B. Amo Muito Tudo Isso: o Relacionamento marca-consumidor sob o enfoque da Fenomenologia Clarificadora de Edmund Husserl. *Dissertação de Mestrado – PROPAD-UFPE, Recife-PE*, 2004.

FONSÊCA, F. R. B.; SOUZA NETO, A. F.; CORDEIRO, A. T.; GOUVEIA, T. B. Risco percebido e estratégias redutoras de risco através de diferentes tipos de serviços. *Anais do XXVI ENANPAD*, Salvador, 2002.

FONTANA, A.; FREY, J. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. p. 361-376.

FORD, D.; GADDE, L.; HÅKANSSON, H.; LUNDGREN, A.; SNEHOTA, I.; TURNBULL, P.; WILSON, D. *Managing Business Relationships*. New York: Wiley, 1998.

FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. 18. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2003.

FOURNIER, S. Consumer and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, v.24, p.343-373, 1998.

FOURNIER, S., A Consumer-brand relationship framework for strategic brand management, *Ph.D. Dissertation*, University of Florida, 1994.

FOURNIER, S.; BRASEL, S. A. Making good of doing bad: negotiating transgressions in consumer-product relationship. *Advances in Consumer Research*, v. 29, p. 102-04, 2002.

FOURNIER, S.; DOBSCHA, S., MICK, D. G. Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, v.76, n.1, p.42-51, Jan/Feb 1998.

FOURNIER, S.; MICK, D. G. Rediscovering Satisfaction. *Journal of Marketing*, v. 63, p. 5-23, 1999.

FOURNIER, S.; YAO, J. L. Reviving Brand Loyalty: A Reconceptualization with in the Framework of Consumer-Brand Relationships. *International Journal of Research in Marketing*. v. 14, p. 451-472, 1997.

FRENCH, J.; RAVEN, B. The basis of social power. In: CARTWRIGHT, D. (ed.). *Studies in social Power*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959.

FRIJDA, N.; KUIPERS, P.; Ter SCHURE, E. Relations among emotion, appraisal and emotional action readiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 57, p. 212-228, 1989.

FROST, T.; STIMPSON, D.; MAUGHAN, M. Some correlates of trust. *The Journal of Psychology*, v. 99, p. 103-08, 1978.

FUKUYAMA, F. *Trust*. New York: The free press, 1995.

FURMANSKY, H. Debunking the myths about focus groups. *Marketing News*, v.31, n.13, p. 22, 1997.

GARBARINO, E., JOHNSON, M. The different roles of satisfaction, trust and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, v.63, p.70-87, 1999.

GARRETT, A. *A entrevista, seus princípios e métodos*. 8 ed. Rio de Janeiro: Agir, 1981.

- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002. p.64-89.
- GIBBS, J. *Norms, deviance, and social control: conceptual matters*. New York: Elsevier, 1981.
- GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GIDDENS, A. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: UNESP, 1991.
- GIDDENS, A. Estruturalismo, pós-estruturalismo e a produção da cultura. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (orgs.). *Teoria social hoje*. São Paulo: UNESP, 1999. p. 281-319.
- GIDDENS, A; BECK, U.; LASH, S. *Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna*. São Paulo: Unesp, 1997.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODELIER, M. Sistema, estrutura e contradição em “o capital”. In: POUILLON, J.; BARBUT, M.; GREIMAS, A.; GODELIER, M.; BOURDIEU, P.; MACHEREY, P.; EHRMANN, J. *Problemas do estruturalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1968. p.67-103.
- GOFFMAN, E. *A representação do eu na vida cotidiana*. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GOODWIN, C. Moving the drama into the factory: the contribution of metaphors to services research. *European Journal of Marketing*, v.30, n.9, p.13-36, 1996.
- GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. 3. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Estratégias de relacionamentos em bancos: um estudo empírico. *Anais do XXVI ENANPAD*, Salvador, 2002.
- GOUNARIS, S. P.; VENETIS, K. Trust in industrial service relationships: behavioral consequences, antecedents and the moderating effect of the duration of the relationship. *Journal of Services Marketing*, v. 16 n. 7, p. 636-655, 2002.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v.91, n.3, p.481-510, 1985.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v.78, n.6, p.1360-1380, 1973.
- GRAYSON, K.; AMBLER, T. The dark side of long-term relationships in marketing services. *Journal of Marketing Research*, v.36, p.132-141, 1999.
- GREEN, P. E.; RAO, V. R. *Applied multidimensional scaling: a comparison of approaches and algorithms*. Hinsdale, IL: Dryden Press, 1972.
- GREENBERG, J.; McCARTY, C. The interpersonal aspects of procedural justice: a new perspective in pay fairness. *Labor Law Journal*, v. 41, p. 580-585, Aug. 1990.

GREIMAS, A. J. Estrutura e história. In: POUILLON, J; BARBUT, M.; GREIMAS, A.; GODELIER, M.; BOURDIEU, P.; MACHEREY, P.; EHRMANN, J. *Problemas do estruturalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1968. p.53-65.

GRÖNROOS, C. Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value. *The Marketing Review*, v. 1, p.5-14, 2000b.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, v.32, n.4, p.322-339, 1997.

GRÖNROOS, C. *Marketing – gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROOS, C. Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business and Industrial Marketing*, v.13, n.4, p.322-338, 1998.

GRÖNROOS, C. Quo vadis, Marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, v.10, n.5, p.347-360, 1994.

GRÖNROOS, C. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, v.20, p.3-11, 1990.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing logic. *Asia-Australia Marketing Journal*, v.4, n.1, p.7-18, 1996.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: the nordic school perspective. In: SHET, J. N.; PARVATIYAR, A. *Handbook of Relationship Marketing*. London: Sage, 2000c. p.95-118.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 252-255, 1995.

GRÖNROOS, C. *Service management and marketing: a customer relationship approach*. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2000a.

GROSSMAN, R. Developing and managing effective consumer relationships. *Journal of Product and Brand Management*, v. 7, n. 1, p.27-40, 1998.

GROVE, S.; FISK, R. The impact of other customer on services experiences: a critical incident examination of “getting along”. *Journal of Retailing*, v.73, n.1, p.63-85, 1997.

GROVE, S.; FISK, R.; JOHN, J.. Services as theater: guidelines and implications. In: SWARTZ, Teresa; IACOBUCCI, Dawn. *Handbook of services marketing and management*. London: Sage, 2000.

GRUEN, T. Relationship marketing: the route to marketing efficiency and effectiveness. *Business Horizons*, p.32-38, nov./dec. 1997.

GRUEN, T. The outcome set of relationship marketing in consumer markets. *International Business Review*, v.4, n.4, p.447-469, 1995.

- GUBA, E.; LINCOLN, Y. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. p. 105-117.
- GUMMESSON, E. Broadening and specifying relationship marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, v.2, n.1, p.31-43, 1994b.
- GUMMESSON, E. Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.26, n.3, p.242-249, 1998.
- GUMMESSON, E. Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, v.5, n.5, p.5-20, 1994a.
- GUMMESSON, E. Marketing cost concept in services firms. *Industrial Marketing Management*, v.10, pp.175-182, 1981.
- GUMMESSON, E. Relationship marketing and a new economy: it's time for de-programming. *Journal of Services Marketing*, v.16, n.7, p. 585-89, 2002a.
- GUMMESSON, E. Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European Journal of Marketing*, v.30, n.2, p.31-44, 1996.
- GUMMESSON, E. Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*. v.35, n.4, p.267-272, 1997.
- GUMMESSON, E. Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, v.1, n.1, p.37-58, 2002b.
- GUMMESSON, E. *Total Relationship Marketing: marketing strategy moving from the 4Ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30 Rs – the thirty relationships – of a new marketing paradigm*. 2.ed. New York: Butterworth-Heineman, 2002c.
- GUMMESSON, E.; LEHTINEN, U.; GRÖNROOS, C. Comment on nordic perspectives on relationship marketing. *European Journal of Marketing*, v.31, n.1, p.10-16, 1997.
- GUPTA, M. A basis for friendly, dyadic interpersonal relationships. *Small Group Behaviour*, v.14, n.1, p.15-33, 1983.
- GURVITCH, G. As “estruturas” em sociologia. In: BASTIDE, R. (cord.). *Usos e sentidos do termo estrutura*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1971. p.109-124.
- GUTEK, B. Service relationships, pseudo-relationships and encounters. In: SWARTZ, Tereza A.; IACOBUCCI, Dawn. *Handbook of Services Marketing & Management*. London: Sage, 2000. p.371-379.
- GUTTMAN, L. An outline os some new methodology for social research. *Public Opinion Quarterly*, v.18, p.395-404, 1954.
- GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.26, n.2, p.101-114, 1998.

HAIR, J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. *Análise Multivariada de Dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HÅKANSSON, J.; MONTGOMERY, H. Empathy as an interpersonal phenomenon. *Journal of Social and Personal Relationships*, v. 20, n. 3, p.267–284, 2003.

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 7. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HALLÉN, L.; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N. Inter-firm adaptation in business relationships. *Journal of Marketing*, v.55, p.29-37, 1991.

HANSEN, U. Lost in relationship-marketing space: the limitations of relationship marketing from the perspective of the consumer. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Eds.). *Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin: Springer-Verlag, 2000, p.415-35.

HARKER, M. Relationship marketing defined? An examination of current relationships marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, v.17, n.1, p.13-20, 1999.

HARRE, R. Friendship as accomplishment. In: DUCK, S. *Theory and practice in interpersonal attraction*. London: Academic Press, 1977. p.339-354.

HARRIS, L. C.; O'MALLEY, L.; PATTERSON, M. Professional interaction: exploring the concept of attraction. *Marketing Theory*, v.3, n.1, pp.9-36, 2003.

HARTLINE, M. D.; JONES, K. C. Employee performance cues in a hotel service environment: influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, v.35, p.207-215, 1996.

HASLAM, N.; FISK, A. P. Implicit relationship prototypes: investigating five theories of the cognitive organization of social relationships. *Journal of Experimental Social Psychology*, v.28, p.441-474, 1992.

HAYS, R. B. Friendship. In: DUCK, S. *Handbook of personal relationships: theory, research and interventions*. New York: John Willey, 1988. p.391-408.

HEALY, M.; HASTINGS, K.; BROWN, L.; GARDINER, M. The old, the new and the complicated: a trilogy of marketing relationships. *European Journal of Marketing*, v.35, n.1/2, p.182-193, 2001.

HEIDER, F. *The psychology of interpersonal relations*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1958.

HELFERT, G.; RITTER, T. WALTER, A. Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective: Theoretical Considerations and Empirical Results. *European Journal of Marketing*, v. 36, n. 9/10, p. 1119-39, 2002.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K.; GREMLER, D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relational quality. *Journal of Service Research*, v.4, n.3, p.230-247, 2002.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K.; GREMLER, D. Why customers build relationships with companies – and why not. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Eds.). *Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin: Springer-Verlag, 2000, p.369-391.

HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. Relationship marketing – some reflections on the state-of-the-art of relational concept. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Eds.). *Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin: Springer-Verlag, 2000, p.3-27.

HESKETT, J.; JONES, T.; LOVEMAN, G.; SASSER, E.; SCHLESINGER, L. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, v.72, p.164-174, 1994.

HESS, J. A. Distance regulation in personal relationships: The development of a conceptual model and a test of representational validity. *Journal of Social and Personal Relationships*, v.19, n.5, p. 663-683, 2002.

HEUSCH, L. Situação e posições da antropologia estrutural. In: ESCOBAR, C. H. *O método estruturalista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. p.15-30.

HINDE, R. A. *Towards understanding relationships*. London: Academic Press, 1979.

HOCUTT, M. Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship. *International Journal of Service Industry Management*, v.9, n. 2, p.189-200, 1998.

HOFFMAN, M. *Empathy and moral development: Implications for caring and justice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspect of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, p. 132-140, 1982.

HOLBROOK, M.; GRAYSON, M. The semiology of cinematic consumption: symbolic consumer behavior in *Out of Africa*. *Journal of Consumer Research*, v.13, n.3, p.374-382.

HOLMLUND, M. *Perceived quality in business relationships*. Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration Library, 2000.

HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. Phenomenology, ethnomethodology, and interpretative practice. In DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.). *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 1994.

HOMANS, G. Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, v. 63, p. 597-606, 1958.

HOMANS, G. *Social behavior: its elementary forms*. New York: Harcourt, Braze and World, 1974.

HOSMER, L. T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academic of Management Review*, v. 20, n.2, p. 379-400, 1995.

HULLAND, J.; CHOW, Y.; LAM, S. Use of Causal Models in Marketing Research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, v.13, n.2, p.181-197, 1996.

HUNT, S. General theories and the fundamental explanada of Marketing. *Journal of Marketing*, v.47, p.9-17, 1983.

HUNT, S.; MORGAN, R. Relationship marketing in the era of network competition. *Marketing Management*, v.3, n.1, p.18-28, 1994.

HUNT, S.; MORGAN, R. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 2. p.1-15,1995.

HUSSERL, E. *Ideas: general introduction to pure phenomenology*. New York: Collier Books, 1931.

HUSSERL, E. *Logical investigations*. New York: Humanities Press, 1970.

HUSTON, T.; McHALE, S.; CROUTER, A. When the honeymoon is over: changes in the marriage relationship over the first year. In: GILMOUR, R.; DUCK, S. *The emerging field of personal relationships*. Hillsdale, NJ.: Lawrence Erlbaum, 1986. p.109-132.

HWANG, K. K. Face and favor: the Chinese power game. *American Journal of Sociology*, v.92, n.4, pp.944-74, 1987.

IACOBUCCI, D.; GRAYSON, K.; OSTROM, A. The Calculus of Service Quality and Customer Satisfaction: Theoretical and Empirical Differentiation and Integration. In: SWARTZ, T.; BOWEN, D.; BROWN, S. (eds.). *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*. Greenwich, CT: JAI Press, 1994, p.1-67.

IACOBUCCI, D.; HIBBARD, J. Toward an encompassing theory of business marketing relationships (BMRs) and interpersonal commercial relationships (ICRs): an empirical generalization. *Journal of Interactive Marketing*, v.13, n.3, p.13-33, 1999.

IACOBUCCI, D.; OSTROM, A. Commercial and interpersonal relationships: using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. *International Journal of Research in Marketing*, v.13, p.53-72, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Censo demográfico*, 2001.

JANCIC, Z.; ZABKAR, V. Impersonal vs. Personal exchanges in marketing relationships. *Journal of Marketing Management*, v.18, p.657-671, 2002.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 1979, p. 602-611.

JOAS, H. Interacionismo simbólico. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (orgs.). *Teoria social hoje*. São Paulo: UNESP, 1999. p.127-174.



- JOHNSON, M. Personal, moral, and structural commitment to relationships: Experiences of choice and constraint. In: ADAMS, J.; JONES, W. *Handbook of interpersonal commitment and relationship stability*. New York: Kluwer, 1999, p. 73-87.
- JOHNSTON, R. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, v.6, n.5, p.53-71, 1995.
- JONES, T.; SASSER, E. Why satisfied customers defects. *Harvard Business Review*, v.73, p.88-99, 1995.
- KALE, S.; SHRIVASTAVA, S. Relationship marketing theory for consumer markets: suggestions for an alternative ontological and epistemological perspective. *Working Paper*, 20 p., 2001.
- KANDAMPULLY, J.; DUDDY, R. Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, v.17, n.7, p.315-323, 1999.
- KEELEY, B. L. Anthropomorphism, primatomorphism, mammalomorphism: understanding cross-species comparisons. *Working paper*. Philosophy Field Group, Pitzer College, 2001.
- KELLEY, H. *Personal relationships: their structures and processes*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1979.
- KELLEY, H.; BERSCHIED, E.; CHRISTENSEN, J.; HUSTON, T.; LEVINGER, G.; McCLINTOCK, E.; PEPLAU, L.; PETERSON, D. *Close relationships*. New York: Freeman, 1983.
- KELLOGG, D.; CHASE, R. Constructing an empirically derived measure for customer contact. *Management Science*, v.41, n.11, p.1734-1749, 1995.
- KERCKHOFF, A.; DAVIS, K. Value consensus and need complementarity in mate selection. *American Sociological Review*, v.27, pp.295-303, 1962.
- KEREM, E.; FISHMAN, N.; JOSSELSO, R. The experience of empathy in everyday relationships: cognitive and affective elements. *Journal of Social and Personal Relationships*, v.18, n.5, p.709-729, 2001.
- KIRK, J.; MILLER, M. L. *Reliability and validity in qualitative research*. Qualitative Research Methods, Beverley Hills – CA: Sage, 1986.
- KNAPP, M.; TAYLOR, E. Commitment and its communication in romantic relationships. In: WEBER, A.; HARVEY, J. *Perspectives on close relationships*. Needham Heights: Simon & Schuster, 1994, p.153-175.
- KOBAK, R.; COLE, H. E.; FERENZ-GILLIES, R.; FLEMING, W. S.; GAMBLE, W. Attachment and emotion regulation during mother-teen problem solving: A control theory analysis. *Child Development*, v. 64, p. 231-245, 1993.
- KRAMER, R. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, v. 50, p.569-598, 2000.

KRUEGER, R.A. *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

KRUSKAL, J.B. Multidimensional scaling by optimizing goodness of fit to a no-metric hypothesis. *Psychometrika*, v.29, p.1-27, 1964.

KRUSKAL, J.B.; WISH, M. *Multidimensional scaling*. Sage university paper series on quantitative applications in the social sciences, 07-011, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1978.

KURZWEIL, E. *The age of structuralism: Lévi-Strauss to Foucault*. New York: Columbia University Press, 1980.

KUZEL, A. J. Sampling in qualitative inquiry. In: CRABTREE, B. F.; MILLER, W. L. *Doing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage, 1992. p.31-44.

LAGACHE, D. Estrutura em psicologia. In: BASTIDE, R. (coord.). *Usos e sentidos do termo estrutura*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1971. p.81-82.

LAMMING, R.; CALDWELL, N.; HARRISON, D.; PHILLIPS, W. Transparency in supply relationships: Concept and practice. *Journal of Supply Chain Management*, v.37, n.4, p.4-10, 2001.

LANGHEARD, E.; BATESON, J.; LOVELOCK, C.; EIGLER, P. *Marketing of Services: new insights from customers and managers*. Cambridge: Marketing Science Institute, 1981.

LARSON, B. An examination of relational cohesion theory. In: LECLAIR, D.; HARTLINE, M.; GORDON, P.; KELLERMAM, B. (EDS). *American Marketing Association Educattor`s Proceedings: Marketing Theory and Aplications*, p.20-22, 1997.

LARSSON, R.; BOWEN, D. Organization and customer: managing design and coordination of services. *Academy of Management Review*, v.14, n.2, p.213-233, 1989.

LATOURETTE, B. *A esperança de Pandora: ensaios sobre a realidade dos estudos científicos*. Bauru, SP: EDUSC, 2001.

LATOURETTE, B. *Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora*. São Paulo: UNESP: 2000.

LAWLER, E. J.; THYE, S. R. Bringing Emotions into Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 1999.

LEACH, E. *As idéias de Lévi-Strauss*. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1970.

LECHTE, J. *50 Pensadores contemporâneos essenciais: do estruturalismo à pós-modernidade*. 2.ed. Rio de Janeiro: DIFEL, 2002.

LEFEBVRE, H. Claude Lévi-Strauss e o novo eleatismo. In: LEFEBVRE, H.; GOLDMANN, L.; MAKARIUS, R., MAKARIUS, L. *Debate sobre o estruturalismo*. São Paulo: Documentos, 1968. p.7-53.

- LEFEBVRE, H. Reflexões sobre o estruturalismo e a história. In: ESCOBAR, C. H. *O método estruturalista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. p.80-103.
- LEHTINEN, U. Our present state of ignorance in relationship marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, v.4, n.1, p.43-51, 1996.
- LEPARGNEUR, H. *Introdução aos estruturalismos*. São Paulo: Herder, 1972.
- LEVENTHAL, G. Fairness in social relationships. In: SPENCE, T.; CARSON, C. (eds.). *Contemporary topics in social psychology*. New Jersey: General Learning Press, p. 211-239, 1976.
- LEVINAS, E. *The theory of intuition in Husserl's phenomenology*. Evanston: Northwestern University Press, 1973.
- LEVINGER, G. Development and change. In: KELLEY, H.; BERSCHIED, E.; CHRISTENSEN, J.; HUSTON, T.; LEVINGER, G.; McCLINTOCK, E.; PEPLAU, L.; PETERSON, D. *Close relationships*. New York: Freeman, 1983. p.315-359.
- LÉVI-STRAUSS, C. *Antropologia estrutural*. 5.ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.
- LÉVI-STRAUSS, C. *As estruturas elementares do parentesco*. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- LÉVI-STRAUSS, C. *O pensamento selvagem*. 2.ed. Campinas: Papirus, 1989.
- LÉVI-STRAUSS, C. Os limites do conceito de estrutura em etnologia. In: BASTIDE, R. (cord.). *Usos e sentidos do termo estrutura*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1971a. p.33-39.
- LÉVI-STRAUSS, C. Relatório do colóquio sobre o termo “estrutura”. In: BASTIDE, R. (cord.). *Usos e sentidos do termo estrutura*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1971b. p.159-194.
- LEVITT, T. *A imaginação de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEVY, S. Interpreting consumer mythology: a structural approach to consumer behavior. *Journal of Marketing*, v.45, p.49-61, 1981.
- LEVY, S. Symbols for sale. *Harvard Business Review*, v.37, p.117-124, jul-ago, 1959.
- LEVY, S. Synchrony and diachrony in product perceptions. In: LEVY, S. *Brands, consumers, symbols, and research*: Sidney J. Levy on marketing. Sage: London, 1999. p.390-405.
- LEWICKI, R.; McALLISTER, D.; BIES, R. Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, v.23, p. 438-458, 1998.
- LILJANDER, V. The importance of internal relationship marketing for external relationship success. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Eds.). *Relationship Marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin: Springer-Verlag, 2000, p.161-92.

- LILJANDER, V.; ROOS, I. Customer-relationship levels - from spurious to true relationships. *Journal of Services Marketing*, v.16, n.7, p.593-614, 2002.
- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. *Naturalistic inquiry*. London: Sage, 1985.
- LIND, E. A.; TYLER, T. R. *The Social psychology of procedural justice*. New York: Plenum, 1988.
- LINDGREEN, A. A framework for studying relationships marketing dyads. *Qualitative Market Research: An International Journal*, v.4, n.2, p.75-87, 2001.
- LOCANDER, W.; HERMANN, P. The effect of self-confidence and anxiety on information seeking in consumer risk reduction. *Journal of Marketing Research*, v.16, p.268-274, 1979.
- LOVELOCK, C. Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, v.47, p.9-20, sum. 1983.
- LOVELOCK, C.; WRIGTH, L. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- LUND, M. The development of investment and commitment scales for predicting continuity of personal relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, v.2, p. 3-23, 1985.
- MACCALLUM, R.; AUSTIN, J. Applications of Structural Equation Modeling. *Annual Review of Psychology*, v.51, p.201-226. Feb. 2000.
- MACKENZIE, S. B. The dangers of poor construct conceptualization. *Journal of the academy of Marketing Science*, v.31, n.3, p.323-326, 2003.
- MAKARIUS, R.; MAKARIUS, L. Etnologia e estruturalismo. In: LEFEBVRE, H.; GOLDMANN, L.; MAKARIUS, R., MAKARIUS, L. *Debate sobre o estruturalismo*. São Paulo: Documentos, 1968. p.109-127.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALRIEU, P. *A construção do imaginário*. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.
- MARGULIS, S. Privacy as a social issue and behavioral concept. *Journal of Social Issues*, v.59, n.2, p.243-261, 2003.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. *Designing qualitative research*. 3. ed. London: Sage, 1999.
- MARWELL, G.; HAGE, J. The organization of role-relationships: a systematic description. *American Sociological Review*, v.35, p.884-900, 1970.
- McADAMS, D. Personal needs and personal relationships. In: DUCK, S. *Handbook of Personal Relationships*. Chichester: Wiley, 1988. p. 7-22.
- McCRACKEN, G. *Cultura e consumo*. Rio de Janeiro: MAUAD, 2003.
- McCRACKEN, G. *The long interview*. London: Sage, 1988.

- McDANIEL, C.; GATES, R. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Thomson, 2003.
- McDONALD, M.; DUNBAR, I. *Marketing segmentation: a step-by-step approach to creating profitable markets segments*. London: Macmillan Business, 1995.
- McKENNA, R. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campos, 1993.
- MEAD, G. H. *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press, 1934.
- MELLO, S. C.; LEÃO, A. L.; SOUZA NETO, A. F. O “Papel” dos encontros de serviço na formação e na manutenção de relacionamentos. *Gestão.org*, v. 2, n.1, p.50-64, jan/abr. 2004.
- MENDELSON, M. J.; KAY, A. C. Positive feelings in friendship: does imbalance in the relationship matter? *Journal of Social and Personal Relationships*. v. 20, n.1, p.101-114, 2003.
- MERLEAU-PONTY, M. *A estrutura do comportamento*. Belo Horizonte: Interlivros, 1975.
- MERLEAU-PONTY, M. *Fenomenologia da percepção*. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- MERTON, R. K.; KENDALL, P. L. The focused interview. *American Journal of Sociology*, v.1, p. 541-557, 1946.
- MESSICK, D.; COOK, K. *Equity theory: psychological and sociological perspectives*. New York: Praeger, 1983.
- MEULLER-HEUMAN, G. Marketing and technology shifts in the 1990s: market fragmentation and mass customization. *Journal of Marketing Management*, v.8, p.303-314, 1992.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2.ed. London: Sage, 1994.
- MILLER JR, T. O. *Estruturalismo desmistificado*. Natal: editora da UFRN, 1989.
- MILLS, P. K. On the quality of service in encounters: an agency perspective. *Journal of Business Research*, v.20, p.31-41, 1990.
- MILLS, P.; MOBERG, K. Perspectives on the technology of service organizations. *Academy of Management Review*, v.7, n.3, p.467-478, 1982.
- MINAYO, M. C. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 7.ed. São Paulo: Hucitec, 2000.
- MOHR, J. J.; FISHER, R. J.; NEVIN, J. R. Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, v. 60, p. 103-115, 1996.

- MOHR, L.; BITNER, M. The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, v.32, n.3, p.239-252, 1995.
- MÖLLER, K.; HALINEN, A. Relationship marketing theory: its roots and direction. *Journal of Marketing Management*, v.16, p.29-54, 2000.
- MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, v. 57, p.81-101, 1993.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDÉ, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, v.29, p.314-328, 1992.
- MOREIRA, D. A. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Thomson, 2002.
- MORGAN, D. L. *Focus groups as qualitative research*. London: Sage, 1988.
- MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v.25, p.605-622, 1980.
- MORGAN, R. M. Relationship marketing and marketing strategy: the evolution of relationship marketing strategy within the organization. In: SHETH, J.; PARVATIYAR, A. (Eds). *Handbook of relationship marketing*. London: Sage, 2000. p.71-87.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v.58, p. 20-38, 1994.
- MOTTA, F. P.; VASCONCELOS, I. G. O estruturalismo e a teoria da burocracia. In: MOTTA, F. P.; VASCONCELOS, I. G. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Thomson, 2002. Cap. 5, p. 131-168.
- MOUSTAKAS, C. *Phenomenological Research Methods*. California: Sage, 1994.
- MUNIZ, A. M.; O'GUINN, T. C. Brand community. *Journal of Consumer Research*, v. 27, p. 412-432, 2001.
- MYERS, G. Mutual respect. *American Demographics*, v.19, n.4, p.20-24, 1997.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v.54, p.20-35, oct.1990.
- NEFF, K.; HARTER, S. Relationship styles of self-focused autonomy, other-focused connectedness, and mutuality across multiple relationship contexts. *Journal of Social and Personal Relationships*, v.20, n.1, p. 81-99, 2003.
- NEFF, K.; HARTER, S. The role of power and authenticity in relationship styles emphasizing autonomy, connectedness, or mutuality among adult couples. *Journal of Social and Personal Relationships*, v.19, n.6, p. 835-857, 2002.
- NETER, J.; WASSERMAN, W.; KUTNER, M. H. *Applied linear statistical models: regression, analysis, and variance designs*. 3. ed. Boston: Irwin, 1990.

- NEUENDORF, K. A. *The content analysis guidebook*. London: Sage, 2002.
- NEVIN, J. Relationship marketing and distribution channels: exploring fundamental issues. *Journal of Academy of Marketing Science*, v.23, n.4, p.327-334, 1995.
- O'MALLEY, L.; PATTERSON, M.; EVANS, M. Intimacy or intrusion: the privacy dilemma for relationship marketing in consumer markets. *Journal of Marketing Management*, v.13, n.6, p.541-60, 1997.
- O'MALLEY, L.; TYNAN, C. Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality? *European Journal of Marketing*, v.34, n.7, p.797-815, 2000.
- O'MALLEY, L.; TYNAN, C. The utility of the relationship metaphor in consumer markets: a critical evaluation. *Journal of Marketing Management*, v.15, p.587-602, 1999.
- OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus group, pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. *RAUSP*, v.33, n.3, p.83-91, Jul./Set. de 1998.
- OLIVEIRA, R. J. Ética e educação: a formação do homem no contexto de crise da razão. *Revista Brasileira de Educação*. n. 2, p. 33-41, 1996.
- OLIVER, R. L.; SWAN, J. E. Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. *Journal of Marketing*, v. 53, p. 21-35, 1989.
- OLIVER, R. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw- Hill: Boston, 1996.
- ORTIZ, R. *Mundialização e cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- PAGÈS, R. O termo "estrutura" e a psicologia social. In: BASTIDE, R. (cord.). *Usos e sentidos do termo estrutura*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1971. p.89-99.
- PALMER, A. Co-operation and competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing. *European Journal of Marketing*, v.34, n.5, p.687-704, 2000.
- PALMER, A. *Principles of services marketing*. 2.ed. London: McGraw-Hill, 1998.
- PALMER, A. Relationship marketing: a universal paradigm or management fad? *The Learning Organization*, v.3, n.3, p.18-25, 1996.
- PALMER, A.; PONSONBY, S. The social construction of new marketing paradigms: the influence of personal perspective. *Journal of Marketing Management*, v.18, p.173-192, 2002.
- PARKS, M. R.; EGGERT, L. L. The role of social context in the dynamics of personal relationships. *Advances in Personal Relationships*. London: Kingsley, 1991. v.2, p.1-34.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, J.; PARVATIYAR, A. (Eds). *Handbook of relationship marketing*. London: Sage, 2000. p.3-38.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J.; WHITTINGTON, F. Paradigm shift in interfirm marketing relationships: emerging research issues. *Working Paper*, Emory University, 1992.

- PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills: Sage, 1990.
- PATTERSON, P. G.; WARD, T. Relationship marketing and management. In: SWARTZ, T. A.; IACOBUCCI, D. *Handbook of Services Marketing & Management*. London: Sage, 2000. p.317-342.
- PAYNE, A. Relationship marketing: the U.K. perspective. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (Eds.). *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2000, pp.39-67.
- PERIN, M.; SAMPAIO, C.; BREI, V.; PORTO, C. As relações entre confiança, valor e lealdade: um estudo intersetorial. *Anais do XXVIII ENANPAD*, Curitiba, 2004.
- PERRIEN, J.; RICARD, L. The meaning of a marketing relationship: a pilot study. *Industrial Marketing Management*, v.24, p.37-43, 1995.
- PERROUX, F. Estruturas econômicas. In: BASTIDE, R. (cord.). *Usos e sentidos do termo estrutura*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1971. p.47-57.
- PETERSON, R. Relationship marketing and the consumer. *Journal of Academy of Marketing Science*, v.23, n.4, p.278-281, 1995.
- PETROF, J. Relationship marketing: the wheel reinvented? *Business Horizons*, p.26-29, nov./dec. 1997.
- PIAGET, J. *O estruturalismo*. São Paulo: Difel, 1979.
- PISTOLE, M. C. Attachment relationships: Self-disclosure and trust. *Journal of Mental Health Counselling*, v. 15, 94–106, 1993.
- POPPE, M.; VAN der KLOOT, W.; VALKENBERG, H. The implicit structure of influence strategies and social relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, v.16, n.4, p.443-458, 1999.
- POUILLON, J. Apresentação: uma tentativa de definição. In: POUILLON, J; BARBUT, M.; GREIMAS, A.; GODELIER, M.; BOURDIEU, P.; MACHEREY, P.; EHRMANN, J. *Problemas do estruturalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1968. p.7-26.
- PRATT, M. To be or not to be: central questions in organizational identification. In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p.171-207.
- PRICE, L. L.; ARNOULD, E. J. Commercial friendships: service provider-client relationships in context. *Journal of Marketing*, v.63, p.38-56. Oct.1999.
- PRILUCK, R. Relationship marketing can mitigate product and service failures. *Journal of Services Marketing*, v.17, n.1, p.37-52, 2003.
- PUGESEK, B. H.; TOMER, A.; EYE, A. V. *Structural Equation Modeling: applications in ecological and evolutionary biology*. London: Cambridge University Press, 2003.



- RADCLIFE-BROWN, A. *Structure and function in primitive society: essays and addresses*. Glencoe, IL: Free Press, 1952.
- RAO, S.; PERRY, C. Thinking about relationship marketing: where are we now? *Journal of Business & Industrial Marketing*, v.17, n.7, p.598-614, 2002.
- REEDER, H. M. I like you... as a friend: The role of attraction in cross-sex friendship. *Journal of Social and Personal Relationships*. v. 17, n. 3, p. 329-348, 2000.
- REICHHELD, F.; ASPINALL, K. Building high loyalty business systems. *Journal of Retail Banking*, v.15, n.4, p.21-29.
- REICHHELD, F.; SASSER, E. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, v. 68, p.105-111, 1990.
- REMPEL, J.; HOLMES, J.; ZANNA, M. Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 49, p. 95-112,
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICOEUR, P. *Teoria da interpretação*. Lisboa: Edições 70, 1976.
- RILEY, F.; de CHERNATONY, L. The service brand as relationships builder. *British Journal of Management*, v.11, p.137-150, 2000.
- ROHDEN, V. *Interesse da razão e liberdade*. São Paulo: Ática, 1981.
- RODIE, A. R.; KLEINE, S. S. Customer participation in service production and delivery. In: SWARTZ, T.; IACOBUCCI, D. *Handbook of services marketing and management*. London: Sage, 2000.
- ROSENBERGER, G. Relationship marketing from a consumer policy perspective. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Eds.). *Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. Berlin: Springer-Verlag, 2000, p.353-67.
- ROSSEAU, D.; SITKIN, S.; BURT, R.; CAMERER, C. Not so different after all: a cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.
- ROTTER, J. B. Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. *American Psychologist*, v.35, p.1-7, 1980.
- ROUMEGUÈRE, R. Relatório do colóquio sobre o termo “estrutura”. In: BASTIDE, R. (coord.). *Usos e sentidos do termo estrutura*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1971. p.159-194.
- RUIZ, C. *Os paradoxos do imaginário*. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2004
- RUSBULT, C. A longitudinal test of the investment model: the development (and deterioration) of satisfaction and commitment in heterosexual involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.45, n.1, p.101-17, 1983.

- RUSBULT, C.; VERETTE, J.; WHITNEY, G.; SLOVIK, L.; LIPKUS, I. Accommodation processes in close relationships: theory and preliminary empirical evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.60, n.1, p.53-78, 1991.
- RUST, R.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SANDERS, P. Phenomenology : A new way of viewing organizational research. *Academy of Management Review*, v. 7, n.3, p. 353-60, 1982.
- SANTAELLA, L. *A percepção: uma teoria semiótica*. 2. ed. São Paulo: Experimento, 1998.
- SARDINHA, T. B. Lingüística de *corpus*: histórico e problemática. *D.E.L.T.A.* v.16, n.2, p.323-367, 2000.
- SAREN, M.; TZOKAS, N. Some dangerous axioms of relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, v.6, p.187-196, 1998.
- SARTRE, J.-P. *A imaginação*. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 1989.
- SAUSSURE, F. *Curso de linguística geral*. 24. ed. São Paulo: Cultrix, 2002.
- SCANZONI, J. Social exchange and behavioral interdependence. In: BURGESS, R.; HUSTON, T. (Eds.). *Social exchange in developing relationships*. New York: Academic Press, 1979, p.61-98.
- SCHMITT, B. H. Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, v. 15, p. 53-67, 1999.
- SCHMITT, B. H. *Marketing experimental*. São Paulo: Nobel, 2000.
- SCHÖN, D. *The reflective practitioner: how professions think in action*. Basic Books, 1983.
- SCHWAB, R.; SCHWAB, E. Interpersonal values of marital partners. *The Journal of Social Psychology*, v. 104, p. 157-63, 1978.
- SEARLE, J. *Intencionalidade*. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- SHANI, D.; CHALASANI, S. Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of Business Strategy*, v.6, n.4, p.43-52, 1992.
- SHEAVES, D. E.; BARNES, J. G. The fundamentals of relationships: an exploration of the concept to guide marketing implementation. In: SWARTZ, T. A.; BROWN, S. W. *Advances in services marketing and management*. v.5. Greenwich, CT: JAI Press, 1996. p.215-245.
- SHETH, J. Relationship marketing: a paradigm shift or shaft? In: SHETH, J.; PARVATIYAR, A. (Eds). *Handbook of relationship marketing*. London: Sage, 2000. p.609-620.
- SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.

- SHETH, J.; PARVATIYAR, A. Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*, v.1, n.1, p.3-16, 2002.
- SHETH, J.; PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of Academy of Marketing Science*, v.23, n.4, p.255-271, 1995.
- SHETZER, L. A social information processing model of employee participation. *Organizational Science*, v.4, p.252-268, 1993.
- SHOSTACK, G. L. Planning the services encounter. In: CZEPIEL, J.; SOLOMON, M.; SURPRENANT, C. *The service encounter*. Lexington: Lexington Books, 1985.
- SHOSTACK, G. L. Service positioning through structural change. *Journal of Marketing*, v. 51, p.34-43, Jan. 1987.
- SHRIVASTAVA, S.; KALE, S. Philosophising on the elusiveness of relationship marketing theory in consumer markets: a case for reassessing ontological and epistemological assumptions. *Australasian Marketing Journal*, v. 11, n.3, 61-71, 2003.
- SHULMAN, N. Network analysis: a new addition to an old bag of tricks. *Acta Sociologica*, v. 19, n. 4, p. 307-323, 1976.
- SILVA, J. M. *As tecnologias do imaginário*. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- SIMPSON, J. A. Influence of attachment styles on romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 59, p. 971-980, 1990.
- SINGH, J.; SIRDESHMKH, D. Agency and trust mechanisms in relational exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, p. 150-167, 2000.
- SIQUEIRA, A. *Segmentação de mercados industriais*. São Paulo: Atlas, 2000.
- SKINNER, B. *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Martins Fontes, 1978.
- SLATER, D. *Cultura do consumo & modernidade*. São Paulo: Nobel, 2002.
- SMITH, J. B. Buyer-seller relationships: similarity, relationship management, and quality. *Psychology & Marketing*, v.15, n.1, p.3-21, 1998.
- SMITH, W.; HIGGINS, M. Reconsidering the relationship analogy. *Journal of Marketing Management*, v.16, p.81-94, 2000.
- SOLOMON, M. R. *O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SOLOMON, M.; SURPRENANT, C.; CZEPIEL, J.; GUTMAN, E. A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing*, v.49, p.99-111, 1985.
- SOUZA NETO, A. F.; GOUVEIA, T. B.; CORDEIRO, A. T.; FONSÊCA, F. R. B. Tamanho do conjunto de consideração: um estudo comparativo entre três categorias de serviços. *Anais do XXVI ENANPAD*, Salvador, 2002.

SOUZA NETO, A. F.; MELLO, S. C. B.; CORDEIRO, A. T.; FONSÊCA, F. R. B. Voltando o carro para trás dos bois: busca pela compreensão de nuances do “relacionamento” no contexto de consumo como forma de subsidiar a prática consciente do “marketing de relacionamento” por empresas de serviço. *Anais do I EMA*, Porto Alegre, 2004.

SOUZA, R. F.; BUSSAB, W. O. Participação de mercado: uma abordagem multidimensional escalar. *Anais do XXVII ENANPAD*, Atibaia, 2003.

STAHL, H. K. *Zero migration: a customer-oriented strategic management concept*. Wiesbaden: Gabler, 1996.

STALANS, L. Multidimensional scaling. In: GRIMM, L.; YARNOLD, P. *Reading and understanding multivariate statistics*. Washington: American Psychological Association, 2002. p.137-168.

STERN, B.; THOMPSON, C.; ARNOULD, E. Narrative analysis of a marketing relationship: the consumer's perspective. *Psychology & Marketing*, v.15, n.3, p.195-214, 1998.

STORBACKA, K., STRANDVIK, T.; GRONRÖOS, C., Managing customer relationships for profit. In: PAYNE, A. *Advances in Relationship Marketing*, London: Kogan Page, 1995, p. 145-66.

STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, C. Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*. v. 5, n. 5, p. 21, 1994.

STRAYER, J. Affective and cognitive perspective on empathy. In: EISENBERG, N.; STRAYER, J. (Eds.). *Empathy and its development*. New York: Cambridge University Press, 1987. p. 218-244.

STRYKER, S.; STATHAM A. Symbolic interaction and role theory. In: LINDZEY, G.; ARONSON, E. (Eds.). *Handbook of Social Psychology*. 3. ed. v.1. New York: Random House, 1985. p. 311-378.

SURPRENANT, C.; SOLOMON, M. Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing*, v.51, p.73-80, 1987.

SWAN, J.; TRAWICK, I.; SILVA, D. How industrial salespeople gain customer trust. *Industrial Marketing Management*, v.14, n.3, p.203-231, 1985

SWEENEY, J.; WEBB, D. Relationship benefits: An exploration of buyer-supplier dyads. *Journal of Relationship Marketing*, v.1, n.2, p.77-92, 2002.

SZMIGIN, I.; BOURNE, H. Consumer equity in relationship marketing. *Journal of Consumer Marketing*, v.15, n.6, p.544-557, 1998.

TAKALA, T.; UUSITALO, O. An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis. *European Journal of Marketing*, v.30, n.2, p. 45-60, 1996.

TAVARES, F. O marketing pós-moderno nas sociedades midiáticas e temporais. *Comum*, v.6, n.16, p.81-118, jan./jun., 2001.

TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHENKARAN, M. Customer Evaluation of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. v. 62, p. 60-76, 1998.

THIBAUT, J.; KELLEY, H. *The social psychology of groups*. New York: Wiley, 1959.

THIBAUT, J.; WALKER, L. *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1975.

THION, S. Estruturologia. In: COELHO, E. P. (org.). *Estruturalismo: antologia de textos teóricos*. São Paulo: Martins Fontes, 1968. p.139-148.

THOMPSON, C. J.; ARNOULD, E.; STERN, B. B. Exploring the difference: a postmodern approach to paradigmatic pluralism in consumer research. In: BROWN, S.; TURDEY, D. (eds) *Consumer Research: postcards from the edge*, London: Routledge, 1997. p.150-89.

TORGERSON, Multidimensional scaling: I. Theory and method. *Psychometrika*, v.17, p.401-419, 1952.

TREACY, M.; WIERSERMA, F. Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, v.71, n.1, p.84-93, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TYNAN, C. A review of the marriage analogy in relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, v.13, p.695-703, 1997.

TYNAN, C. On metaphors, Marketing and marriage. *Irish Marketing Review*, v.12, n.1, p.17-26, 1999.

VALLE, D. L. Social Exchange and Social System: A Parsonian Approach. *Sociological Perspectives*, v. 37, n.4, p.585-610, 1994.

VANCOURT, R. *Kant*. Lisboa: Edições 70, 1987.

VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.

VEBLEN, T. *A teoria da classe ociosa: um estudo econômico das instituições*. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

VELOUTSOU, C.; SAREN, M.; TZOKAS, N. Relationship marketing: what if ... ? *European Journal of Marketing*, v.36, n.4, p.433-449, 2002.

VEXLIARD, J. Relatório do colóquio sobre o termo “estrutura”. In: BASTIDE, R. (cord.). *Usos e sentidos do termo estrutura*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1971. p.159-194.

VIANA, D.; CUNHA Jr., M.; SLOGO, L. Stable business relationships in unstable economic environments: does relationship marketing exist? *Anais do XXIV ENANPAD*, Florianópolis, 2000.

- VIET, J. *Métodos estruturalistas nas ciências sociais*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1973.
- WALLE, A. Evolving structures and consumer response: dynamic transformations of *The Fugitive and Mission Impossible*. *Management Decision*, v.36, n.6, p.399-406, 1998.
- WALLE, A. *Exotic visions in marketing theory and practice*. Westport: Quorum, 2002.
- WEBSTER, F. E. Jr. Executing the new marketing concept. *Marketing Management*, v.3, n.1, 1994.
- WEIGEL, D.; BALLARD-REISCH, D. Investigating the behavioral indicators of relational commitment. *Journal of Social and Personal Relationships*, v. 19, n. 3, p. 403-423, 2002.
- WELLENS, A. R. Quantitative balance theory and the interpersonal liking-proximity relationship: a replication and extension of previous findings. *The Journal of Psychology*, v. 101, p. 237-39, 1979.
- WELLENS, A. R.; GOLDBERG, M. L. The effects of interpersonal distance and orientation upon the perception of social relationships. *The Journal of Psychology*, v. 99, p. 39-47, 1978.
- WESTIN, A. *Privacy and freedom*. New York: Atheneum, 1967.
- WIESENFELD, E. Between prescription and action: the gap between the theory and practice of qualitative inquiries. *Forum of Qualitative Social Research [On-line Journal]*, v. 1, n.2, 2000.
- WILSON, D. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*, v.23, n.4, p.335-345, 1995.
- WILSON, D.; SONI, P.; O'KEEFFE, M. Modeling customer retention as a relationship problem. *Working Paper*. Institute for the study of business markets, Pennsylvania State University.
- WIND, Y. Issues and advances in segmentation research. *Journal of Marketing Research*, v.15, p.313-337, 1978.
- WISH, M. Comparasions among multidimensional structures of interpersonal relations. *Multivariate Behavioral Research*, July, p.297-324, 1976.
- WISH, M.; DEUTSCH, M.; KAPLAN, S. Perceived dimensions of interpersonal relations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.33, p.409-420, 1976.
- WITTEGENSTEIN, L. *Investigações filosóficas*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- WOLFF, E. Uso e significado da palavra “estrutura” em biologia. In: BASTIDE, R. (cord.). *Usos e sentidos do termo estrutura*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1971. p. 15-20.

WONG, A.; SOHAL, A. An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, V.30, n.1, p.34-50, 2002.

WULF, K. D.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. A critical review of underlying relationship marketing in the context of explaining consumer relationships. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, v.31, n.1, p.73-101, 2001.

WULF, K. D.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; IACOBUCCI, D. Investments in Consumer Relationship: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*, v. 65, p. 33-50, 2001.

YAU, O.; McFETRIDGE, P.; CHOW, R.; LEE, J.; SIN, L.; TSE, A. Is relationship marketing fo everyone? *European Journal of Marketing*, v.34, n.9/10, p.1111-1127, 2000.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Y. A Critical Review of Consumer Satisfaction. In: ZEITHAML, V. *Review of Marketing*, Chicago: American Marketing Association, 1990, p.68-123.

YOUNG, F. W.; HARRIS, D. F. Multidimensional scaling. In: NORUŠIS, M. J. *SPSS for Windows: professional statistics*. Chicago: SPSS Inc., 1993. p.155-222.

ZAK, A.; GOLD, J.; RYCKMAN, R.; LENNEY, E. Assessments of trust in intimate relationships and the self-perception process. *The Journal of Social Psychology*, v.138, n.2, pp.217-228, 1998.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V., BERRY, L., PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, v. 60, p. 31-46, 1996.

ZIKMUND, W.; SCOTT, J. Variety analysis of perceived risk self-confidence and information sources. *Advances in Consumer Research*, v. 1, p. 406-416, 1974.

## APÊNDICE A - Modelo do roteiro utilizado durante o primeiro estudo exploratório

Nome do Moderador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_ Assistente: \_\_\_\_\_

### Perguntas para avaliação:

Qual a natureza da relação entre uma academia de ginástica e seu cliente? Qual a extensão da relação dos clientes com as academias de ginástica? Quem representa esse serviço para os clientes? Qual a experiência de consumo que ocorre nesse tipo de serviço? Qual o significado dessa relação para o cliente? Quais os benefícios que os clientes percebem nessa relação?

---

### Introdução

#### Explicação

Boa tarde. Meu nome é \_\_\_\_\_ e este é meu colega \_\_\_\_\_.  
Obrigado por terem vindo. Um grupo focal é uma discussão relaxada....

#### Apresentação do propósito

Estou aqui hoje para falar das experiências de consumo que vocês possuem com relação às academias de ginástica. O propósito é conhecer suas percepções acerca de como os consumidores se relacionam com as academias de ginástica. Não estou aqui para compartilhar informação, ou para dar a minha opinião. Suas percepções são o que importa. Não há respostas certas ou erradas ou desejadas ou não desejadas. Vocês podem discordar entre si e podem mudar de idéia. Gostaria que se sentissem confortáveis em dizer o que realmente pensam e como vocês realmente se sentem.

#### Discussão do procedimento

Estarei tomando notas e gravando em fita a discussão para que nada que vocês tenham a dizer seja perdido. Expliquei estes procedimentos para vocês quando marcamos esta reunião. Como vocês sabem, tudo é confidencial. Ninguém saberá quem disse o quê. Quero que isto seja uma discussão em grupo, então se sintam à vontade para externalizar sua opinião como se estivessem em uma roda de amigos. Mesmo que você pense que sua história é parecida com a de todo mundo, não diga apenas “eu concordo”. Nós queremos que vocês contem suas histórias, porque sempre existe algo único na experiência de cada pessoa. Contudo, eu apreciaria se somente uma pessoa falasse por vez. A discussão durará aproximadamente uma hora e meia. Há muito que quero discutir, então haverá momentos em que darei uma acelerada na discussão.

#### Introdução participativa

Agora vamos começar por cada um se apresentando e recuperando sua última experiência com esse tipo de serviço.

#### Construção de entendimento



Quero que cada um de vocês pense em um adjetivo que melhor descreva a sua relação com a sua academia de ginástica. Daremos uma volta no grupo para que vocês tenham a chance de compartilhar suas opiniões. Por favor expliquem sucintamente porque vocês escolheram determinado adjetivo.

## Entrevista

O que vem a sua mente quando você ouve a palavra “relacionamento”?

INVESTIGAÇÃO: *Quando você diz \_\_\_\_\_ o que quer dizer com isso? Isso é interessante, gostaria de ouvir também a opinião de \_\_\_\_\_. Para você \_\_\_\_\_, o que vem a sua mente quando você ouve a palavra relacionamento?*

O que você acredita ser mais importante para a manutenção de um relacionamento?

INVESTIGAÇÃO: *Por que você acha isso? Alguém pensa de forma diferente?*

Em sua opinião, o que pode causar o fim de um relacionamento?

INVESTIGAÇÃO: *Por que você pensa assim? Alguém pensa de forma diferente?*

Em sua opinião, o que faz com que as pessoas desenvolvam relacionamento com uma academia de ginástica?

INVESTIGAÇÃO: *Por que você acha que isso acontece? Alguém pensa de outra forma?*

Quão intenso você acredita ser o relacionamento entre você e a sua academia de ginástica?

INVESTIGAÇÃO: *Por que você diz isso? O que você entende por “intensidade” em um relacionamento? Alguém entende “intensidade” de forma diferente?*

Quão respeitoso você acredita ser o relacionamento entre você e a sua academia de ginástica?

INVESTIGAÇÃO: *Por que você diz isso? O que você entende por “respeito” em um relacionamento? Alguém entende “respeito” de forma diferente?*

Quão cooperativo você acredita ser o relacionamento entre você e a sua academia de ginástica?

INVESTIGAÇÃO: *Por que você diz isso? O que você entende por “cooperação” em um relacionamento? Alguém entende “cooperação” de forma diferente?*

Quão submisso ou dominante você acredita ser em relação a sua academia de ginástica?

INVESTIGAÇÃO: *Por que você diz isso? O que você entende por “dominação” em um relacionamento? Alguém entende “dominação” de forma diferente?*

O que o relacionamento com sua academia de ginástica representa para você?

INVESTIGAÇÃO: *Quando você diz \_\_\_\_\_ o que quer dizer com isso?*

Em sua opinião, qual o funcionário que desempenha o papel mais importante para a qualidade de seu relacionamento com a academia de ginástica?

INVESTIGAÇÃO: *Conte-me mais sobre porque você achou que este funcionário desempenha o papel mais importante na sua relação com a sua academia de ginástica.*

Que benefícios você acredita estar obtendo ao estabelecer um relacionamento com sua academia de ginástica?

INVESTIGAÇÃO: *Você acredita que esses benefícios estão aumentando à medida que passa mais tempo nessa relação?*

De todos os benefícios que nós discutimos, qual o mais importante para você?

INVESTIGAÇÃO: *Conte-me mais sobre porque você achou este o benefício mais importante. E para você \_\_\_\_\_, qual o benefício mais importante? Por que você pensa isso?*

## **Fechamento**

*Embora tenha havido muitas opiniões diferentes acerca de \_\_\_\_\_, parece ser unânime que \_\_\_\_\_. Alguém vê de forma diferente? Parece que a maioria concorda que \_\_\_\_\_, mas alguns acham que \_\_\_\_\_. Alguém quer adicionar ou esclarecer uma opinião acerca disso?*

*Há alguma informação que diga respeito a seu relacionamento com as academias de ginástica que vocês pensam que seria útil eu saber?*

*Muito obrigado por terem vindo aqui esta tarde. Seu tempo é muito apreciado e seus comentários têm sido muito úteis.*

## **APÊNDICE B - Modelo do questionário utilizado durante o segundo estudo exploratório**



Universidade Federal de Pernambuco

N°

## Pesquisa sobre o relacionamento dos consumidores com empresas de serviços

### Apresentação

Prezado(a) Sr(a),

Esta é uma pesquisa de cunho exclusivamente acadêmico que tem por objetivo analisar o relacionamento entre empresas de serviços e os seus consumidores.

Solicitamos a sua colaboração respondendo a todas as perguntas que se seguem, conforme instruções apresentadas em cada parte. Garantimos que toda informação fornecida será tratada com total sigilo. Sua opinião é fundamental para que o objetivo deste estudo seja alcançado. Agradecemos antecipadamente a sua participação.

### Instruções Gerais:

*Antes de responder a este questionário, por favor, leia com atenção as instruções abaixo:*

1. Este questionário deve ser respondido somente por você.
2. Quando você não souber uma resposta com exatidão, procure responder com a maior proximidade possível.
3. É importante que você responda todas as perguntas, mas caso não se sinta à vontade em responder alguma questão, não tem problema – pule-a e continue.
4. Vale salientar que não existem respostas certas ou erradas.

### PARTE 1 – SERVIÇOS QUE VOCÊ UTILIZA

Dentre os serviços abaixo listados, por gentileza, marque um **X** na caixinha à esquerda daquele(s) que você utiliza ou já utilizou **nos últimos seis meses**.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Academia de Ginástica | <input type="checkbox"/> Locação de Filmes            |
| <input type="checkbox"/> Agência de Viagens    | <input type="checkbox"/> Restaurante <i>Fast-food</i> |
| <input type="checkbox"/> Banco                 | <input type="checkbox"/> Supermercado                 |
| <input type="checkbox"/> Cartão de Crédito     | <input type="checkbox"/> Salão de Beleza              |
| <input type="checkbox"/> Escola de Idiomas     | <input type="checkbox"/> Transporte Aéreo             |
| <input type="checkbox"/> Farmácia              | <input type="checkbox"/> Telefonia Móvel              |

### PARTE 2 – RELACIONAMENTO DOS CONSUMIDORES COM EMPRESAS DE SERVIÇOS

Nesta parte do questionário serão apresentadas algumas afirmações através das quais gostaríamos que você avaliasse o relacionamento dos consumidores com empresas de serviço. Marque na escala, o ponto correspondente à alternativa que melhor reflita sua opinião. Por exemplo, se lhe for apresentado o seguinte par de afirmações:

**Cliente e empresa interagem de forma agradável** 1 2 3 4 5 6 7 **Cliente e empresa interagem de forma desagradável**

Neste caso, você deve marcar o número que indica quão agradável ou desagradável a relação tende a ser. Números baixos tendem a caracterizar a relação como agradável e números altos como desagradável. Uma avaliação de “quatro” deve ser assinalada para os relacionamentos que você sentir que se encontram no meio termo.

**EXEMPLO**



1. **Preste atenção ao seguinte comentário:** Ao avaliar um relacionamento (como o casamento, por exemplo), não devemos avaliar os atributos das partes que nele estão envolvidas (características da esposa ou do esposo), mas a **interação** que ocorre entre eles. Por exemplo, o casamento é bom ou ruim? Ao fazer este questionamento, não se está afirmando que o marido ou a mulher é bom ou ruim, mas o “casamento” é que está sendo avaliado.
2. Só preencha na tabela os serviços que você marcou na parte 1 do questionário.
3. Agora, avalie, de acordo com a escala abaixo, o relacionamento entre empresa e consumidor.

**ATENÇÃO:** Antes de responder, observe o exemplo.

	PLANO DE SAÚDE							Academia de Ginástica	Agência de Viagens	Banco	Cartão de crédito	Escola de Idiomas	Farmácia
Cliente e empresa <b>nunca</b> procuram levar vantagem um sobre o outro.	1	2	3	4	5	6	7						
Os objetivos e desejos do cliente e da empresa são totalmente <b>compatíveis</b> .	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa interagem de forma <b>amigável</b> .	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa agem levando em consideração o <b>interesse do outro</b> .	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa têm capacidades <b>similares</b> para influenciar as ações um do outro.	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa procuram <b>conciliar esforços</b> visando o benefício mútuo.	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa interagem de forma <b>harmoniosa</b> .	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa vêem a relação como <b>estimulante</b> .	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa interagem de forma <b>emocional</b> .	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa interagem com <b>grande frequência</b> .	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa interagem de forma <b>intensa</b> .	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa desempenham <b>ações de mesma natureza</b> das ações do outro.	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa procuram levar vantagem um sobre o outro.	7												
Os objetivos e desejos do cliente e da empresa são totalmente <b>incompatíveis</b> .	6												
Cliente e empresa interagem de forma <b>hostil</b> .	5												
Cliente e empresa agem levando em consideração apenas <b>seus interesses</b> .	5												
Uma das partes tem <b>mais</b> capacidade para influenciar as ações da outra.	6												
Cliente e empresa <b>disputam entre si</b> visando a exclusividade de um benefício.	6												
Cliente e empresa interagem de forma <b>conflituosa</b> .	5												
Cliente e empresa vêem a relação como <b>entediante</b> .	4												
Cliente e empresa interagem de forma <b>racional</b> .	7												
Cliente e empresa <b>raramente</b> interagem.	5												
Cliente e empresa interagem de forma <b>superficial</b> .	5												
Cliente e empresa desempenham <b>ações de natureza diferente</b> das ações do outro.	3												

## EXEMPLO

1. **Preste atenção ao seguinte comentário:** Ao avaliar um relacionamento (como o casamento, por exemplo), não devemos avaliar os atributos das partes que nele estão envolvidas (características da esposa ou do esposo), mas a **interação** que ocorre entre eles. Por exemplo, o casamento é bom ou ruim? Ao fazer este questionamento, não se está afirmando que o marido ou a mulher é bom ou ruim, mas o “casamento” é que está sendo avaliado.
2. Só preencha na tabela os serviços que você marcou na parte 1 do questionário.
3. Agora, avalie, de acordo com a escala abaixo, o relacionamento entre empresa e consumidor.

**ATENÇÃO:** Antes de responder, observe o exemplo.

	PLANO DE SAÚDE							Academia de Ginástica	Agência de Viagens	Banco	Cartão de crédito	Escola de Idiomas	Farmácia
Cliente e empresa sentem-se <b>próximos</b> .	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa vêem a relação como <b>produtiva</b> .	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa podem romper <b>facilmente</b> os vínculos entre si.	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa interagem focando prioritariamente o <b>curto prazo</b> .	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa <b>confiam</b> um no outro.	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa vêem a relação como <b>segura</b> .	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa são <b>muito comprometidos</b> com a relação.	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa agem de forma a <b>retribuir</b> o que recebem um do outro.	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa buscam <b>não esconder</b> nada um do outro.	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa interagem de forma <b>respeitosa</b> .	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa interagem de maneira <b>formal</b> .	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa <b>valorizam</b> a história do relacionamento para a continuação da relação.	1	2	3	4	5	6	7						
Cliente e empresa sentem-se <b>distantes</b> .	3												
Cliente e empresa vêem a relação como <b>destrutiva</b> .	4												
Cliente e empresa encontram <b>grandes dificuldades</b> para romper os vínculos entre si.	5												
Cliente e empresa interagem focando prioritariamente o <b>longo prazo</b> .	6												
Cliente e empresa <b>são céticos</b> um com o outro.	7												
Cliente e empresa vêem a relação como <b>arriscada</b> .	5												
Cliente e empresa são <b>descomprometidos</b> com a relação.	3												
Cliente e empresa <b>não fazem concessões recíprocas</b> .	2												
Cliente e empresa <b>não são transparentes</b> um com o outro.	3												
Cliente e empresa interagem de forma <b>desrespeitosa</b> .	5												
Cliente e empresa interagem de maneira <b>informal</b> .	3												
Cliente e empresa <b>menos prezam</b> a história do relacionamento para a continuação da relação.	1												

**EXEMPLO**

1. **Preste atenção ao seguinte comentário:** Ao avaliar um relacionamento (como o casamento, por exemplo), não devemos avaliar os atributos das partes que nele estão envolvidas (características da esposa ou do esposo), mas a **interação** que ocorre entre eles. Por exemplo, o casamento é bom ou ruim? Ao fazer este questionamento, não se está afirmando que o marido ou a mulher é bom ou ruim, mas o “casamento” é que está sendo avaliado.
2. Só preencha na tabela os serviços que você marcou na parte 1 do questionário.
3. Agora, avalie, de acordo com a escala abaixo, o relacionamento entre empresa e consumidor.

**ATENÇÃO:** Antes de responder, observe o exemplo.

	1	2	3	4	5	6	7	PLANO DE SAÚDE	Locação de Filmes	Restaurante <i>Fast-food</i>	Supermercado	Salão de Beleza	Transporte Aéreo	Telefonia Móvel	
Cliente e empresa <b>nunca</b> procuram levar vantagem um sobre o outro.	1	2	3	4	5	6	7								
Os objetivos e desejos do cliente e da empresa são totalmente <b>compatíveis</b> .	1	2	3	4	5	6	7								
Cliente e empresa interagem de forma <b>amigável</b> .	1	2	3	4	5	6	7								
Cliente e empresa agem levando em consideração o <b>interesse do outro</b> .	1	2	3	4	5	6	7								
Cliente e empresa têm capacidades <b>similares</b> para influenciar as ações um do outro.	1	2	3	4	5	6	7								
Cliente e empresa procuram <b>conciliar esforços</b> visando o benefício mútuo.	1	2	3	4	5	6	7								
Cliente e empresa interagem de forma <b>harmoniosa</b> .	1	2	3	4	5	6	7								
Cliente e empresa vêem a relação como <b>estimulante</b> .	1	2	3	4	5	6	7								
Cliente e empresa interagem de forma <b>emocional</b> .	1	2	3	4	5	6	7								
Cliente e empresa interagem com <b>grande frequência</b> .	1	2	3	4	5	6	7								
Cliente e empresa interagem de forma <b>intensa</b> .	1	2	3	4	5	6	7								
Cliente e empresa desempenham <b>ações de mesma natureza</b> das ações do outro.	1	2	3	4	5	6	7								
Cliente e empresa procuram levar vantagem um sobre o outro.								7							
Os objetivos e desejos do cliente e da empresa são totalmente <b>incompatíveis</b> .								6							
Cliente e empresa interagem de forma <b>hostil</b> .								5							
Cliente e empresa agem levando em consideração <b>apenas seus interesses</b> .								5							
Uma das partes tem <b>mais</b> capacidade para influenciar as ações da outra.								6							
Cliente e empresa <b>disputam entre si</b> visando a exclusividade de um benefício.								6							
Cliente e empresa interagem de forma <b>conflituosa</b> .								5							
Cliente e empresa vêem a relação como <b>entediante</b> .								4							
Cliente e empresa interagem de forma <b>racional</b> .								7							
Cliente e empresa <b>raramente</b> interagem.								5							
Cliente e empresa interagem de forma <b>superficial</b> .								5							
Cliente e empresa desempenham <b>ações de natureza diferente</b> das ações do outro.								3							

## EXEMPLO

- Preste atenção ao seguinte comentário:** Ao avaliar um relacionamento (como o casamento, por exemplo), não devemos avaliar os atributos das partes que nele estão envolvidas (características da esposa ou do esposo), mas a **interação** que ocorre entre eles. Por exemplo, o casamento é bom ou ruim? Ao fazer este questionamento, não se está afirmando que o marido ou a mulher é bom ou ruim, mas o “casamento” é que está sendo avaliado.
- Só preencha na tabela os serviços que você marcou na parte 1 do questionário.
- Agora, avalie, de acordo com a escala abaixo, o relacionamento entre empresa e consumidor.

**ATENÇÃO:** Antes de responder, observe o exemplo.

	PLANO DE SAÚDE							Localção de Filmes	Restaurante <i>Fast-food</i>	Supermercado	Salão de Beleza	Transporte Aéreo	Telefonia Móvel
1	1	2	3	4	5	6	7	3					
2	1	2	3	4	5	6	7	4					
3	1	2	3	4	5	6	7	5					
4	1	2	3	4	5	6	7	6					
5	1	2	3	4	5	6	7	7					
6	1	2	3	4	5	6	7	5					
7	1	2	3	4	5	6	7	3					
8	1	2	3	4	5	6	7	2					
9	1	2	3	4	5	6	7	3					
10	1	2	3	4	5	6	7	5					
11	1	2	3	4	5	6	7	3					
12	1	2	3	4	5	6	7	1					

**PARTE 3 – DADOS PESSOAIS**

---

**1. Gênero:**

Masculino                       Feminino

**2. Idade:**

de 20 a 29 anos       de 30 a 39 anos       de 40 a 49 anos       de 50 a 59 anos

**3. Estado Civil:**

Solteiro (a)               Casado (a)               Separado/Divorciado (a)               Viúvo (a)

**4. Nível de Instrução (já concluído):**

2º Grau (Nível médio)               Graduação (nível superior)               Pós-graduação

**5. Qual a sua ocupação?**

Profissional Liberal                       Funcionário Público                       Estagiário  
 Autônomo                                       Dona de Casa                                       Nenhuma  
 Assalariado                                       Empresário                                       Outros: \_\_\_\_\_

**6. Qual a faixa de renda MENSAL em que se encontra o seu orçamento familiar**

**(pessoas que residem com você)?**

De R\$ 2000,00 a R\$ 3000,00                       De R\$ 3000,01 a R\$ 4000,00  
 De R\$ 4000,01 a R\$ 5000,00                       De R\$ 5000,01 a R\$ 6.000,00  
 De R\$ 6000,01 a R\$ 7.000,00                       Acima de R\$ 7.000,00



## APÊNDICE C – Matriz de dados brutos agregados

Atributo / Estímulo	Academia de Ginástica	Agência de Viagens	Banco	Cartão de Crédito	Escola de Idiomas	Farmácia	Locação de Filmes	Restaurante <i>Fast-food</i>	Supermercado	Salão de Beleza	Transporte Aéreo	Telefonia Móvel
AT1	3,58	4,35	5,15	5,19	3,28	3,80	3,39	3,79	4,28	3,51	4,23	4,87
AT2	3,11	3,80	4,44	4,37	2,86	3,37	3,09	3,24	3,68	3,12	4,06	4,14
AT3	2,53	3,11	3,89	3,92	2,68	2,93	2,72	2,96	3,30	2,62	3,95	3,95
AT4	3,19	3,75	4,59	4,66	3,08	3,43	3,15	3,27	3,88	3,08	4,25	4,45
AT5	3,28	4,32	4,96	4,83	3,48	3,78	3,62	3,77	4,30	3,58	4,58	4,62
AT6	3,18	3,73	4,35	4,36	3,07	3,55	3,07	3,47	3,91	3,18	4,25	4,39
AT7	2,67	3,20	4,08	4,10	2,76	3,19	2,63	3,04	3,50	2,72	3,78	4,14
AT8	2,85	3,24	4,36	4,27	2,96	3,64	2,96	3,17	3,88	3,12	3,83	4,25
AT9	3,52	4,00	5,08	5,01	3,58	4,31	3,60	3,99	4,63	3,46	4,94	4,92
AT10	2,67	3,66	3,77	3,88	2,65	3,51	3,30	3,41	3,52	3,09	4,28	4,06
AT11	2,86	3,69	4,21	4,41	3,12	3,88	3,64	3,83	3,84	3,36	4,78	4,27
AT12	3,08	3,60	4,07	4,13	3,44	3,82	3,44	3,67	4,09	3,53	4,46	4,16
AT13	2,89	3,85	4,45	4,72	2,64	3,64	3,16	3,60	3,95	3,00	4,88	4,64
AT14	2,70	3,41	3,69	3,86	2,69	3,15	2,97	3,12	3,48	2,80	3,75	3,84
AT15	2,89	3,27	4,43	4,31	3,06	2,79	2,57	2,70	3,09	2,97	3,25	3,95
AT16	3,55	3,61	4,71	4,72	4,01	3,11	3,20	3,14	3,67	3,58	3,67	4,42
AT17	3,04	3,67	4,33	4,46	3,11	3,53	3,17	3,48	3,82	3,08	4,02	4,51
AT18	2,93	3,72	3,93	4,02	2,76	3,18	2,83	3,26	3,55	3,20	3,78	4,02
AT19	3,17	3,60	3,65	3,67	3,01	3,60	3,49	3,77	3,92	3,05	4,08	3,93
AT20	2,98	3,42	4,37	4,33	3,08	3,72	3,41	3,67	4,03	3,11	3,92	4,40
AT21	3,07	3,95	4,44	4,42	3,12	3,67	3,42	3,77	4,22	3,19	4,05	4,55
AT22	2,61	3,27	3,58	3,57	2,62	3,13	2,79	2,91	3,34	2,65	3,52	3,91
AT23	3,91	3,81	2,92	3,06	3,61	3,76	3,87	3,76	3,49	4,22	3,00	3,36
AT24	3,20	3,34	3,35	3,42	2,64	3,76	3,23	3,58	3,75	2,83	3,47	3,63

## APÊNDICE D – Matriz de distância entre os relacionamentos

Estímulo	Academia de Ginástica	Agência de Viagens	Banco	Cartão de Crédito	Escola de Idiomas	Farmácia	Locação de Filmes	Restaurante <i>Fast-food</i>	Supermercado	Salão de Beleza	Transporte Aéreo	Telefonia Móvel
Academia de Ginástica	0											
Agência de Viagens	9,919	0										
Banco	38,727	12,363	0									
Cartão de Crédito	40,190	12,610	0,267	0								
Escola de Idiomas	1,239	11,149	37,576	39,332	0							
Farmácia	7,503	2,580	18,903	19,295	8,722	0						
Locação de Filmes	2,199	6,494	32,999	33,820	2,929	3,302	0					
Restaurante <i>Fast-food</i>	5,643	2,621	22,045	22,397	6,907	0,573	1,837	0				
Supermercado	15,921	2,209	8,140	8,391	16,559	2,844	10,596	4,236	0			
Salão de Beleza	1,207	7,275	33,820	34,922	1,393	5,487	1,370	3,996	12,921	0		
Transporte Aéreo	30,982	7,788	5,737	4,965	30,774	10,349	22,086	12,620	4,149	25,655	0	
Telefonia Móvel	37,310	10,516	1,332	0,876	37,062	15,781	30,095	18,784	5,959	32,082	3,408	0

## APÊNDICE E – Coordenadas dos estímulos para o mapa perceptual em 2 dimensões

Abreviatura do Estímulo	Nome do Estímulo	Dimensão 1	Dimensão 2
ACA	Academia de Ginástica	1,8165	0,1262
AGE	Agência de Viagens	-0,0173	0,2418
BAN	Banco	-1,8634	0,4710
CAR	Cartão de Crédito	-1,9734	0,2005
ESC	Escola de Idiomas	1,7512	0,4571
FAR	Farmácia	0,3216	-0,1782
LOC	Locação de Filmes	1,2816	-0,5255
RES	Restaurante <i>Fast-food</i>	0,5246	-0,3222
SUP	Supermercado	-0,3615	0,1464
SAL	Salão de Beleza	1,4442	0,2904
TRA	Transporte Aéreo	-1,1763	-0,6946
TEL	Telefonia Móvel	-1,7477	-0,2128

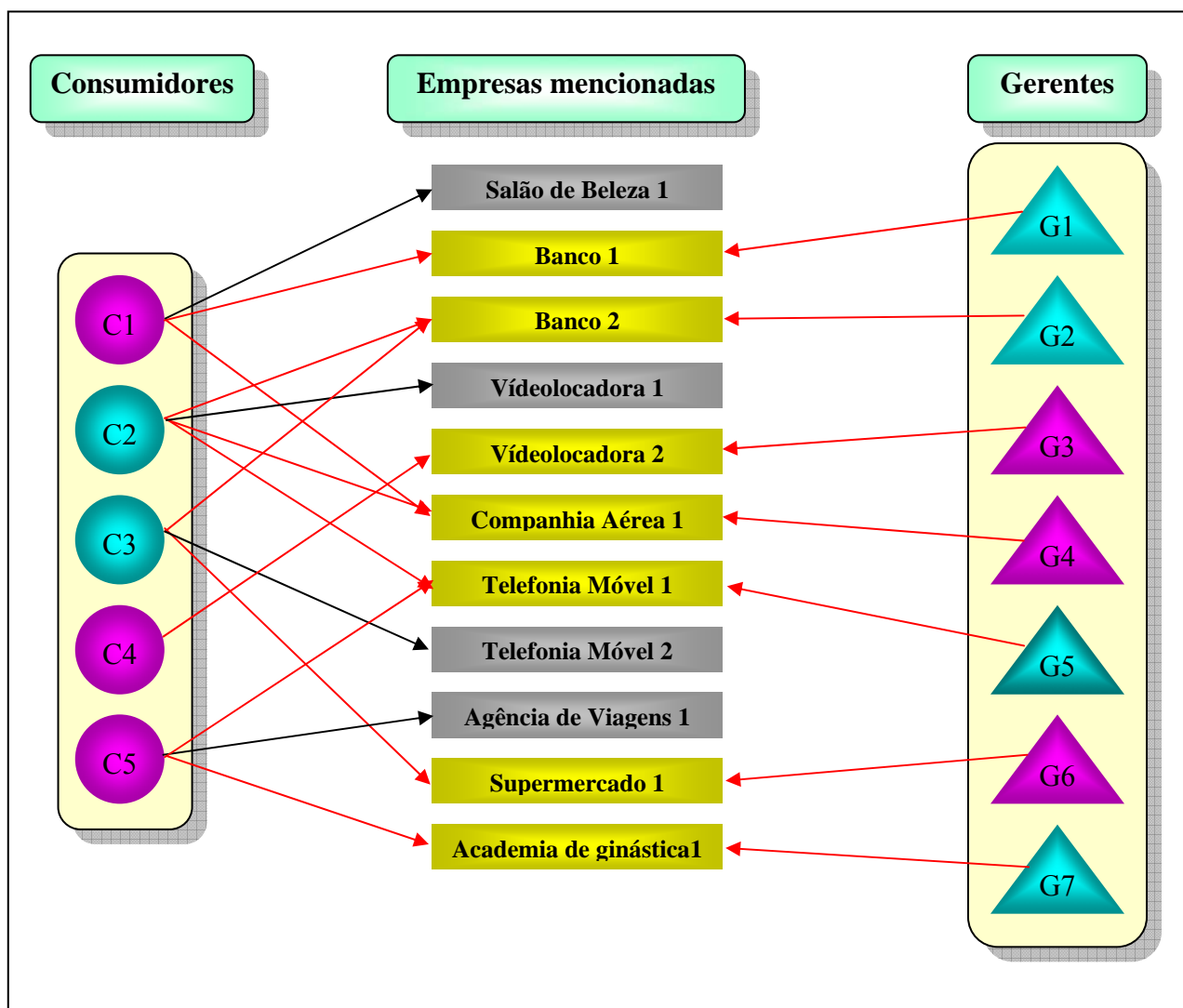
## APÊNDICE F – Protocolo utilizado durante as entrevistas em profundidade

**PERGUNTA CENTRAL:** Como os relacionamentos estabelecidos entre consumidores e empresas de serviços podem ser estruturados no domínio interpretativo da percepção?

PERGUNTA DE PESQUISA	DOMÍNIO	PERGUNTA(S)-FILTRO (1ª ETAPA)	INDAGAÇÕES PRINCIPAIS (2ª ETAPA)
Quais as comunalidades que podem ser estabelecidas nas estruturas dos relacionamentos entre consumidores e empresas de serviço no domínio interpretativo da percepção?	Percepção Cliente	Nós vamos conversar sobre relacionamentos. Como é que você sabe que está em um relacionamento?	O que é relacionamento com uma empresa para você?
		De quais desses serviços você é consumidor? [cartela com os serviços]	Como você vê o seu relacionamento com [nome da empresa]?
		Você se percebe em relacionamento com empresas prestadoras desses serviços?	
		Com alguma empresa em específico?	Qual o significado deste relacionamento para você? Se você tiver que atribuir uma cor a este relacionamento, que cor seria? Por quê? *
	Percepção Empresa	Nós vamos conversar sobre relacionamentos. Como é que você sabe que está em um relacionamento?	O que é relacionamento com o consumidor para você?
		Você se percebe em relacionamento com seus consumidores?	Como você vê o relacionamento com seus consumidores?
			Qual o significado deste relacionamento para você?
			Se você tiver que atribuir uma cor a este relacionamento, que cor seria? Por quê? *
			O que seria um relacionamento ideal com o consumidor para você?
			Se você tiver que atribuir uma cor a este tipo de relacionamento, que cor seria? Por quê?

Obs: Reconhece-se que nestas questões ocorre certo hibridismo da percepção com a imaginação, já que o respondente discorre sobre um relacionamento percebido e realiza uma analogia com algo simbólico.

## APÊNDICE G – Consumidores, empresas e gerentes acessados no domínio da percepção



Obs: As cores rosa e azul indicam o gênero dos sujeitos e o amarelo indica as díades que foram completamente acessadas.

## APÊNDICE H – Ilustração da decomposição temática dos núcleos de significado

SUJEITO: G3		DÍADE: G3,C4	
Núcleo de significado	Código	Decomposição Primária	Temática
<p><i>P: Mas, falando de um modo geral, é... A tua locadora ela procura construir esse relacionamento ou tenta evitar esse relacionamento?</i></p> <p>E: Não, é porque a gente num tem nada que se opunha a isso não. Tem clientes que vem e procuram determinadas pessoas. Tem clientes que já vem e “ah vou procurar, quero ser atendida por fulana”. Ou... Tem clientes e clientes. Tem um cliente aí que vem, “ah Marcela, venha me indicar filmes”. Às vezes eu tô ocupada e saio pra indicar. “Ah só você sabe indicar”. “As meninas num sabem indicar um filme bom pra mim”. Quer dizer, confia. Tem a base da confiança, da troca. Quer dizer, se você indicou um filme bom, determinado filme que ela gostou, ela vai voltar e vai pedir pra você. É isso, é por aí. Aqui ninguém... É por aí. Aqui a gente num impede que ninguém faça suas amizades, ou... Até a clientela gosta disso, a clientela gosta de ser chamada pelo nome, gosta de ser conhecido. Gosta que a gente saiba qual é o número da ficha dele, quer dizer... Gosta... Ele... Se você chegar pra um cliente... Até... Há um mês, dois meses atrás a gente colocou agora, só levam com a identidade, porque a gente tem um número... A gente tem um número imenso de clientes, então o que que acontece? Muita rotatividade é grande e às vezes você não, não conhece a pessoa. A pessoa se sente. “Ah eu venho aqui, eu sou”... Aí a gente tenta explicar. Não porque a gente tem aqui mais de 30 mil clientes. Quer dizer, fica difícil a gente memorizar, são muitos dependentes.</p> <p><i>P: Hum, hum.</i></p> <p>E: Aí é isso que acontece. Aí o cliente não gosta que a gente peça uma identificação a ele. “Você tá pedindo?” “Não sei o que...” É chato. Então o cliente gosta de ser tratado pelo nome. Ele gosta que a gente... Se sente importante. Ser reconhecido. É isso que a gente tenta. Às vezes, aí meu Deus, eu num lembro. Aí eu fico chateada... eu “lembra o número?” Aí ele já... Quando eu esqueço o nome de um cliente eu fico forçando: “tu lembra o teu número?” Já pra fugir, pra vê se ele me dá alguma pista pra eu (rs) chegar a ele sem precisar... Mas aí, é por aí. O cliente ele gosta de sentir assim. Gosta de... Eu pelo menos eu gosto de ser tratada assim. Você chegar a mim: Oh Marcela, tudo bom? Ah isso é ótimo. Eu acho que é isso que faz o cliente voltar.</p>	G3N13	1. O praticante reconhece que o consumidor prefere ser atendido por determinados funcionários	Atratividade
	2. O praticante reconhece que o consumidor valoriza o auxílio que lhe é dedicado	Cooperação / Relevância	
	3. O praticante reconhece que se esforça para satisfazer o cliente	Comprometimento / Flexibilidade	
	4. O praticante reconhece que o consumidor confia em sua competência	Competência / Confiança	
	5. O praticante reconhece que o consumidor está ciente que os representantes da empresa possuem níveis diferentes de competência	Competência	
	6. O praticante reconhece que o consumidor retribui sua competência com o retorno	Reciprocidade	
	7. O praticante reconhece que os representantes possuem liberdade para forjar relacionamento com os clientes	Dominação	
	8. O praticante reconhece a atratividade do tratamento fornecido aos consumidores	Atratividade	
	9. O praticante reconhece que os consumidores gostam de ser reconhecidos	Afetividade / Respeito	
	10. O praticante reconhece certa incompetência da empresa na gestão simultânea de vários relacionamentos	Competência	
	11. O praticante reconhece que foi obrigado a se tornar menos flexível	Voluntariedade / Flexibilidade	
	12. O praticante reconhece que não pode confiar em todos os consumidores	Confiança	
	13. O praticante reconhece a instituição de uma regra válida para todos os clientes	Justiça	
	14. O praticante reconhece que o consumidor espera que a empresa confie nele	Confiança	
	15. O praticante reconhece que procura explicar as razões das atitudes da empresa	Respeito / Justiça	
	16. O praticante reconhece que o consumidor se sente importante quando é reconhecido	Satisfação / Relevância	
	17. O praticante reconhece que se esforça para satisfazer o desejo do consumidor de se reconhecido	Satisfação / Comprometimento	
	18. O praticante reconhece que pede auxílio do consumidor para satisfazê-lo	Cooperação	
	19. O praticante reconhece que trata o consumidor do mesmo modo que gostaria de ser tratado	Empatia	
	20. O praticante reconhece que o reconhecimento é quem faz o consumidor voltar	Afetividade / Comprometimento	

## APÊNDICE I – Matriz nomotética da substancialização dos invariantes estruturais na percepção dos consumidores

Consumidor Invariante	C1	C2	C3	C4	C5
<b>Atratividade : Repulsividade</b>	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8) (N10) (N13) (N14)	(N1) (N2) (N3) (N5) (N6) (N9) (N10) (N11) (N12) (N13)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N6) (N7) (N11) (N12) (N14)	(N4) (N5) (N6)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N7) (N8) (N9)
<b>Satisfação : Insatisfação</b>	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8) (N11) (N13)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9) (N10) (N12) (N13) (N14) (N15)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9) (N10) (N11) (N12) (N14)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N9) (N10) (N11)
<b>Competência : Incompetência</b>	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9) (N10) (N12) (N13) (N14)	(N2) (N3) (N4) (N6) (N9) (N10) (N11) (N12) (N13)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N6) (N7) (N8) (N10) (N11) (N12) (N13) (N14)	(N1) (N3) (N4) (N5) (N8)	(N1) (N2) (N3) (N5) (N6) (N8) (N9) (N11)
<b>Formalidade : Informalidade</b>	(N1) (N2) (N3) (N5) (N6) (N8) (N9) (N10) (N12) (N13) (N14)	(N2) (N3) (N6) (N9) (N12) (N13) (N14)	(N2) (N8) (N11) (N12) (N14)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8)	(N2) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9) (N11)
<b>Flexibilidade : Inflexibilidade</b>	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N11) (N14)	(N3) (N4) (N9) (N13) (N14)	(N1) (N4) (N7) (N8) (N10) (N11) (N14)	(N3) (N4) (N5) (N7)	(N1) (N2) (N5) (N6) (N9) (N10)
<b>Respeito : Desrespeito</b>	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N9) (N11) (N13) (N14)	(N2) (N3) (N9) (N10) (N11) (N12) (N13) (N14)	(N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N10) (N11) (N12) (N14)	(N1) (N3) (N4) (N5) (N8)	(N1) (N2) (N5) (N9) (N10)
<b>Justiça : Injustiça</b>	(N1) (N2) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N11)	(N9) (N12) (N13)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N10) (N11) (N12) (N14)	(N1) (N3) (N4) (N5) (N8)	(N1) (N2) (N5) (N6) (N9) (N10)
<b>Conflito : Harmonia</b>	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8) (N11) (N13)	(N2) (N3) (N6) (N9) (N12) (N13) (N14)	(N1) (N3) (N4) (N5) (N7) (N8) (N10) (N11) (N12) (N14)	(N3) (N4) (N5) (N8)	(N1) (N2) (N5) (N9) (N10)
<b>Voluntariedade : Involuntariedade</b>	(N2) (N3) (N4) (N6) (N13) (N14)	(N2) (N3) (N5) (N9) (N10) (N12) (N13)	(N3) (N5) (N6) (N7) (N8) (N11) (N12) (N14)	(N4) (N5) (N7) (N8)	(N2) (N3) (N9) (N10)
<b>Dominação : Submissão</b>	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N10) (N11) (N13) (N14)	(N2) (N3) (N5) (N6) (N7) (N9) (N10) (N11) (N12) (N13) (N14)	(N1) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N10) (N11) (N12) (N13) (N14)	(N1) (N3) (N4) (N5) (N7)	(N2) (N5) (N8) (N9) (N10)
<b>Relevância : Irrelevância</b>	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8) (N12) (N13) (N14)	(N2) (N5) (N6) (N9) (N10) (N11) (N13) (N15)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8) (N11)	(N1) (N2) (N4) (N5) (N6) (N7)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9) (N10) (N11)
<b>Intensidade : Superficialidade</b>	(N1) (N4) (N5) (N8) (N9) (N10) (N12) (N13) (N14)	(N1) (N2) (N9) (N10)	(N3) (N5) (N7) (N8) (N11) (N12) (N14)	(N3) (N5) (N6) (N7) (N8)	(N1) (N2) (N4) (N5) (N7) (N9) (N10) (N11)
<b>Comprometimento : Descomprometimento</b>	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9) (N10) (N11) (N13) (N14)	(N3) (N5) (N9) (N10) (N11) (N13) (N14)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N7) (N8) (N10) (N11) (N12) (N14)	(N1) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9) (N10)
<b>Confiança : Desconfiança</b>	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9) (N10) (N13)	(N2) (N3) (N4) (N6) (N9) (N10) (N12) (N13)	(N1) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N10) (N11) (N12) (N13) (N14)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8)	(N1) (N2) (N4) (N5) (N6) (N7) (N9) (N10) (N11)

## APÊNDICE J – Matriz nomotética da substancialização dos invariantes estruturais na percepção dos gerentes

Gerente Invariante	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
<b>Atratividade : Repulsividade</b>	(N1) (N2) (N3) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9) (N10) (N11)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N11) (N12)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N9) (N10) (N11) (N12) (N13)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N7) (N8) (N9) (N10) (N11)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N6) (N7) (N8) (N9)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N8)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8) (N9)
<b>Satisfação : Insatisfação</b>	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N10) (N11)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N10) (N11) (N12)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8) (N9) (N10) (N11) (N13)	(N3) (N4) (N5) (N7) (N9)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8) (N9)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N8)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9)
<b>Competência : Incompetência</b>	(N1) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N9) (N10) (N11)	(N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N10) (N11) (N12)	(N3) (N4) (N5) (N6) (N8) (N9) (N11) (N13)	(N2) (N4) (N5) (N7) (N9) (N10) (N11)	(N2) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9)
<b>Formalidade : Informalidade</b>	(N1) (N2) (N3) (N5) (N10)	(N1) (N4) (N5) (N12)	(N2) (N6) (N7) (N9) (N10) (N11) (N12) (N13)	(N2) (N4) (N5) (N7)	(N2) (N4) (N5) (N6) (N8) (N9)	(N1) (N2) (N4) (N5)	(N2) (N3) (N7) (N8)
<b>Flexibilidade : Inflexibilidade</b>	(N4) (N5) (N6) (N7) (N9) (N10) (N11)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N10) (N12)	(N2) (N4) (N5) (N6) (N8) (N9) (N10) (N13)	(N4) (N5) (N7) (N9) (N11)	(N2) (N3)	(N2) (N4)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8) (N9)
<b>Respeito : Desrespeito</b>	(N4) (N5) (N6) (N7) (N10) (N11)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N10) (N11) (N12)	(N2) (N4) (N5) (N6) (N8) (N9) (N10) (N11) (N12) (N13)	(N4) (N5) (N7) (N9) (N11)	(N1) (N2) (N3) (N6) (N8) (N9)	(N2) (N4) (N5)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9)
<b>Justiça : Injustiça</b>	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N9) (N10) (N11)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N10) (N11) (N12)	(N2) (N4) (N5) (N6) (N8) (N9) (N11) (N12) (N13)	(N3) (N4) (N5) (N7) (N8) (N9) (N11)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N6) (N7) (N8) (N9)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9)
<b>Conflito : Harmonia</b>	(N4) (N5) (N6) (N10) (N11)	(N1) (N4) (N5) (N6) (N10) (N11) (N12)	(N2) (N4) (N5) (N6) (N8) (N9) (N11) (N12) (N13)	(N4) (N5) (N7) (N9) (N11)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9)	(N2) (N4)	(N3) (N4) (N5) (N6) (N8)
<b>Voluntariedade : Involuntariedade</b>	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N9) (N10) (N11)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8) (N10) (N11) (N12)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8) (N9) (N10) (N11) (N12) (N13)	(N2) (N4) (N5) (N7) (N8) (N9) (N11)	(N2) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9)	(N2) (N3) (N4) (N5)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9)
<b>Dominação : Submissão</b>	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N9) (N10) (N11)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8) (N10) (N11) (N12)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N9) (N10) (N11) (N12) (N13)	(N3) (N4) (N5) (N7) (N9) (N11)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N6) (N7) (N8)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9)
<b>Relevância : Irrelevância</b>	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9) (N10) (N11)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8) (N10) (N11) (N12)	(N2) (N3) (N6) (N7) (N9) (N10) (N11) (N12) (N13)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N7) (N8) (N9) (N10) (N11)	(N2) (N3) (N4) (N6) (N7) (N8) (N9)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9)
<b>Intensidade : Superficialidade</b>	(N1) (N2) (N3) (N5) (N6) (N7) (N9) (N10) (N11)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9) (N10) (N11) (N12)	(N1) (N2) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9) (N10) (N11) (N12) (N13)	(N1) (N2) (N4) (N5) (N6) (N7) (N9) (N10)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N6) (N8) (N9)	(N1) (N2) (N3) (N5) (N6) (N7)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9)
<b>Comprometimento : Descomprometimento</b>	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N9) (N10) (N11)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N10) (N11) (N12)	(N1) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N9) (N10) (N11) (N12) (N13)	(N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N9) (N10) (N11)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9)
<b>Confiança : Desconfiança</b>	(N1) (N2) (N3) (N5) (N6) (N7) (N9) (N10) (N11)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N9) (N10) (N11) (N12)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8) (N9) (N10) (N11) (N12) (N13)	(N3) (N4) (N5) (N7) (N9) (N11)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9)	(N1) (N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N8)	(N2) (N3) (N4) (N5) (N6) (N7) (N8) (N9)



## APÊNDICE K – Reprodução dos núcleos de significado identificados nos relatos dos consumidores no domínio da percepção

### Primeiro consumidor (C1)

#### (C<sub>1</sub>N<sub>1</sub>):

*P: É... Ângela, em outra oportunidade, você falou que se percebia em relacionamento com... com algumas empresas de serviços, certo? Eu queria saber o que é um relacionamento com uma empresa para você?*

E: Hã, eu sei que a gente recebe comunicados, né? Informando a respeito de... de alguns, de serviços que essas empresas disponibilizam. É... algumas como sendo interessante para você, né? Identificadas, talvez com o seu perfil, às vezes, no caso de dado banco que eu falei, eles liberam créditos automáticos. Assim, sem você solicitar, você tem limites estabelecidos. Então, tem um certo contato. Às vezes o banco liga também para você. É evidente que eles tão é ... é... tentando aumentar minha, minha... justamente o meu relacionamento com eles (risos). Então, se algumas dessas opções aí é interessante, aí passa a ser bom para mim também, né? [...]

*P: Então, isso aí seria um relacionamento com uma empresa para você?*

E: É. Pelo menos o máximo que eu consigo é isso. Não tem um mais estreito, assim, de pessoal, por exemplo, com algum contato direto nessas empresas. Não chego a ter, assim. Vou lá e ...

#### (C<sub>1</sub>N<sub>2</sub>):

*P: Como você vê o seu relacionamento com o UNIBANCO, especificamente?*

E: É... normal. Bom... bom, me atende dentro do que eu espero. Normalmente, não sou uma cliente para esperar muita coisa não. Dentro do que eu preciso, ele me atende. E ele, por exemplo, eu tenho conta no Bradesco também, mas eu não simpatizo com o Bradesco. Primeiro, porque eu não escolhi o Bradesco. Eu era cliente, quer dizer, eu era cliente Excel, virei cliente BB, passei a ser cliente Bradesco pelas compras, né? Pelo banco. E eu já não simpatizava antes com o Bradesco, eu não achava... eu acho que ele é muito... não sei se é muita tecnologia. É bom tudo que ele tem de tecnologia, mas não é assim... Por exemplo, ele não me dá um limite de crédito: desde que eu entrei lá no Excel o meu limite é o mesmo, nunca mudaram, né? Isso é uma diferença.

#### (C<sub>1</sub>N<sub>3</sub>):

O UNIBANCO muda o seu limite e, às vezes você tá, por exemplo, é com cheque especial... Ah, aconteceu isso comigo: eu tava no cheque especial, o cheque especial, porque minha conta é conjunta com a minha irmã, na verdade quem usa é a minha irmã, não sou eu, mas eu sou a titular da conta, então o contato é comigo. E aí... é... minha irmã tava precisando usar o cheque especial e ficou um tempão no cheque especial. Aí eles ligaram e disseram: “olhe a gente tem uma linha de crédito porque o cheque especial tem uma taxa de juros alta”. E ela sempre naquela iminência de que vou cobrir, foi ficando, ficando, ficando, ficando. Aí chegou a uma determinada altura que eles ligaram e eles fizeram assim: “olhe, a senhora tá no cheque especial, nós temos uma linha de crédito, os juros é tanto, metade quase do de cheque especial, a senhora vai pagar parcelado...” Foi ótimo, né? Eu digo eita é mesmo... Pôxa, vamos fazer. Luana vamos fazer isso porque não ta dando... Tu vai conseguir? Ela disse: “Não, não vai”. Então vamos. Aí pou a gente fez. Então foi uma opção que naquele momento... que foi interessante. Então eles agem, de vez em quando, várias vezes assim. Até quando eu ligava para fazer pagamento de cartão, quando, eu não tava usando a internet, eu usava o telefone... aí eles viram que eu estava no cheque especial e faziam assim: “a senhora não quer fazer crédito?” não sei que... como eu sabia que eu ia cobrir em pouco tempo eu digo: “não, não precisa”, porque era coisa de dia. Mas nessa ocasião realmente precisou, veio na hora certa. E aí ela ligou e na hora eu disse “olhe eu vou pensar, não sei quê”. E ela disse : “não, tal dia eu ligo de novo”. Eu disse: “ligue!” Ela realmente ligou e aí a gente fechou a operação.

#### (C<sub>1</sub>N<sub>4</sub>):

*P: E como é que você se sente nesse... nesse relacionamento?*

E: Eu me sinto confortável. Assim, eu num vou... eu sei o outro lado, né? A gente num é bobinho assim. Então eu uso e ele me usa, até onde ela pode, tentando me vender. Aí tem o outro lado, por exemplo, que eu não aceito. Ele toda vez que manda a conta do, a conta não, mas o seu cartão, né? Aí o cartão é um cartão múltiplo, então ele tem o cartão de crédito e o de débito. Eu já tenho cartão de crédito, eu não preciso mais, mulher, eu não tenho nem dinheiro pra gastar. Aí eles ficam toda vez: “olhe porque a senhora...” Da última vez sabe o que ele fez? Ele disse assim: “É pra sempre, o cartão é grátis, o de crédito”. Eu digo, pôxa isto é bem recente. Pôxa vida, porque eu já tinha aquele cartão que eles tinham me isentado durante um ano e eu não usei, não usei porque eu simplesmente não preciso. Aí agora eles me deram cartão isento, quer dizer o pessoal ta apelando mesmo. Mas é porque eu tenho outros e já tenho o hábito de usar os outros... e já tenho há mais de dez anos, aí não tem pra quê liberar mais outro, mais um... Aí a gente fica... de vez em quando vai ligam; “a senhora é uma maravilha, né?” (risos). Aí é por aí... mas, eu me sinto normal, no sentido de que eu uso outro, alterno o que pode.

**(C<sub>1</sub>N<sub>5</sub>):**

*P: É... Ó Ângela, qual o significado que esse relacionamento com o UNIBANCO tem pra você?*

E: Significado é complicado, né?... Como posso dizer... significado...significa... não sei traduzir em palavras, porque uma palavra que me surgiu foi parceria, mas eu não acho que é uma parceria...

*P: Por que você não acha?*

E: Porque num chega a ter, assim, aquela coisa... como eu sempre vejo que cada um tá mais com seus interesses mesmo... então, dentro do que um serve para o outro, né? Eu mantenho a conta dentro dos padrões que eles precisam um pouquinho, né? Eu uso um ou outro serviço pra dar uma certa, um certo interesse na minha conta. Gosto do que o banco disponibiliza como serviço, por isso uso. E eles tentam também, por outro lado, me tornar mais... é... fazer com que eu utilize mais os serviços dele e criando facilidades, formas de facilitar também a minha vida, né? A gente tem um atendimento no gerente, especial, assim a agência não é tão cheia quanto em outros bancos. Então tem algumas coisas assim... Mas eu acho mais uma troca do que especificamente parceria. Parceria é... suponha que... quer dizer, um pensamento que eu tenho de mais estreito, assim, né?...

*P: Estreito em que sentido?*

E: Não sei. De acompanhar você mais assim... não sei, mas eu me ligo muito a mais... a uma coisa mais pessoal... mas...é o que vem à mente... é assim... é isso.

*P: Seria esse, então, o significado que você queria dar...?*

E: Seria. É seria. Eu sei que existem os níveis, né? E aí eu acho que eu tenho dentro do nível, mas não esse máximo. E aí, um significado de uma palavra pra parceria que não fosse parceria, algo um pouco menos... eu não tô conseguindo exprimir... ou será um meio do caminho... um vínculo...

**(C<sub>1</sub>N<sub>6</sub>):**

*P: OK. É... Se você tivesse que atribuir uma cor a esse seu relacionamento com o UNIBANCO, que cor seria?*

E: Vou dizer a que me vem à mente, viu? Azul.

*P: Por quê?*

E: Porque é a cor que o banco ta botando agora, ele ta mudando de imagem, né? E aí todas as comunicações são azuis. Também tem outra coisa, eu gosto da cor azul.

*P: Você gosta da cor azul?*

E: Eu gosto da cor azul.

*P: E esse relacionamento... você representaria com a cor azul? Porque essa representação de azul, em específico?*

E: Bom... eu acho tranqüilo.

*P: Tranqüilo?*

E: É... Graças a Deus nunca tive problema com ele não...Também não tive muitos não, sabe? Mas... é engraçado porque também tem outro aspecto... Assim, minha irmã, ela mora em São Paulo, então quando ela foi pra São Paulo a gente... eu abri essa conta e coloquei ela como dependente, pra que ela pudesse resolver as coisas dela aqui e, às vezes, quando ela quer transferir dinheiro, a gente tem cartão comum, aí paga a conta, essas coisas, né? E aí, depois, ela foi pra São Paulo, quando ela já estava lá, obviamente ela precisou de uma conta lá. Aí ela também abriu uma conta no UNIBANCO e a conta dela lá é UNICLASS e a gente tem conta aqui especial e eu quis na minha ida, ih não quis ir, infelizmente, mas é, aí ela agora, a gente tava vendo que conta demais também não adianta, né? E também ninguém tá assim, e disse: “Ângela, vou fechar a conta”. Aí eu disse: “Tá Luana então fecha”. Ela disse: “Eu boto teu nome na minha conta aqui”. Eu disse ta bom. Mas eu fiquei com pena, ela ainda não fechou e eu digo, não! vou tirar do Bradesco. Aí... por que eu ainda não tirei do Bradesco? Primeiro que o Bradesco é um pouco mais perto da minha casa e eu tenho outra questão: minha mãe usa a minha conta do Bradesco, às vezes, meu pai para depositar... é... coisa de ... depósito de... de casa, de pagamento de casa. Aí minha fez: “Não, Ângela, não tire não que é tão perto daqui”. Aí eu fiquei aí...mas eu vou fechar um dos dois, que eu não preciso de tanto, não preciso realmente. Não há necessidade...aí eu fiquei com pena, assim... porque tem uma boa... um bom serviço... assim...

**(C<sub>1</sub>N<sub>7</sub>):**

E, assim, nessa... no... na... que eu falei da aviação, que eu falei especificamente... eu não viajo muito, assim, mas é o cartão, lá de fidelidade, que de alguma maneira me direciona realmente para tentar usar alguma coisa que me traga um benefício, né? Mas... é basicamente isso.

**(C<sub>1</sub>N<sub>8</sub>):**

*P: Sei. E... Ângela, no caso do... da TAM... Como é que você vê seu relacionamento com a TAM?*

E: Aí é muito menor porque eu não uso sempre, né? Quase nunca, pra dizer a verdade. É... mas, é... pra mim foi bom, no ano passado quando eu fui pra ANPAD porque eu pude usar as minhas milhas, não sei quê, com... foi uma mão na roda, né? Naquele sentido. Eu acho a empresa... eu tenho uma imagem da empresa, eu não tenho realmente um grande vínculo de utilizar os serviços. Mas eu tenho uma imagem boa da empresa, apesar que um avião caiu lá tudo... mas eu tenho uma imagem boa, sim, que sei lá, a empresa que... eh...dá um bom serviço, apesar de eu achar que as companhias aéreas, de uma forma geral, estão reduzindo a qualidade de seus serviços, né? O que é, mas é uma situação delicada né?... no sentido daqueles animais que a gente tinha na viagem, né? Que se comentam, no atendimento, nos lanches... essas coisas assim, não no cuidado, no sentido... mas é, aí... aí eu tenho uma imagem positiva da empresa, né? Também acho assim: ela é mais cara, mas tem aquelas, pelo menos era, não tenho procurado isso, mas era muita gente... mas existiam uns momentos que eles tinham uns valores mais adequados... e assim vai...mas aí não é tão estreito.

**(C<sub>1</sub>N<sub>9</sub>):**

*P: Retomando, agora, a questão do relacionamento com a TAM: qual o significado que esse relacionamento tem pra você?*

E: Hã... esses pontos de significado é mais difícil, são mais difíceis. Dar um significado... não tem muito significado, não...

*P: Não tem muito significado?*

E:(interrompe exaltada) Não tem muito porque eu não uso muito... eu...eu não posso dizer... o outro eu disse assim... que eu tinha um vínculo, né? Mas porque já venho há muito tempo usando. Se eu... se eu viajasse sempre, eu teria... eu sentiria um significado maior... eu, eu...assim, tem essa coisa que me direciona, por exemplo, se eu precisar viajar, de procurar a empresa, talvez como um primeiro ponto.

*P: O que seria essa coisa?*

E:... Num sei, eu acho que ela presta um serviço melhor, das duas, assim... hoje que tem TAM e Varig e depois se juntaram, depois se separaram. Mas eu tenho essa visão assim... que a Varig parece que caiu mais do que a TAM, não sei se é pela posição realmente que eles tentam vender. Já usei poucas vezes o serviço, viajei algumas vezes nela, mas eu não consigo simbolizar, dar um significado... não sei te dizer exatamente, mas é por aí.

**(C<sub>1</sub>N<sub>10</sub>):**

*P: Qual seria o significado na sua vida? Qual seria...que... qual seria o significado que esse relacionamento assumiria na sua vida? Me fale sobre os outros relacionamentos que você tem...*

E: Hum... mais de oportunidade... na minha vida, um negócio tão profundo... significado na minha vida (baixo)... é eu pensei, não deixa de ser uma empresa que está a minha disposição, sei lá... que pelo menos... não é que ela me conheça porque ela não me conhece... mas tem alguma coisa, alguma informação minha, talvez uma informação um pouco maior, se eu viajei uma vez ou a serviço... algo assim...é engraçado que, como é o que tá se resumindo, nesse caso específico, é a questão da fidelidade, do cartão de fidelidade, é... eu já tive isso, eu até tenho também um número com a Varig, mas não cheguei a usar...eu acho que tem muito essa questão de você realmente ter contato, né? Ter ligação, usar, ver...

**(C<sub>1</sub>N<sub>11</sub>):**

*P: essa ligação, você...*

E: se tiver um problema resolve, né? Você vê a intenção do outro, a solução...

*P:Vê a intenção do outro na solução, é?*

E:É, né? Basicamente...no dia que eu fui pro ENANPAD eu tive um problema na viagem, que eu ia viajar à noite, vocês até nem sabem, eu fiquei adoentada, eu saí daqui...eu nem lembro, tu tava aqui não foi? Nem lembro, tu gravasse um disquete, não sei o quê... Aí fui pra casa me arrumar, cheguei em casa comecei a passar mal...aí eu digo “pôxa como é que eu vou viajar agora” meu vô era de meia-noite, não fui... e eu fiquei era onze horas da noite, não sabia o que fizesse e eu digo “eu tenho que ir, eu tenho que ir”. Meu pai dizia “não vá, você tá doente”. Eu digo “eu tenho que ir”. Aí eu liguei pra lá e comecei a discutir com o cara, discutir no sentido de ver o que eu faço: é a minha passagem, quanto é que vai ficar do meu dinheiro, não sei o quê... aí no fim das contas eu tive que pagar uma parte, eu não ia pagar nada, mas consegui... Aí fui no outro dia de manhã. Aí consegui outro dia, não sei o quê... eu me senti naquele momento que o cara, pelo menos, quis me ajudar na solução, né? Disse: “a senhora pode viajar tal hora, não sei quê”... quando eu cheguei lá... também porque tinha vaga,né? Mas quando cheguei lá, a moça...(eu também não estava boa ainda, mas melhorei graças a Deus) mas aí ela disse assim: “se a senhora não quiser ir, agora tem um vô de tarde...”não sei quê...eu digo (risos)eu vou ter que ir...Aí fui e graças a Deus deu tudo certo, mas aí foi uma coisa assim que me ajudou a solucionar o problema, né? Pronto, mais ou menos isso.

**(C<sub>1</sub>N<sub>12</sub>):**

*P: É... Se você tivesse que atribuir uma cor a esse relacionamento que você tem com a TAM... Qual seria?*

E: Aí, de novo eu me lembrar da cor da empresa, visse? Porque é o que primeiro me vem à cabeça... é o que eu to dizendo aqui...vermelho. aí você vai me dizer: “mas por que o vermelho?”Porque realmente é a cor da empresa, é o que primeiro me vem à cabeça.

*P: Mas, é... você acredita que o vermelho simboliza bem esse relacionamento?*

E: No sentido de quê? Da cor vermelha? Que eu sinto o vermelho uma cor... eu disse que era tranquilo... eu acho que o vermelho não representa isso pra mim como uma cor, mas uma coisa agitada, mais viva, mais não sei quê... então, eu não dou a mesma cor como a representação do relacionamento, não. Porque eu acho o relacionamento mais frio.

*P: Então, que cor seria, então pra esse relacionamento?*

E: Verde

*P: Verde? Por que você...*

E: Porque eu achei verde uma cor mais fria (risos)

*P: Uma cor mais fria?*

E: É... porque o sentido do...porque eu sinto isso, não tem grandes..., quer dizer, mesmo que tenha grande presteza no serviço...

**(C<sub>1</sub>N<sub>13</sub>):**

E: É... agora, eu tinha falado... eu não coloquei aí mas eu tô me lembrando, é no caso do salão de beleza, que eu tinha dito lá da outra vez que era um relacionamento mais pessoal. Lá realmente é pessoal. Que... assim...com o cabeleireiro, não que eu tenha uma relação... de amizade forte, que eu conheça ele há muito tempo, mas assim... uma simpatia, né? Aí, esse, essa, esse cabeleireiro, ele tava no salão todos os dias. É pertíssimo da minha casa, até eu fui pra testar, né? Que eu usava um aqui

perto da minha casa no Cordeiro e agora como eu tô em Piedade...aí tem um monte. Aí, eu fui num deles e até mais chique, mais arrumado e essa pessoa trabalhava lá. Aí ... quando foi outro dia, fui lá e ela não estava lá, aí ta tudo bem... aí também não fez muito diferença... Aí quando foi umas duas ou três semanas depois ele estava em outro bairro, perto da minha casa também. Aí quando eu passei, ele disse: “olha eu agora eu tô aqui” não sei o quê e eu já tinha ido antes nesse outro salão e não gostei da pessoa que tava lá... que me atendeu. Achei a moça... ela não é nem a dona, eu até pensei, né? Que era a dona, mas não era, que depois ela saiu. E eu... num sei, eu não gostei do atendimento da menina, da senhora lá, da moça, né? Aí eu peguei num voltei mais. Aí quando esse cara foi pra lá, aí eu voltei a freqüentar. Então foi por essa razão, assim, de empatia com a pessoa. Aí eu vou pra lá por essa razão.

**(C<sub>1</sub>N<sub>14</sub>):**

*P: Empatia?*

E: É, foi... empatia. Num tenho vínculo de amizade, assim, com ele... mas, assim... a gente conversa, não sei quê. Acho que a forma como ele atendeu, né? Que faz a gente voltar... com um tipo de serviço desses, especificamente. Mas aí seria assim... mais da qualidade do serviço de uma pessoa específica porque aí quando você chega normalmente ele sempre pergunta: “Você tem... “ como é que se diz? “Você prefere alguém?” Porque quando você tem três, quatro, às vezes, aí você sempre faz com a mesma pessoa, a não ser que, ou você tem uma empatia maior ou qualquer uma daquelas pessoas você acha que fez o serviço com a mesma qualidade, já aconteceu isso comigo também... aí passa a não ter mais diferença.

## Segundo consumidor (C2)

**(C<sub>2</sub>N<sub>1</sub>):**

*P: Eh... antes de entrar especificamente nesses serviços que você falou, nessas marcas, gostaria que você refletisse um pouco sobre o, na sua concepção, o que é um relacionamento com uma empresa?*

E: Estar em um relacionamento com uma empresa... Ah..., veja só, deixa eu tentar responder isso... é um... é uma... é o atendimento a uma necessidade de consumo que você tem. Então eu acho que a partir do momento em que você começa a estabelecer uma necessidade constante de consumir um determinado produto ou serviço você precisa estabelecer algum tipo de relacionamento com a empresa... a qual estará prestando o serviço ou fornecendo o produto para você.

**(C<sub>2</sub>N<sub>2</sub>):**

E: Em relacionamento... Banco... Banco do Brasil porque eu tenho uma... na verdade eu me relaciono mais com... com as máquinas do Banco do Brasil. Eu sou cliente do Banco do Brasil há ... doze anos e a minha agência mesmo faz mais de três anos que eu não piso lá. Nem piso, eu só me relaciono com as máquinas, então é uma relação bem interessante essa... melhor do que quando eu tinha que me relacionar com as pessoas do banco.

**(C<sub>2</sub>N<sub>3</sub>):**

*P: Certo... Agora, fala um pouco desse teu relacionamento com o Banco do Brasil, que você citou. Como é que você vê seu relacionamento com o Banco do Brasil?*

E: É muito semelhante como eu vejo com a TIM. Na verdade, eh... é uma coisa meio compulsória. A gente é refém do sistema bancário. Você tem que ter uma conta no banco. E... quando o Banco do Brasil... quando eu entrei aqui na universidade a conta bancária era daqui do Banco do Brasil. Então eu abri uma conta no Banco do Brasil e... foi meio que compulsório. Não tenho de... assim, eu evito o máximo possível ir no banco, eu não gosto do ambiente bancário, não é uma coisa que me agrada, que eu faça assim... porque quando você fala em relacionamento, parece que dá, me dá a impressão que existe algum prazer em se relacionar. E, assim, de minha parte eu não tenho. Não tem nenhum com essas empresas aqui não, eu não gosto. Eu fico muito satisfeito quando eu resolvo o problema no banco pelo *homebanking*, em casa. Então em casa eu tenho que resolver uma coisa, fazer um pagamento, aí eu digo pô esse banco é legal, porque ele consegue me tirar de filas... há... evitar com que eu precise estar em deslocamento, essas coisas.

**(C<sub>2</sub>N<sub>4</sub>):**

*P: Qual o significado que este relacionamento tem pra você? Esse relacionamento com o Banco do Brasil?*

E: Rapaz... é um significado prático. Resolve problemas, me resolve problemas. Eu preciso de dinheiro então eu vou... o Banco do Brasil tem há... muita... acho que é o banco que tem mais mobilidade nos seus caixas, então tem espalhados em vários lugares. Ai fica fácil você achar e sacar dinheiro e fazer pagamento em algum lugar que você esteja. Então é um significado de praticidade. Praticidade, economia de tempo...

**(C<sub>2</sub>N<sub>5</sub>):**

*P: Como é que você se sente nesse relacionamento com o Banco do Brasil?*

E: Como é que eu me sinto? Eu me sinto mal.

*P: Se sente mal?*

E: Me sinto mal de ser refém do banco. De precisar do banco. De tudo ser resolvido, tudo que a gente, hã... todas as relações financeiras que a gente tem hoje, assim, de trabalho, tudo tem que ser colocado via banco. Por mim eu não teria conta em banco. Não é uma coisa que eu acho que seja... eh... assim, é uma coisa... não é imprescindível, ela não é. Definitivamente não acho que ela seja imprescindível, mas acho que existe uma pressão muito grande organizada da sociedade, do sistema financeiro, de tudo, para que as coisas se organizem por aí, pelo banco. Mas não... ah, é uma coisa que me incomoda, me incomoda eu ter que me relacionar com o banco. Me incomoda muito.

*P: Mas essa sua crítica que você faz ao sistema financeiro de um modo geral, ela se reflete também no seu relacionamento com o Banco do Brasil?*

E: Sim. Porque é através do Banco do Brasil que eu... eu tenho conta em outro também, mas se reflete do mesmo jeito, é uma coisa que não é o Banco do Brasil em si e nem o diferencial dele enquanto empresa na oferta dos serviços diferenciados, de uma postura com o cliente diferenciada, que vai fazer a diferença não, é o fato de eu ter que me relacionar com ele, entendeu? De ser uma coisa compulsória.

### **(C<sub>2</sub>N<sub>6</sub>):**

*P: Entendo.... Fala um pouco agora sobre o seu relacionamento com a TAM, como é que você vê esse seu relacionamento com a TAM?*

E: Ah, com a TAM eu acho legal, eu gosto de... é por que... é alguma coisa que, assim... o tipo de serviço que ela oferece é completamente diferenciado, diferente. Diferenciado não, diferente. Eh... tá ligado geralmente à viagem, geralmente não, sempre tá ligado à viagem, então viajar é uma coisa que eu gosto, me dá muito prazer viajar. Então ela me resolve muitos problemas, hã... quando eu compro passagens, eu entro no *site*, vou lá resolvo, pago... basta fazer o processo ali e já vou, embarco, levo só a carteira de identidade, já tá tudo certo, nunca tive problema desse tipo com a TAM não, então é uma coisa que eu gosto de... eu me relaciono bem com a TAM, mas é porque o serviço que ela oferece tá ligado a uma... a um ato de prazer de minha parte, que a coisa da viagem.

*P: Hum hum. E isso acaba repercutindo na relação com a TAM especificamente?*

E: Acaba sim.

### **(C<sub>2</sub>N<sub>7</sub>):**

*P: Eh... Como é que você se sente então nesse relacionamento com a TAM?*

E: Eu me sinto bem.

*P: Se sente bem?*

E: Eu gosto.

### **(C<sub>2</sub>N<sub>8</sub>):**

*P: E qual o significado que esse relacionamento tem pra você?*

E: Significado... é o significado de prazer. Prazer... geralmente quando eu viajo, mesmo viagem a trabalho, que a maior parte das minhas viagens são viagens a trabalho, mas são... geralmente é um momento de prazer, ir pra um lugar diferente... é muito... muito bom.

### **(C<sub>2</sub>N<sub>9</sub>):**

*P: Como você vê o seu relacionamento com a TIM?*

E: Com a TIM é um relacionamento bom. Até hoje eu nunca tive um problema sério com a TIM não. Tanto é que eu tô com a TIM já há quase dez anos, nunca tive nada de mais... Eu acho o seguinte, que só a empresa não lhe aborrecer já é uma grande coisa (risos). É diferente da Telemar, por exemplo. Eu tenho um verdadeiro horror à Telemar. Eu não suporto essa empresa Telemar. Hã... por exemplo, eu tenho outra coisa também que não tá aqui mas... serviço de assinatura de revista, que você assina a revista uma vez aí depois o pessoal vem com a idéia mirabológica que tiveram agora de dizer “olhe, sua assinatura já tá renovada automaticamente, veja como nós somos legais pra você”. Eles vêm com essa idéia... Eu acho isso um abuso da parte da empresa né... Então esse tipo de coisa até hoje nunca aconteceu com a TIM. Agora uma vez eles tentaram me empurrar alguns serviços que eu precisei ligar pra lá pra pedir que não colocassem, eu disse “olhe, não coloque nada, eu só uso o telefone pra fazer ligação (risos) e não me coloque serviço nenhum”. Mas aí o pessoal acertou e não me perturbaram não. Eu me lembro também que há alguns... há um ano mais ou menos, um ano e meio, um ano!, eu recebi uma ligação da concorrente, da Claro, e a Claro tava com uma promoção muito boa, e me ofereceu uma série de vantagens pra eu mudar né. Aí eu anotei as vantagens todas, aí... peguei e liguei pra TIM. Aí liguei pra TIM e disse ó o concorrente tá me oferecendo isso isso e isso. Eu tô precisando trocar meu aparelho, o que vocês me dão aí? Vão cobrir? Aí o pessoal veio com a história, não mas “o senhor já é cliente aqui a tantos anos”, eu digo “não, isso pra mim é um... é besteira, eu posso mudar”. Não é porque eu estou assim... eu não sou fiel. Sou fiel à marca enquanto, ou ao serviço, eu tô em um relacionamento enquanto o relacionamento tiver dando vantagem pra mim. Pelo menos onde eu tiver, no caso da empresa eu não acredito em vantagens (risos), eu acredito que eles não me perturbam, se não me perturbarem está tudo bem.

### **(C<sub>2</sub>N<sub>10</sub>):**

*P: Eh... Qual o significado que esse relacionamento com a TIM tem pra você?*

E: Pra mim? É uma coisa muito irrelevante, eh... assim... eu não sou fã da TIM, entendeu? Não tenho, não sou fã, eu não uso de nenhuma... vivem mandando aqui, som de não sei o quê, isso aqui, desconto no show de não sei quem... Eu nunca usei essas coisas... Eu uso telefone pra me comunicar com as pessoas, eu não tenho... eu nunca usei nenhum tipo de... de bônus ou

de promoções que a TIM colocou, ofertou pra mim não. A relação que eu tenho com ela é uma relação mesmo indiferente, de indiferença eu considero.

*P: Da sua parte ou da parte dela?*

E: Da minha parte. Da parte dela não, eles vivem enchendo aqui meu telefone de spam o tempo todo (risos): “olhe, faça isso, faça aquilo, venha, compre, use, tarará, show, não sei o que...”.

*P: Mas ainda assim você acredita que é um relacionamento o que você mantém com ela?*

E: Sim. Sim...sim. Agora é aquela coisa, né... o relacionamento de minha parte é muito frio, eu sou muito indiferente a esses apelos que ela coloca. Mas é um relacionamento na medida em que eles tão me prestando um serviço, um serviço que atende bem às minhas necessidades e que eu gosto do serviço da TIM. Quando eu viajo, sempre pega, funciona normalmente o telefone, não dá problema. Ele não fica fora de serviço nos lugares que eu vou. Também não acontece coisas... eu tenho, eu conheço pessoas que têm telefone da Oi, tem tido muita queixa agora de... a ligação errada, você liga pra um número cai noutro, esse tipo de coisa não acontece. Então é uma coisa que me deixa tranqüilo.

### **(C<sub>2</sub>N<sub>11</sub>):**

*P: Como é que você se sente no relacionamento com a TIM?*

E: Indiferente. Eu em relação à TIM eu me sinto muito indiferente. As mensagens que chegam aqui, quando chega da TIM, por exemplo, eu nem leio. Não me interessa. Nada que venha da TIM me interessa (risos). Eu não acho que, assim... eu não acho que eles tenham a oferecer qualquer coisa, via esses spamzinhos, via aqueles, hã... a mala direta. Não tem, não tem. Eu já vi algumas coisas ali, mas nunca vi nada ali que me interessasse. Talvez por isso eu seja indiferente.

### **(C<sub>2</sub>N<sub>12</sub>):**

E: Locação de filmes era a Classic Vídeo. Engraçado essa coisa aqui da Classic porque a Classic Vídeo é uma loja, uma locadora que tem filmes que você não encontra fácil, filmes de arte que eu gosto muito, e filmes que você não tem uma facilidade de encontrar. E eu fui cliente dela durante muito tempo, porque eu dou aula na área de cinema e usava os filmes de lá. Mas aí tem uma, um monte de... avisos grosseiros que eles colocam lá que me afastaram. Assim, por exemplo, “se você não devolver a fita você vai ser punido não sei o que...” É um tipo de relacionamento bem estranho que eles mantêm com os clientes deles né? Aí eu me afastei da Classic por causa disso. Vez por outra me deixava irritado.

### **(C<sub>2</sub>N<sub>13</sub>):**

*P: Ok. Me fala um pouco sobre como você vê o teu relacionamento com a Classic.*

E: Também era um... eu procurei a Classic porque a Classic era a única locadora que oferecia filmes que eu não encontrava com facilidade por aí, alguns filmes que eu queria ver e que não encontrava com facilidade. Então eu procurei a Classic e... eh... ela tem... o preço dela é um preço mais alto, assim do padrão do mercado... mas tinha o que eu queria, chegava lá e tinha, então era uma questão de necessidade que era atendida. Resolveu o meu problema? Ótimo! Aí eu fico tranqüilo, fico feliz, fico satisfeito. Agora, hã... o que aconteceu lá com a Classic que eu me abusei foi duas coisas, primeiro porque eu... de certa forma ela tem um acervo... apesar dela ter essa... esses filmes diferentes, ela não tem um acervo muito grande. Então quando eu esgotei... mais ou menos na mesma época em que eu esgotei os filmes que eu queria, que não são filmes de lançamento, são poucos de lançamento na verdade... quando eu esgotei o que eu queria, foi a época que me deu abuso lá das mensagens do... do tipo de comunicação entre a empresa e o cliente.

*P: Qual era o tipo de comunicação?*

E: Era assim... “favor não entregar fita sem rebobinar, se... esse dvd custa cinco... cinquenta reais, se você danificar você vai ter que pagar isso”. Eram coisas assim, bem... bem grosseiras, coisas que não precisavam.

### **(C<sub>2</sub>N<sub>14</sub>):**

*P: É como é que você se sente nesse relacionamento com a Classic?*

E: Ah, me sinto agredido!

*P: Agredido?*

E: Agredido. Eu acho isso uma agressão, você chegar num lugar e ter esse tipo de... de comunicação, do dono ter que, não tanto até do dono, os balconistas ficam constrangidos com isso mas...

### **(C<sub>2</sub>N<sub>15</sub>):**

*P: E qual o significado que esse relacionamento com a Classic tem pra você?*

E: Significado? Hã... Também foi um significado muito de... resolução de problema, por um lado, que eram os filmes que eu precisava trabalhar em sala de aula e, outra coisa, eh... também foi uma coisa de prazer, por que como eu gosto muito do cinema, aí sempre tinha... os filmes que eu pegava eu gostava de assistir também. Tinha essas duas coisas, era a praticidade e o prazer. O significado era... era esse.

### Terceiro consumidor (C3)

#### (C<sub>3</sub>N<sub>1</sub>):

*P: Certo. É... Francisco, como é que você sabe que está em relacionamento?*

E: Como é que eu sei que estou em relacionamento... Da minha parte, quando eu me mantenho fiel. Agora da empresa, quando ela começa a me atender dentro do que eu necessito.

*P: Teria mais alguma coisa que faria você se sentir em um relacionamento?*

E: O atendimento daquilo que eu necessito, na hora que eu quero. Por exemplo: com a Oi, apesar de muita gente reclamar, é porque eu tenho serviço de graça, assim, é mensagem instantânea, 0800 que eu posso ligar; tem quando eu peço uma coisa eles me atendem. O Banco do Brasil, pelo fato de que eu conheço o gerente da minha agência, então ele tudo resolve; muitas vezes eu nem lá vou. Então assim, eles fazem uma forma de resolver. E o Bompreço, mais por conta de disponibilidade de loja e aquele negócio de pontos no Bomclube, etc e tal.

#### (C<sub>3</sub>N<sub>2</sub>):

*P: É... Francisco. O que é um relacionamento com uma empresa pra você?*

E: O que é um relacionamento com uma empresa para mim... Arcanjo... Relacionamento com uma empresa pra mim é... Ela saber tudo, vamo dizer assim, ou quase tudo da minha vida e me atender. E da minha parte, eu corresponder com isso, me mantendo fiel a ela. É isso.

*P: E o que você entende por fidelidade nesse relacionamento?*

E: Mesmo tendo outro... Outro produto, com melhores condições, em termos de custo, preço, que eu continue, digamos assim, fiel a outra porque eu sei que a outra tem mais além do valor dela não é só monetário, é serviço, é justamente qualidade no produto em si, por aí vai.

#### (C<sub>3</sub>N<sub>3</sub>):

*P: Como é que você vê o seu relacionamento com o Bompreço?*

E: Rapaz... É o seguinte, ele é mais, vamo dizer assim, superficial, como eu te disse, somente porque é uma loja grande, quando eu quero é, eu vou muito pra o Bompreço 24 horas, principalmente em Olinda. Então assim, a minha fidelidade, se assim pode chamar, né? É mais por conta de ele ser um serviço 24 horas, tá certo? No entanto, eu vejo também da parte deles, da... Firma em si, é que eles não têm, como é que eu vou dizer, um atendimento bom. Por exemplo: filas, e assim eu vejo o seguinte: que eu me considero um consumidor, que foi a primeira pergunta, assíduo deles, mas eu não...

*P: E se considera em relacionamento com eles?*

E: Eu me considero em relacionamento somente por conta do programa deles aqui do Bomclube, somente. Porque muitas vezes eu vejo um produto um pouquinho mais caro, mas tem aquela coisa, eu vou juntar mais ponto pra trocar mais na frente. Somente, mas assim as outras características dos outros mermo, do banco, da telefonia, eu num vejo não. Como por exemplo: o atendimento, qualidade, você solucionar os problemas. Algumas vezes uma tarifa mais baixa, como o Banco do Brasil, pelo fato de eu já tá há uns 5 anos, eles tão fazendo pelo fato de conhecer, me proporciona assim, alguns investimentos; eu faço essa aplicação, isso e aquilo outro. Eles querem me explicar mais né? Sobre, em termos assim, os produtos que eles têm. E o Bompreço não. É somente aquela coisa, eu me mantenho fiel por conta do atendimento deles, por ser mais, 24 horas.

#### (C<sub>3</sub>N<sub>4</sub>):

*P: Hum, hum. E qual o significado que esse relacionamento com o Bompreço tem pra você?*

E: ... Significado disso pra mim... Muito ruim. Do Bompreço é assim, muito ruim. Que é aquela coisa... Eu só tenho um relacionamento por conta da disponibilidade da... Digamos assim... Do atendimento deles. Só. Deles, do Bompreço especificamente, somente.

*P: Você poderia esclarecer um pouco melhor o que você entende por muito ruim nesse relacionamento?*

E: Vô dizer. Pronto, tava até falando, sexta feira foi a formatura da minha irmã. Aí a gente, naquele “vuco-vuco” pra sair né, todo mundo, a família grande pra se aprontar em casa, eu vim do interior, aí por uma questão meu pai se esqueceu de levar o uísque. Aí o que eu pensei na hora? Foi no Classic Hall, perto do salgadinho. Onde é que tem um supermercado aberto a essa hora? Bompreço em Olinda. fui. Por conta disso que, eu sempre quando eu preciso, qualquer hora, eu vou lá e compro. Mais pelo fato que é 24 horas. Chegando lá só tinha um caixa atendendo. Pelo fato de ser o único supermercado grande, relativamente grande, atendendo aquela área toda, pelo menos ma cidade, tem gente que até faz feira. Era 1 hora da manhã, e assim, pelo que eu contei, que eu me lembre, tinha em torno de uma 12 pessoas. 12 clientes numa fila, ou seja, isso daí não é um relacionamento bom com o cliente. Só tinha 1 caixa aberto tá. Tudo bem, independentemente do horário, eu acho que eles em como controlar esse fluxo, porque eles são únicos nisso, naquela área, tem outros mais ali na Rosa e Silva, ali no Espinheiro, então, coisa do tipo.

#### (C<sub>3</sub>N<sub>5</sub>):

*P: Como é que você se sente no seu relacionamento com o Bompreço?*

E: Hum... Vamos dizer assim, é muitas vezes com raiva, porque é como eu já te disse, né? É uma questão de... Só tem uma via, não é mão dupla. Só é porque, se aparecer outro, com as mesmas condições, eu vou pra outro; se tiver algum supermercado que vá até mais de 10 horas da noite, 1 hora da manhã,... Faltou alguma coisa em casa, coisa do tipo, eu vou pra ele. É mais compra pontual, não é pra fazer feira, digamos assim.

**(C<sub>3</sub>N<sub>6</sub>):**

*P: Hum, hum. É... se você tivesse que atribuir uma cor a esse seu relacionamento que você tem com o Bompreço, que cor seria?*

E: Preto.

*P: Preto? Por quê?*

E: Porque é uma cor pesada.

*P: Pesada?*

E: Hum, hum...

*P: E porque você acha que o relacionamento teria essa característica?*

E: Por conta disso, de, de... eu vejo assim, que o meu relacionamento é mais por conta da minha necessidade, o meu dia-dia. Faltou uma coisa, eu vou pra lá, mas eu tenho certeza, que se eu parar o carro, ou então ir a pé, qualquer... Ônibus, eu entrar a loja, seja pra comprar uma besteira, vamo dizer, um salgadinho ou então um... Sei lá, um iogurte, ou um leite, uma compra pequena; eu não saio de lá, vamo dizer assim, depois de meia hora, antes de meia hora. Então é aquela questão, é pesado por conta disso... Eu só tenho relacionamento com eles porque eu preciso, nesse caso específico.

*P: Mas mesmo assim é um relacionamento, na sua concepção?*

E: É, por conta da minha necessidade ser mais forte.

**(C<sub>3</sub>N<sub>7</sub>):**

*P: Hum, hum. É... Francisco, como você vê agora o seu relacionamento com a Oi?*

E: Como eu vejo? Eu vejo de uma maneira boa...

E: Eu vejo de uma maneira boa. Porque... Assim, quando... O que eu pedi pra eles, assim estudar, eles estudaram, apesar de não conseguirem, foi na época que eu tava vindo pra cá, com a linha daqui, habilitada aqui, e indo pra Paulo Afonso. Sempre tive alguma política etc e tal. Eu entrei em contato com a loja, com a atendente e eles disse, "Oh eu vou estudar" e mandou pra mim por e-mail dizendo que não era possível porque dependia não sei o que, não tinha viabilidade técnica e por aí vai. É plano, é tarifa, me agradou na época, é... A única coisa que eu vejo que não é tão bom é a entrega da conta, porque geralmente é no prazo, mas no mais... Assim, quando eu ligo pra tirar qualquer dúvida, tem o serviço que eu ligo a qualquer hora. Eu já perdi o celular, foi bloqueado na mesma hora. Não é que nem as outras operadoras aí, como por exemplo: a Claro. Eu já vi gente ligar quando perdeu o celular e foi mal atendido. Demora né, porque o celular perdido alguém pode tá fazendo ligação né? E aí não. Foi na mesma hora, bloquearam tudinho.

**(C<sub>3</sub>N<sub>8</sub>):**

*P: Hum, hum. E qual o significado que esse relacionamento tem pra você?*

E: ... Um significado assim, de uma coisa boa, vamo dizer, porque a marca me satisfaz de uma maneira boa no seu serviço. Tanto é que expandiu pra outra linha de produto e eu continuei naquela fidelidade. Comprei uma outra linha agora há pouco, lá em Paulo Afonso, no sistema pré-pago; esse daqui é conta. E assim, eu poderia ter procurado outra operadora né? Eu disse lá, expliquei minha situação, dizendo que eu não tinha endereço fixo lá em Paulo Afonso, porque eles podem né, conta eles querem endereço, aí num tem problema não. Eu me expliquei, apresentei o crachá, o contra-cheque de que eu trabalhava lá, e na mesma hora cadastraram com o endereço da Faculdade e pronto. Expliquei a situação né? Porque eu tinha conta e por aí vai. É algo... Digamos assim, é bom porque tá me atendendo, tá fazendo o possível pra me atender.

**(C<sub>3</sub>N<sub>9</sub>):**

*P: É... Como é que você se sente nesse relacionamento?*

E: ... Feliz. Se for em sentimento. Tem um lado bom, atende, me deixa contente.

**(C<sub>3</sub>N<sub>10</sub>):**

*P: É... E se você tivesse que atribuir uma cor, a esse seu relacionamento com a Oi, que cor seria?*

E: Branco.

*P: Branco?*

E: De afinidade, paz...

*P: Afinidade, paz? Essas características estariam presentes no relacionamento?*

E: É. Porque assim, eu tô tranquilo. Apesar de ser, digamos assim, ter aumento, telefone... Ter aquela questão tarifa subindo etc. Aquela coisa né? O que eu preciso, me atende. Eu não preciso ficar esperando numa fila, esperando atendente como é no Bompreço, vamo dizer assim. Tá me atendendo rápido, quando não é possível me dá o retorno e por aí vai.

**(C<sub>3</sub>N<sub>11</sub>):**

*P: É... Francisco, como é que você vê seu relacionamento com o Banco do Brasil?*

E: Como é que eu vejo? De uma maneira... Também boa. Porque... Tem as melhores tarifas, na minha opinião, me atende... Ou seja, a minha família conhece também o gerente... Acredito eu que mais a minha felicidade por esse relacionamento se dá mais por conta do meu pai que conhece o gerente. Consequentemente, tem aquele laço de amizade, e ainda mais... Aí por isso que o serviço, digamos assim, é um pouco diferenciado. Que as queixas e críticas que eu vejo das outras pessoas é o que? É fila. Banco do Brasil tem muita fila, você quando quer resolver alguma coisa, você demora, no atendimento. Então



assim, eu, vamos dizer, nele eu me considero privilegiado, mas um privilegiado mais assim, de exceção. Eu sei que eu não sou a regra, pra um tipo de cliente. Já diferente, digamos assim, se eu for comparar com o da Oi né? Porque lá ninguém me conhece, e eu vejo que eu sou bem atendido. Já no Banco do Brasil eu vejo que eu sou bem atendido por, digamos assim, um relacionamento pessoal, que já existiu ou que existe, né? Que é assim: eu não preciso de... Enfrentar fila quando cartão do banco vence, ou quando... Uma vez fui roubado e eu tive que pedir um por telefone e tive que ir lá não, eu não tive que enfrentar fila e já tava lá, guardadinho, separado, eu peguei e saí. Então, coisa do tipo. Quando eu quero fazer algum investimento, alguma coisa eu... Sei lá, ou vê algum empréstimo, mas o processo é agilizado, mas não por conta do trâmite da fila, vamo dizer assim.

**(C<sub>3</sub>N<sub>12</sub>):**

*P: Hum, Ok. Então, diante disso que você tá falando é... Qual o significado desse relacionamento pra você?*

E: Qual o significado? Eu... Muitas vezes eu vejo assim, que é um relacionamento bom, mas por conta dessa, vamo dizer assim, dessa exceção, algumas vezes eu me sinto assim: “será eu eu tô passando na frente de todo mundo?” Porque é como se fosse o seguinte: se a gerência da minha agência sair, eu sei que amanhã eu num vô tê isso. Então assim, pode também ter por um lado a questão da preocupação e medo. Porque pode ser que, se isso... Se eu perder isso amanhã, poderá ser que eu vá pra outro... Banco né? Outra agência.

*P: Se você perder, isso que você fala é o seu tratamento especial...*

E: Isso, isso... Agora mermo, tive que me filiar a outra agência, outro banco, HSBC, por conta do pagamento em Paulo Afonso. Mas eu não queria, por conta das taxas, etc e tal. Sendo que lá o atendimento, pelo fato de ser uma agência que tem porte maior, cliente seletivo, segmentado, né? Ai você vê que não tem fila, quando tem uma fila é no máximo, 5 pessoas, você não passa aqueles 15 minutos, mais de 15 minutos numa fila de banco. Ele resolve, o horário de atendimento é um pouco maior... Então assim... Eu vejo que se eu perder isso, consequentemente, poderá ser que, se eu precisar de um serviço rápido, de atendimento personalizado, aquela coisa toda, eu acho que o Banco do Brasil não vai me dá. Não vai me dá. Por conta de eu conhecer pessoas que não atende.

**(C<sub>3</sub>N<sub>13</sub>):**

*P: Entendo. Como é que você se sente nesse relacionamento com o Banco do Brasil?*

E: Contente, mas ao mesmo tempo preocupado, com uma possível perda. Porque eu sei que aquela equipe não vai ficar pra sempre. E, digamos assim, eles já tão mais velhos do que eu. Tô começando minha vida agora e eles já tão, digamos assim, entorno de 20 anos de trabalho, com mais 15... Isso se não for transferido, né? Mais 15 vão sair.

**(C<sub>3</sub>N<sub>14</sub>):**

*P: Entendo... E, se você tivesse que atribuir uma cor a esse seu relacionamento com o Banco do Brasil, que cor seria?*

E: Que cor seria... Amarelo.

*P: Amarelo?*

E: Atenção do sinal.

*P: Atenção do sinal...?*

E: Ou seja, é uma situação que você... Digamos assim, lhe chama a atenção. Tá bom? Tá!... Mas... Não vai ser pra sempre. Claro né, os outros serviços, você não vai garantir uma telefonia ou um supermercado. Amanhã pode melhorar, ou os outros cartões de crédito, por aí vai. Mas assim, eu já sei que isso daí num vai durar. Eu já tenho essa previsão que quando eles sair, se aposentar ou for transferido, não vai durar. Não é uma coisa, digamos assim, pra tudo. Não é a missão da empresa, vamos dizer assim. Porque o atendimento que a Oi me proporciona, acredito eu que seja pras outras pessoas, que eles não me conhecem. Isso daí é uma coisa que foge à missão, à visão da empresa, do Banco, né? Especificamente. Então, eles saindo, isso daí sai. Ai volta pra aquela missão antiga que todo mundo reclama.

*P: Você acredita que isso que acontece contigo não faz parte da missão da empresa, do que seria pra todos?*

E: Pode até fazer, que eu acredito que toda missão de uma empresa é dar o atendimento, etc., mas que a gente não vê, pelo menos as outras pessoas que eu conheço são clientes e reclamam de fila. É um banco forte, digamos assim, de se ter várias agências, auto-atendimento, tal. Mas se você precisar de algo além daquela, daquela *front* ali, dos caixas automáticos, se for falar com o funcionário, todo mundo se queixa. E eu não tenho esse problema.

## Quarto consumidor (C4)

**(C<sub>4</sub>N<sub>1</sub>):**

*P: O que é um relacionamento com uma empresa pra você?*

E: Uma empresa que eu me sinta bem, que eu me sinta em casa, que também... não me sinta apenas um cliente. Que seja bilateral. Que do jeito que eu esteja lá que seja “oi Martha” e não seja aquelas cartinhas de “oi Martha”... que realmente aquelas pessoas... “ah, você gosta de pegar isso”, “ó tem isso aqui que é a tua cara”... eh.. “chegou esse filme, lembrei de você”, isso aqui, tudo... hã... como... “cadê os meninos? Por que os meninos não vieram hoje? não sei o que...” tudinho, né? E cadê.... Eu me sinto em casa! Eh... que não seja só uma empresa. Se for só por ser só uma empresa, mais um negócio... eu não me sinto.... é por isso que daí tudinho, banco... Eu trabalho com dois bancos, não me sinto em relacionamento com nem

um nem outro e eu tenho uma gerente que ela... se eu precisar de alguma coisa, tudo... fui comprar um carro pra mamãe agora há pouco e disse ó quero um financiamento, ela “tá, pra quando?” Amanhã. “Quanto?” “mande tudo pra mim...” que eu sinto, mas eu sei que... a gente não tem uma relação, ela faz aquilo por que eu dou algo em troca e eu... a gente tá um dando pro outro, eu não me sinto em relação.

**(C<sub>4</sub>N<sub>2</sub>):**

*P: E você considera que dá alguma coisa em troca nesse outro?*

E: Na locadora?

*P: hum hum.*

E: Eu me sinto, eu sinto... eu sentia, né? Eu me sentia exatamente isso, eu me sentia em casa. Era o local assim que eu chegava... eu era eu... eu não era mais um consumidor. Era assim que eu me sentia.

**(C<sub>4</sub>N<sub>3</sub>):**

*P: Entendo. E como é que você vê esse seu relacionamento com a SMS?*

E: Veja só... Eu comecei a pegar filme lá acho que tinha uns quinze pra dezesseis, dezessete anos, quer dizer... já faz quase uns vinte anos. Tive períodos assim, mais freqüentes e menos freqüentes. De uns quatro anos pra cá eu estava num período desses bem freqüentes, né? Somente no período de mestrado que você não sai, sua única diversãozinha é um filmezinho em casa (risos)... a distração... então foi um período... e sempre tem aquela coisinha de comprar o vale, que aí ... é uma forma que eles fazem de você... ter assim, um desconto, mas ao mesmo tempo você fica lá freqüente, vai acabando seu vale, você mal acaba já renova, já compra outro, tudinho... você tá ali sempre. E... hã... desde que eu tinha esses quinze, dezesseis, dezessete anos, a gerente lá era a mesma pessoa, Ana. Que há uns dois anos ela foi embora. Mas durante esse tempo tinha outras pessoas lá que a gente conhecia, que a gente se dava bem. Então, por exemplo, era às vezes... quando... tipo assim, dá meia-noite, você locando um filme a partir de meia-noite e quinze, não vale mais como essa noite de hoje, já vale como amanhã. Mas eu chegava lá às vezes onze e meia, onze e quarenta, por eu ser uma cliente conhecida, tudo... aí disse “ah, pôxa eu não vou ficar esperando até meia noite não, não dá pra tu ... eh... eu tiro agora e depois tu tira o verdadeiro daqui a pouco?” aí “não, tudo bem!” fazia isso. Eu tirava uma, assinava e depois... Tinha umas exceçõeszinhas assim, que eram gratificantes pra mim, que eu me sentia... e não precisava tá me identificando.

**(C<sub>4</sub>N<sub>4</sub>):**

Eu viajei tanto que eu acho que me perdi um pouco... Como eu vejo essa relação? Pronto, eu tinha uma relação... eu gostava, eu me sentia bem, eu assim... chegava, meus filhos já corriam pra seção de criança, eles sabem lá, ficavam lá, eu ia olhando pra outra seção... é aquele lugar que eu não precisava nem tá junto dos meus filhos, eu sentia até segurança de eu tá num seção, meus dois filhos tarem em outra e meu marido tá olhando outra, e me sentia segura lá até em relação a isso. Então eu me sentia em casa, de certa forma. Assim, as pessoas, tudinho, às vezes os meninos, todo mundo, todos os atendentes lá conheciam meus filhos, então se algum fosse pra porta alguém já chamava “ei! Pode ir por aí não! Ó, não sei o que...” era isso. Mas aí mudou o quadro praticamente todo, acho que ficou das pessoas que eu conhecia só uma ou duas e... comecei a ir lá e sempre tá pessoas diferentes, não encontrar as pessoas... assim, um tá de férias, depois o outro tá mudando... E pra mim a gota d’água foi um dia que eu cheguei lá e fui locar, disse meu número, a moça abriu, a moça é nova, fui escolher o filme, ela pediu minha identidade. E eu me senti muito magoada de ter que tá mostrando minha identidade num local que eu já me sentia em casa, como é que você... ela disse que... depois de eu fazer muita confusão... que ia liberar daquela vez, mas que da próxima, eu não trouxesse meus documentos de identificação não poderia locar, levar o filme. Eu até disse que locadoras existiam muitas e se fosse pra ficar mostrando minha identidade toda vez que fosse pra pegar um filme eu deixaria de ir lá, então logo depois meus vales acabaram, acho que já era dos últimos, aí... eu... fui pra nova SMS.

**(C<sub>4</sub>N<sub>5</sub>):**

*P: para uma outra loja da mesma marca, né?*

E: é! (risos) Mas outra que era até mais perto da minha casa, que é uma nova, que inaugurou de um ano e pouco pra cá... bem mais perto da minha casa, que essa era mais distante, mais contramão, mais tudo...

*P: mas ainda assim você ia?*

E: Mas eu ia. E ainda hoje, quando eu passo por ela, eu ainda me sinto apegada a ela. É engraçado! Eu passo, fico assim... “poxa! Não tô mais pegando lá...” foi... me deu uma dor no coração de romper, eu rompi mais pela razão, não pelo emocional, se fosse pelo emocional eu teria ainda tentado, visto o serviço mais algumas vezes, mas eu... pra romper eu usei minha razão só, não vou... Eles tem que me agradar também, não sou eu que vou ficar pedindo favor... ó, me deixa locar, tá aqui minha identidade, tá aqui... eles é que tem que procurarem conhecer os clientes deles. Se eles mudam os funcionários, então que treinem os funcionários pra conhecerem, pra dar o melhor atendimento. E nessa mudança também eu já tinha tido um... uma vez anterior que eu achei que eu não tinha sido bem atendida, quando teve essa mudança de funcionários, aí juntou isso com essa outra vez aí eu fui pra uma nova SMS, mas que eu não me sinto... se você me perguntar qual é minha locadora eu vou dizer é a da Madalena e não a da Rosa e Silva.

**(C<sub>4</sub>N<sub>6</sub>):**

*P: E qual o significado que esse relacionamento com a SMS tem pra você?*

E: Qual o significado? Em que sentido assim de significado tais falando? No mais...

*P: O que aquela relação representa pra você?*

E: Eu adoro filme. Então é uma coisa que realmente... é uma relação prazerosa, por que ela é um dos meus maiores lazer... o meu maior prazer é ver filme. Isso é uma coisa assim... eh... meus filhos também gostam, meu marido também gosta, então tanto é um programa... assim, uma coisa prazerosa pra mim quanto pra fazer com meu marido e, tipo assim, eu chegava pra os meus filhos e dizia assim “vamos que hoje a gente vai pra locadora”. Então, ir pra locadora é sempre um passeio, algo agradável. Então... eh... tem um significado... não sei se eu diria importante, seria mais no sentido de prazeroso, de... algo bom, eu me sentia bem, às vezes eu tinha que ir super-rápido e acabava passando lá duas horas... nisso os dois meninos pra lá e eu olhando. Agora nessa nova não. Acho que eu nunca passei lá mais que quinze ou vinte minutos. Eu chego, olho, tem? Pego, vou embora.

**(C<sub>4</sub>N<sub>7</sub>):**

*P: E como é que você se sente nesse relacionamento com essa nova...*

E: eu não me sinto em relacionamento.

*P: Você não se sente em relacionamento com essa nova?*

E: não.

*P: E por que você não se sente, você sabe explicar?*

E: Por que lá eu vou pegar filme.

*P: E na outra você ia fazer o quê?*

E: Eu ia até me distrair. É como eu disse, levava os meninos até pra fazer passeio... assim, a gente ia e eu sabia que às vezes passava lá uma hora ou duas horas naquilo: “ah! Eu quero esse!” “quero esse!”, “hoje não!”, “qual?”, “vamo lá, rapidinho, chega, vamo indo...”

*P: Então, pelo que você está falando, você ia por motivos diferentes da que você vai hoje?*

E: Eu ia pegar filme... assim, o objetivo final era sair de lá com filmes, só que estar lá me fazia bem. Eu me sentia bem lá.

**(C<sub>4</sub>N<sub>8</sub>):**

*P: Ok. Eh... Se você tivesse que atribuir uma cor a esse seu relacionamento com a SMS, qual cor seria?*

E: Qual cor seria? Com a nova eu diria azul, que é uma coisa fria...

*P: Com a nova você diria azul...*

E: Azul (risos)

*P: Coisa fria?*

E: É. E com a outra eu vermelho, aquela coisa de paixão mesmo, aquela coisa assim que... eu fiquei com raiva por que me magoou, me machucou, entendeu? Fui ferida! Eu me senti assim, então... eh... sabe aquela coisa que você sentiu no namoro, seu namorado... se alguém que você não tem intimidade... faz uma coisa chata, lhe chateia, então você não se chateia, por que aquela pessoa não tem nada que possa lhe machucar, mas quando é alguém que você já se sente íntimo, ele faz uma coisa que lhe machuca, né? Às vezes um estranho faz uma coisa que pra você é nada, uma pessoa mais próxima sua faz algo e aquilo lhe magoa por que você não esperava aquilo dela. Pronto! Eu diria assim... seria vermelho por que... tem o amor, tem o ódio, tem a raiva (risos). Eu me magoei!

*P: Você se magoou...*

E: Eu me magoei e a gente só se magoa com quem a gente tem relação, né? É, a grosso modo... eu lembro muito do pequeno príncipe, a gente corre o risco de chorar quando se deixa... uma frasezinha que ele disse... que... quando você... eh... a gente corre o risco de chorar quando se deixa... não tô lembrada de tudo... mas é alguma coisa assim, quando você se deixa conhecer, quando você permite se conhecer e se relacionar, você corre o risco de chorar por que são as pessoas que lhe conhecem que... essas é que podem lhe magoar, né? Então... seria mais ou menos isso. Seria vermelho e azul.

## Quinto consumidor (C5)

**(C<sub>5</sub>N<sub>1</sub>):**

*P: Cristiane, é... o que é um relacionamento com uma empresa pra você?*

E: Relacionamento com uma empresa para mim é... é o... pra mim, é o processo, né? É um processo que vai gerar fidelização, uma recompra, um... é... fidelidade eu já falei e assim... é a frequência, você tá voltando, você tem confiança na empresa que você tá comprando, é você saber que lá você vai encontrar aquilo que você queria, que você vai ter realmente o produto ou serviço que você tava esperando. O relacionamento, ele traz isso, ele traz esta certeza, entre aspas aí, né? Porque você já conhece a empresa, porque a empresa já te conhece, porque há uma interação, né? Sei lá e aí há o encontro de dois mundos, onde estes dois mundos eles se entendem e eu, consumidor, entendo o que a empresam pode fazer por mim e ela o que pode fazer também, né? ...a fornecedora ali do produto de serviço. Pra mim, relacionamento é isso.

**(C<sub>5</sub>N<sub>2</sub>):**

P: *É... você tinha falado anteriormente que se percebia em relacionamento com algumas empresas. Você até anotou o nome. Eu gostaria que você falasse um pouco como é que você vê o seu relacionamento com a Maysa?*

E: Ah, é ótimo! É assim... vou te contar (risos), eles têm uma, uma prática que é muito interessante, veja: primeiro, eles fazem você se sentir altamente, assim, à vontade. A hora que você for, porque eu faço a área de musculação, a hora que você for vai ter sempre um instrutor lá que vai lhe receber e vai lhe receber com a maior disponibilidade do mundo em lhe ajudar e assim... aí eles usam aquelas estratégias: ah, tênis novo, ah roupa nova. Então assim, como eu trabalho em academia, que a gente assim faz pra se sentir melhor, né? Levanta a auto-estima. Então eles sacam isso muito bem, sabe? Então, assim, conhece você pelo nome e acompanha o seu treino do começo até o fim. E fica contigo, parece um personal, só que não é um personal, sabe? Então, assim, eles sabem de história... da sua história de vida todinha porque ficam do seu lado acompanhando o treino, e começa a conversar e começa a ... então há um vínculo, uma coisa de confiança, sabe? Há essa interação assim, eles... eles são muito felizes nessa coisa... eles... eles abordam assim e não é só comigo não. Assim eu vejo que o cuidado é geral, assim eles primam por isso, sabe? O negócio deles é isso: é levantar a auto-estima da gente, eu entendo isso, sabe? E é se relacionar, é fazer com que você se socialize lá, deixando você muito à vontade, né? E lhe acompanhando... eu tava com problema de desvio patelar nos dois joelhos, e aí eu comecei a conversar, eu digo, vê eu to pensando em dar uma parada, um mês e tal, isso faz dois anos que eu vou pra academia de segunda a sábado, segunda a sábado, sem assim... Agora que eu entrei no mestrado que eu diminui a frequência, desde fevereiro que eu to indo com menos frequência, mas eu tenho esse problema no joelho, e aí eu to fazendo treino direcionado, específico, e aí eles vêm” e aí como é que tá o teu joelho?” eles sabem... “e aí, o mestrado? Como é que tá? Tá estudando muito?” (risos). Eles sabem tudo da vida da gente, sabe? Parece uma terapia (risos) Então assim, é massa porque aí você sabe que quando você chegar lá você tá acolhida.

P: *Vai tá como?*

E: Acolhida, né? Você vai tá sendo bem... Parece que a tua presença é sempre bem quista lá e assim, é massa. Eu adoro é por isso, porque tem esse, esse... eu sei que a hora que eu chegar vai acontecer isso, essa coisa, eu confio de que qualquer horário quando eu for, eles vendem isso, é o negócio deles, então eles são craque nisso.

### (C<sub>5</sub>N<sub>3</sub>):

P: *E se você fosse parar para refletir um pouco, qual seria o significado que esse relacionamento assume pra você?*

E: O sentido desse relacionamento pra mim é tipo, gerou justamente essa coisa de fidelização: eu não penso em preço, na academia, assim, é mais caro, mas eu pago sem nem pensar, sabe? E... o significado é o que... que eu vou tá é, eu to trabalhando por uma coisa que eu to me sentindo bem e eu to conseguindo, e assim... meu objetivo enquanto, né? sem nenhuma... num é fitness, né nada, é qualidade de vida, então tem esse relacionamento pra mim com a academia, tem essa coisa de, do... é... como eu diria... eu acho que é bem... é o fato que eu não me vejo mais sem... sem a academia sem... eu não me vejo...

E: É forte, seria forte... eu não me vejo mais sem, sem... aquilo ali, sem aquele mundo, entendeu? É muito forte, tem um significado... tem um peso grande para mim, sabe? Até porque também tem muita história de vida e por trás tem um monte de coisa, que eu nem sei se cabe eu dizer aqui, mas tem muita coisa do tipo de obesidade. Eu emagreci vinte quilos e né? Essa coisa né de me socializar com pessoas que primam pela coisa do corpo e tal. Então pra mim foi todo um processo que eu fui amadurecendo, entendesse? Então podia ser Maysa, podia ser qualquer outra. Eu não sei se é porque é lá, mas porque pra mim teve esse significado também de trabalhar essa minha relação com o corpo novo que eu tava, que eu tinha emagrecido, que é pra mim era outra realidade que eu não tinha antes.

### (C<sub>5</sub>N<sub>4</sub>):

P: *E... vê bem : se você tivesse que atribuir uma cor a esse seu relacionamento com a Maysa, que cor seria?*

E: Ah, eu colocaria sem sombra de dúvida o tom amarelo.

P: *Por que o amarelo?*

E: Amarelo porque pra mim, o amarelo tem um significado muito grande, de vida, de sol, de iluminar, de...né? então, pra mim é forte. E nem é... é isso, é luz é vida, é qualidade de vida, é sociabilidade, é tudo isso junto. E não tem ... por que tu podia me perguntar assim; “Ah, não é pra paquerar na academia, não sei quê”... eu posso ir de cinco horas da manhã, onze da noite, meia-noite e assim, eu não vou... não é meu objetivo esse. Porque é muita gente... Quando pensa em academia, pensa nesse, nessa coisa, né? E pra mim é interessante porque qualquer horário, qualquer... pra tá sempre tudo brilhando aquilo ali. Independente das pessoas que façam parte, mas o sentido que que aquilo tem pra mim é muito maior, sabe? Porque tem essa coisa do sentido. É o amarelo. (risos)

### (C<sub>5</sub>N<sub>5</sub>):

E: É, essa coisa da, do relacionamento como sendo assim, entendendo até como uma extensão mesmo da casa da gente. Tem um cara lá (risos) na academia, que ele tem problemas, né possível um negócio daquele não. Ele leva todo dia o mesmo CD, que é o Rocky 4, (risos) ele se acha o próprio Rocky 4. Pra você vê como num é uma coisa assim... é até um fenômeno pra ser estudado lá, essa coisa do relacionamento que eles proporcionam esse ambiente tão... de você se sentir em casa. Porque é uma cara-de-pau, o cara todo dia traz o mesmo CD (risos) e a gente brinca lá, assim, parece família, parece que tá em casa mesmo, irmão, sabe como é. Disse: “você tá com um problema de identidade”, eu brinco com ele, “você se acha o próprio Rocky 4” (risos) “porque não é possível que todo dia você traga esse CD”, aí fica brincando, aí a gente reveza o CD porque não é possível e até pra você vê como é essa coisa de, de integração, uma coisa, né? Do próprio ambiente mesmo ser propício pra você... como eu tô dizendo, se sentir em casa, extensão... essa coisa de relacionamento é muito interessante. Aí ele, ele teve um dia que tem um saco de boxe lá em cima, olhe foi um levante na academia porque ele já é conhecido com essa coisa

desse CD que ele leva. Aí foi todo mundo lá pra cima, começou a brincar, a tirar onda da cara dele e ele num nota que a gente tira onda da cara dele assim. Essa coisa bem família mesmo, brincadeira, sabe? É muito lúdico e eu acho que eles proporcionam isso, sabe? E o cara num tá nem aí: ele vai traz o CD, muda e tem dias que ele leva... ele já levou até Flashdance (risos). Aí eu não acredito (risos). Eu digo: “Menino, isso é coisa de menina” e começo a rir, assim. Porque tem essa, esse clima, assim, sabe? É muito legal, é muito gostoso. Eu acho que pra fechar essa coisa... eu acho que relacionamento você tem que ter isso, num é? Pra gente dizer que é bem-sucedido, que é ter essa coisa de familiaridade, né? De você... analogia, assim... Tem dia que você chega lá irado, não quer abrir a boca, nem quer falar e aí as pessoas entendem, deixam você de lado, assim “ela hoje num quer falar, não”. Você passa seu treino todinho sozinha, e num tá nem aí. Aí eu queria reforçar essa coisa (risos) que o relacionamento traz isso, né? Você ficar à vontade... extensão de casa.

**(C<sub>5</sub>N<sub>6</sub>):**

*P: Como é que você vê esse seu relacionamento com a Tavares Correia?*

E: ... eu vejo... eu, quando eu fiz as viagens fui bem tratada, fui, né? É muito eficiente, burocrático, é bem assim, agora eu acho que falta um pouco dessa coisa do tu é Arcaño, eu sou Cristiane, de individual... agora, é eficiente, não deixa de ser, horário, pontualidade, tudo, sabe? A burocracia lá impera, e... é tudo feito assim, bem... assertiva...

**(C<sub>5</sub>N<sub>7</sub>):**

*P: E qual o significado desse relacionamento pra você?*

E: ...É hoje também, se eu for viajar eu vou lá e tal, compro lá, né? Então é assim...mas não é um significado que eu entendo como sendo, tendo uma coisa de significado muito maior, então assim...quando, porque já prestei serviço, porque já viajei e tal... mas aí vem a coisa da fidelidade... se vier uma outra que saiba que meu nome é Cristiane e que venha, e que me trate de uma forma mais personalizada eu não garanto, não, a volta, entendesse? Eu num garanto muito não...

**(C<sub>5</sub>N<sub>8</sub>):**

*P: E... se você tivesse que atribuir uma cor a esse relacionamento...*

E: Deixa eu pensar nas cores... é, eu colocaria um branco, um neutro, uma cor neutra, branca...

*P: E por quê?*

E: Porque como eu tô, dizendo assim, não me afeta nem pra bom nem pra ruim. Tá, lá existe, se eu tiver que repetir a compra, eu compro, mas também num garanto fidelidade, não. Se vier outro que se relacione melhor comigo... entendesse?

**(C<sub>5</sub>N<sub>9</sub>):**

*P: Como você vê esse relacionamento com a TIM?*

E: Com a TIM... meu relacionamento, ele, ele...é bem...é burocrático, é uma coisa que... assim, é a operadora que eu uso, não me dá desconto (risos), não é... eu tenho um relacionamento porque tenho a frequência todo mês eu tô pagando a minha conta, a marquinha tá no meu celular, eu tô vendo, eu to... as ações que eles fazem de, de... desconto pra show, pra essas coisas assim, eu acho que é interessante, eu acho que é uma forma de aproximar e tal. Mas também... um ... eu fiquei muito chateada quando eu perdi meu celular. Eu tive... roubaram meu celular. Eu tive que comprar outro, assim eles não privilegiam, né? Você que já tá neles, assim. O preço do celular, é o preço do chip, a tabela na parede, você paga, você num vê a linha. Então eu acho que isso não é privilegiar o relacionamento com um cliente, né? Assim, eles, eles têm uma briga muito maior de captar clientes de outras operadoras, do que manter os clientes que eles têm. Porque quando eles adotam uma política dessa de que: ah se você perdeu, se roubaram, se tipo, se você tiver que comprar outro, mesmo com boletim de ocorrência, você vai lá e tem que, e tem que é... comprar pelo preço cheio, com se tivesse comprando um de pré-pago... Acho que não é privilegiado, você que já tá lá (estalo de dedos) há mais de anos... é só porque ela mantém uma empresa, porque eu num pago R\$500,00 de celular no final do mês, mas acho que, pela documentação que você viu, né? Que poderia ter uma forma diferenciada, “ó porque você já tá há muito tempo na empresa tal”, mas não houve isso, eu fiquei meio chateada. Quase que eu pegava e cancelava a linha e tal. Só num fui porque eu queria manter o número, eu acho muito ruim ficar mudando, entendesse?

**(C<sub>5</sub>N<sub>10</sub>):**

*P: Hum...sei entendi. E qual o significado desse relacionamento com a TIM tem pra você?*

E: Num é bem um significado... Assim, de amor, de auto-estima, não. É de comunicação, de necessidade, você tem que se comunicar e, enfim, eu acho que...por ser a que já tá há mais tempo no mercado, ela já dá uma credibilidade maior, enfim, pra mim, né? Então, não é... é burocrático. Tem que ter, porque é... porque é...tá entendendo? Não é aquela coisa de nome, de... tem a frequência. Como eu tava dizendo na minha forma de relacionamento com a TIM, tem que ter frequência, tem que ter entendimento, de se comunicar... num é... nesse relacionamento aí da TIM num existe.

*P: O que é que não existe?*

E: Não existe essa troca, essa personalização. Porque também se fosse existir, por quantidade de usuários que eles têm, também ia ser bem problemático. Mas assim, eu acho que nesse fato específico desse, dessa, desse roubo do celular, eles deviam ter uma política, num é? Diferente, num sei, pra mim é.

**(C<sub>5</sub>N<sub>11</sub>):**

*P: Se você tivesse que atribuir uma cor a esse seu relacionamento com a TIM, que cor seria?*

E: ...Azul. Azul escuro...

P: *Azul escuro?*

E: É... marinho, assim...

P: *Por quê?*

E: Porque, pra mim, azul-marinho ele retrata justamente o que ela é, assim... tenta passar, é...credibilidade, confiança, segurança, mas num passa alegria, vida, harmonia... Pra mim, num passa nada disso, passa eficiência, passa necessidade, passa burocracia e assim... é altamente... é, é eficiente, eficaz, assim. Nunca me deixou na mão... é uma cor assim... azul-marinho, é uma empresa, ponto. (risos)

## APÊNDICE L – Reprodução dos núcleos de significado identificados nos relatos dos gerentes no domínio da percepção

### Primeiro gerente (G1)

#### (G<sub>1</sub>N<sub>1</sub>):

*P: É... Paulo, me fala um pouquinho... Nós vamos falar sobre relacionamento, tá? Me fala um pouquinho como é que você sabe que está num relacionamento?*

*E: Como é que eu sei que?*

*P: Que está num relacionamento...*

*E: Bom, voltando isso aí pra área de negócios, até porque a empresa que eu trabalho, tá? A gente volta muito pra esse lado relacionamento. Por quê? Porque a partir de um relacionamento que flui os negócios, tá? Flui em que sentido?*

*P: Hum, hum...*

*E: Quando você passa a ter relacionamento, você passa a conhecer melhor o teu cliente, né? Entender aí qual a necessidade do teu cliente, o que ele quer, o que que ele deseja, tá? Então, é tudo a partir de um relacionamento, né? Por quê? Porque a partir desse relacionamento você tem a confiança, você passa a adquirir a confiança do cliente, tá? Então, tudo começa, lógico, a partir de um relacionamento.*

#### (G<sub>1</sub>N<sub>2</sub>):

*P: Hum, hum. E como você sabe que está nesse relacionamento?*

*E: Quando o cliente lembra de você, tá? Quando um cliente é... no banco a gente tem uma metodologia de trabalhar da seguinte forma: é... constante, ou pelo menos uma vez por mês, eu tô ligando pro meu cliente pra saber qual é a necessidade que ele tem, tá? O que, o que é que ele tá precisando. Mas isso, pra quê? Pra fixar o nome UNIBANCO, o nome Paulo Lessa, né? Na mente do cliente. Pra quê? Pra que é... numa determinada situação, quando ele pensar alguma coisa, ele vai pensar em quem? UNIBANCO. Vai pensar em quem? Paulo Lessa. Tá, então eu estou num relacionamento quando o cliente me dá esse retorno.*

#### (G<sub>1</sub>N<sub>3</sub>):

*P: OK, tá. Então, você se percebe em relacionamento com seus consumidores?*

*E: Percebo, percebo... pelo nível de negócio que a gente faz, é... pela, pela resposta que eu obtenho desses meus clientes. Porque na verdade, meus consumidores são os meus clientes, tá? Então pela resposta que eles me dão, pela rentabilidade que, que... pelo resultado que isso dá na minha carteira, pelo índice de GS, que é o índice de satisfação que a empresa ela faz, tá? Independente de fazer essas ligações, a empresa também faz. Então tudo isso é avaliado, conta pra mim como avaliação.*

#### (G<sub>1</sub>N<sub>4</sub>):

*P: OK, sei... E me conta agora, Paulo, sobre o que é um relacionamento com um consumidor pra você...*

*E: Olha, o... pra mim... na minha opinião, relacionamento com o consumidor é quando, é... eu, eu procuro entender o que é que esse meu cliente quer e o que é que eu, como empresa, posso atender à necessidade desse cliente. Ou seja, é uma troca mútua de necessidades, tá? A necessidade do meu consumidor, do meu cliente e a minha necessidade em poder atendê-lo.*

#### (G<sub>1</sub>N<sub>5</sub>):

*P: Hum, hum... E, como você vê o relacionamento com seus consumidores? Como você vê seu relacionamento?*

*E: Em que sentido? Você fala de visão. Dessa visão assim...*

*P: É... como você percebe o seu relacionamento, que você mantém com seus consumidores?*

*E: Eu procuro ter uma... essa relação, esse relacionamento é muito próximo, tá? Desses meus clientes, tá certo? E isso aí, independente da empresa, independente do ponto de avaliação, tá? Eu procuro é... estar é...sendo o cliente, ou seja, me passando pelo cliente. O que é que o cliente quer? Então, eu como cliente, o que é que eu quero hoje? Quero ter um bom atendimento, eu quero ter uma resposta, seja ela positiva ou negativa, né? Então, o que eu quero como cliente, eu tenho que entender o meu cliente do ponto de vista, eu tenho que entender o meu cliente do meu ponto de vista, como um cliente. Então, a partir do momento que eu passo a ter essa visão, né? Que eu passo a ter esse relacionamento, então a minha preocupação é muito maior, porque eu como cliente eu não queria é, é... esperar. Eu quero ser atendido, tá? Com qualidade, com rapidez, tá? Então eu como cliente, eu quero isso. Então se eu desejo como cliente, eu tenho que... eu tenho que me atender também como um profissional.*

**(G<sub>1</sub>N<sub>6</sub>):**

*P: Sei. Então se você fosse fazer uma avaliação do seu relacionamento com esses consumidores, como é que seria essa avaliação?*

*E: Olha, hoje dentro do, da, da empresa...*

*P: Não, não, desculpe. Não em termos financeiros. A avaliação em termos de concepção.*

*E: De concepção. Olha, é... dentro disso que eu te falei anteriormente, tá? Dessa preocupação que eu tenho, é... eu acho que eu tenho plena certeza que eu tenho um excelente relacionamento com meus clientes, tá? Com meus consumidores, tá certo? Por quê? Porque eu procuro ter essa preocupação, que é a preocupação do cliente, tá? Então isso é um ponto-chave pra mim como profissional, tá? Esse é meu norte, tá? Que é prestar um atendimento ao meu cliente da melhor maneira, até me desdobrando. Muitas vezes a gente fala que o possível é muito fácil, o impossível também, então faça diferente, né?*

**(G<sub>1</sub>N<sub>7</sub>):**

*P: OK, obrigado. É... qual o significado desse relacionamento com o consumidor pra você?*

*E: Olha o significado é... o de você, na realidade, é o de você está, a nível de aprendizagem, né? Porque cada situação que você tem é um aprendizado que vai tendo. São pessoas diferentes, são problemas diferentes, são relacionamentos diferentes, tá? E com o crescimento, ou seja, com o aprendizado... você quando aprende automaticamente, você tá tendo um crescimento, né? Então fazendo, uma avaliação assim, é... eu sempre costumo fazer essa avaliação: como é que eu estou tratando os meus clientes? Como é que tá esse meu relacionamento com o cliente? Aí, independente de qualquer tipo de avaliação que venha é... a nível organização, tá? Eu faço uma avaliação pessoal, tá? Eu faço tipo um SWOT pessoal, tá? Onde é que está as minhas ameaças, as minhas fraquezas, a minha oportunidade, onde é que eu tenho que melhorar, enfim? Faça um SWOT pessoal.*

**(G<sub>1</sub>N<sub>8</sub>):**

*P: OK. É... Paulo, pedir mais uma vez pra você refletir um pouco. Se você tivesse que atribuir uma cor a esse relacionamento com seus consumidores, que cor seria?*

*E: Bom, se for pela cor, a gosto pessoal seria azul.*

*P: Por quê?*

*E: Porque é uma cor que eu tenho uma identificação muito forte com ela, tá?*

*P: E você acha que essa cor, ela reflete as características desse relacionamento que você tá falando que mantém?*

*E: Na minha opinião, sim, tá?*

*P: Por quê?*

*E: Porque é... eu tenho ela como uma... não como uma cor neutra, tá? Mas uma cor que atrai, né? E num relacionamento, além de tudo, as cores são importantes porque eu tenho que atrair esse meu cliente. Então, é ... eu já fiz essa análise também e... em diversas vezes, no relacionamento lá, batendo papo com o cliente, tudo, as melhores oportunidades surgiram, realmente quando eu estava com essa cor.*

*P: Quando você estava com essa cor?*

*E: Com essa cor.*

*P: Vestido nessa cor?*

*E: Nessa cor azul, tá?*

**(G<sub>1</sub>N<sub>9</sub>):**

*P: Sei, é... tem mais alguma coisa que você queria acrescentar, Paulo? Como você percebe seu relacionamento com os consumidores lá?*

*E: Olha, é...nessa trajetória, né? De relacionamento...*

*E: Trajetória. Nessa trajetória, principalmente quando eu passei a lidar mais com o público, é como se eu tivesse feito uma reviravolta 360° daquilo que eu pensava e daquele relacionamento que eu tinha com o consumidor interno, porque eu trabalhava internamente, né? Quando eu passei a trabalhar efetivamente com o público, tá? Então foi quando veio realmente a aprendizagem, a maneira de trabalhar a mudança, tá? E entender realmente esse marketing de relacionamento. Tanto é que eu tô lendo um livro agora falando sobre marketing de relacionamento, né? Apesar de não ser minha área, a minha área, é, tô me formando agora com a gerente, como é administração geral, mas a gente viu algumas coisas de marketing, enfim. E eu tô trazendo esse marketing pra... Incluindo esse marketing, pra quê? Pra justamente oferecer o diferencial; você tem que ser o diferencial, você tem que ser o diferencial no mercado. Ou eu vou ser o diferencial no mercado, ou o mercado vai me diferenciar, de uma maneira positiva ou negativa, né? Então você tem que tá sempre nessa mudança, nessa mudança de atitude, enfim, uma palavra resume isso, você tem que mudar a sua atitude, mudar o seu relacionamento, você tem que melhorar sempre, tá procurando sempre melhorar esse relacionamento com consumidor.*

**(G<sub>1</sub>N<sub>10</sub>):**

*P: E como você se sente nesses relacionamentos?*

*E: Eu me sinto bem, porque é uma coisa que eu gosto de fazer... Eu costumo falar que a melhor coisa é eu estar nesse bate-papo, nessa troca de informações, né? É... Tentando entender o meu consumidor, tentando entender o meu cliente, tentando, enfim, tentando de certa maneira, aonde é que eu posso, aonde é que posso ajudar esse meu cliente, né? É... É engraçado porque muitas vezes você num bate-papo, é... Você descobre, chega a descobrir coisas que, teoricamente, você indo a uma visita, você vai com um tipo de planejamento, basicamente, um tipo de questionário onde você vai falar, só que você tem que*



sair desse script, né? Tem uma coisa muito legal que acontece, muita gente já falou, é... Em determinada ocasião você tem que sair daquilo que você tá focando, falar de outras coisas, que, querendo ou não tem uma co-relação, e voltar pra dentro do assunto. Eu aprendi a fazer isso.

P:(risos)

E: Isso é que é bom, isso é que é legal. Você envolver o cliente no relacionamento, você tá no relacionamento, você envolver o cliente... Daqui a pouco o cliente tá te respondendo, tá aquela troca de informação, que ele nem percebe que ali já tá tudo que você queria, todas as informações, pelo menos, básicas que você tava necessitando você tem ali, sem ele perceber. Isso é que é o bom.

P: OK, Paulo. Muito obrigado.

E: Nada.

### **(G<sub>1</sub>N<sub>11</sub>):**

P: *Mudou a propaganda é?*

E: Mudou, isso. Ele mudou a propaganda, porque se você tira o som, baixa o som, o que você quiser oferecer naquela propaganda de banco você oferece. Num era uma propaganda direcionada.

P: *Isso há um tempo atrás, Paulo?*

E: Não, agora. Pega qualquer propaganda de, de... banco, tá? E o que você vai ver que acontece é isso tá? Então o que foi que o banco fez? Ele mudou. Mas mudou em que? Mudou que em relação a *slogan*, que nem parece banco, né? E aí então tem, tem o unânimos. São cada... cada...

P: *Tem o quê? Que você falou?*

E: Unânimos.

P: *Unânimos?*

E: Unânimos. Então tem interrogação, tem uma bolinha. Então cada símbolo daquele tem uma função. Por exemplo: tem a parte do dinheiro que é a nível de aplicação, tem a parte da bolinha que é quando você chega no banco e ficam jogando você de um lado pro outro, num é? Tem a parte burocrática, enfim, cada um daquele tem a sua funcionalidade, tá? E o banco também mudou as cores, muda o *layout*, essa mudança vai acontecer né? Começando pelo sul e no máximo, de curto a médio prazo, é, todas as agências do UNIBANCO vão estar mudando, e aí sim, vi ser uma propaganda direcionada pra Banco.

P: *Por que ocorreu essa mudança?*

E: Porque a propaganda é a , o, a nova agência que entrou, porque eu não sei te informar qual é essa agência, ela percebeu que havia esse furo, ou seja, esse espaço no mercado, tá? E que realmente se você pegar e baixar o som, não vê um direcionamento com aquela propaganda. E o importante da propaganda é, primeiramente, lógico, você não sabe nada de marketing, é chamar a atenção do teu consumidor, seja ela positiva, seja ela negativa. Tem até um ditado que diz: fale mal ou fale bem, mas fale de mim. Não é? Você seja lembrado, você esteja sendo lembrado. Então tá aí um rol, a gente tá falando de marketing de relacionamento, olha aí um marketing excelente de relacionamento, né? Você mudar a cara de banco, você mudar as atitudes, os próprios funcionários mudarem a sua atitude de trabalhar, é a sua maneira de enxergar a empresa, de enxergar o cliente, de estar realmente preocupado com o cliente, nosso principal foco é o cliente. As organizações hoje como um todo, estão preocupados em oferecer produtos de qualidade sim, mas estão principalmente preocupados em colocar produtos e serviços mais direcionados pra um determinado nicho de clientes, né? Então eles estão preocupados com o cliente. Então quer dizer é mudanças de atitude, você tá mudando, você tá mudando. Então o banco enxergou isso, foi enxergando isso e tá, já vem nessa mudança há um bom tempo e agora realmente mudando, vamos dizer assim, radicalmente não só as cores do banco, mas mudando o *layout* do banco, enfim, tá havendo toda essa mudança de propaganda, enfim, tudo isso.

## **Segundo gerente (G2)**

### **(G<sub>2</sub>N<sub>1</sub>):**

P: *Marcel. Nós vamos conversar sobre relacionamentos. Como é que você sabe que está em um relacionamento?*

E: Eu acredito quando que você acaba tendo uma coisa a mais do que um contato informal, é formal, né? Onde você consegue que alguns vínculos, no caso de uma, do banco eu posso falar que a hora que você... Vai muito além que você prestar serviço pra um cliente. Você abrange muito mais. Onde você tá mais preocupado em dá uma consultoria, de tá realmente gerando a necessidade, mais preocupado com a necessidade do cliente do que propriamente o banco.

### **(G<sub>2</sub>N<sub>2</sub>):**

P: *É... Você se percebe em relacionamento com seus clientes?*

E: Percebo, com certeza. É... Realmente, por exemplo, até no nosso caso, aqui na superintendência, é nossos clientes são as agências. E eu acho que qualquer área quando você tá atendendo diretamente o seu cliente, independente se ele é um cliente final ou não, você tem que ter essa visão. Que é realmente customizar e prestar de acordo com a necessidade dele. Isso cada vez mais tá sendo notório no mercado; que é ter a visão de prestar a necessidade do cliente. Não adianta mais agora a gente virar com moldes e começar a forçar que ele compre dentro da minha necessidade da empresa. E é isso que tá cada vez mais mudando.

**(G<sub>2</sub>N<sub>3</sub>):**

*P: Hum, hum... Me explica um pouquinho... Na sua concepção, o que é um relacionamento com um consumidor?*

E: Bom... Eu penso... é... que o mercado tá conseguindo mudar e eu queria bater novamente nessa tecla. Que é realmente prestar a, como é que se diz... Na verdade é superar uma eventual necessidade do cliente. É isso que tá cada vez mais mudando. E como você aumenta esse relacionamento, no sentido de conhecer essas necessidades, conhecer quem que é o seu cliente, é... Fica muito mais eficaz uma oferta de um produto, onde você acaba, é... A gente diz que é “dar o tiro certo”. Não é ficar oferecendo pra todo mundo, ou seja, utilizando os recursos que a gente tem pra ser mais eficaz nessa oferta. Então eu acredito que vá mais ao encontro de você buscar qual a necessidade e oferecer o produto certo pro cliente certo, sem desperdiçar esforços com outros clientes. Então eu acho que o relacionamento na verdade, é conhecer cada vez e procurar cada vez mais conhecer o cliente. É isso que é a grande mudança no mercado.

**(G<sub>2</sub>N<sub>4</sub>):**

*P: Entendo. Então, nessa perspectiva, como você vê o relacionamento do Banco do Brasil com o consumidor?*

E: É hoje, na verdade, o banco já, desde 2000 vem trabalhando a segmentação dentro do Banco, e ela já tá numa outra fase, que é apurando cada vez mais o seu nicho. Por exemplo: é... No momento anterior a gente... Você falava em 3 níveis de clientes. Hoje já são 5. Então cada vez mais tá se procurando e delimitando, de acordo com a necessidade e característica desse cliente. Então hoje já tamo trabalhando com cinco níveis de clientes dentro do banco. Procurando é isso... Prestar o serviço adequado, prestar os produtos adequados... Por exemplo: não adianta eu colocar um grande investidor no mesmo, na mesma cesta de um cliente que tem outra característica, de procurar empréstimos, por exemplo. Então, cada vez mais tá se apurando. E eu acredito que vai se criar mais nichos, nesse sentido. Inclusive pra empresa tá sendo feito isso, né? Tá se separando microempresa, de pequenas empresas e de grandes empresas. Então o mercado tá verificando que, quando eu otimizoo os recursos disponíveis, que são os funcionários, as máquinas etc, para... Dando o tiro certo, volto a falar de novo, você tem uma eficácia muito maior na sua estratégia.

**(G<sub>2</sub>N<sub>5</sub>):**

*P: Qual a sua concepção desse relacionamento que o Banco do Brasil tem com os consumidores?*

E: Ah, é cada vez mais... A informação que a gente tem, da margem de pesquisas que a gente tem de fontes externas de satisfação do cliente é que esse modelo tá cada vez mais agradando o cliente. Né? Hoje o banco cada vez mais tá ocupando o mercado, o Banco do Brasil, então é a certeza que tá dando certo, né? Não existia esse modelo há um tempo e depois desse modelo tem se intensificado tanto na conquista de novos clientes, como na alavancagem de rentabilidade desse cliente. A partir do momento que eu tô separando, vamos dizer, né? E... Dando a necessidade à parte. Então o cliente só tem a ganhar; na verdade o cliente só tem a ganhar nisso. E a gente até procura deixar bem claro, que na verdade, nós não estamos separando o cliente pra dá um mal atendimento para aquele cliente que não dá tanto lucro... É errado essa percepção. Na verdade é o que? É adequando a necessidade a renda do cliente. Vou dá um exemplo: esses clientes, por exemplo, que a gente chama de preferencial, que são abaixo de 4 mil reais de renda, a tendência é a gente trabalhar o auto-atendimento dele. Então não quer dizer que eu vou dar um mal atendimento pra ele. É cada vez mais criar a cultura do auto-atendimento, que ele pode tá resolvendo todos os seus negócios dentro da sala de atendimento. E o banco tá passando uma fase de criar funções dentro da sala de atendimento pra que realmente esse pessoal seja atendido e com qualidade. Sem tirar qualidades...

**(G<sub>2</sub>N<sub>6</sub>):**

*P: Já com o outro pessoal...?*

E: já o outro pessoal tem um atendimento mais diferenciado. Por exemplo: uma alta renda, que a gente deve criar aqui em Pernambuco uma agência específica pra alta renda e também clientes *prite* que a gente chama que é aqueles grandes aplicadores. Estes clientes, por exemplo, a característica deles, eles não vão no banco. Na verdade eles não querem nem aparecer muito. Então é o contrário, o gerente de contas é que tem que ir até eles. Né? Então isso mostra muito bem que a gente não adianta a gente colocar e trabalhar no mesmo, numa mesma agência, todos os clientes da mesma forma. Realmente são características diferenciadas, onde eu preciso dar um gerente de contas..., do desse preferencial, com gerente de contas. No *prite*, por exemplo, totalmente diferente as características do gerente de contas.

**(G<sub>2</sub>N<sub>7</sub>):**

*P: Mas esses dois gerentes... Ou digamos assim, o banco ele tem a mesma preocupação ao separar esses dois tipos de clientes, a preocupação é a mesma?*

E: A mesma preocupação. Né? Nunca perdendo de vista a qualidade do atendimento. Deixar bem claro isso, que há uma confusão disso, de discriminação. Não existe. Na verdade a preocupação é sempre tá alavancando os negócios, otimizando os negócios, e melhorando o atendimento desses... De todos os níveis de relacionamento. Num tem essa distinção. Na verdade é realmente colocar à disposição em todos os níveis e com uma boa qualidade.

**(G<sub>2</sub>N<sub>8</sub>):**

*P: Você mencionou agora os níveis de relacionamento. O que você entende por isso?*

E: Os níveis de relacionamento que a gente diz é os grupamentos, que hoje atualmente são 5 aqui no Banco do Brasil, né? Que tem pessoa física, a que é uma renda inferior né? Que tem uma renda inferior. A mediana, que a gente chama de preferencial;

tem a exclusivo; tá se criando agora o estilo, que é uma renda mais superior; e o *prite*, que são grandes investidores, ou seja, nem é muita renda, mas sim aquele que tem dinheiro disponível pra aplicação. Então a gente chama de níveis, que são... Por enquanto nós tamos trabalhando com 5 níveis, ou seja, em todo... É... quantidade de clientes nossos, nós conseguimos identificar e separar em 5 características diferenciadas, e a partir daí, criar produtos e atendimentos específicos pra esses níveis. Igual ao de empresa, por exemplo, que hoje tem os 3 níveis. Que é microempresa, pequena empresa e grandes empresas. Então na verdade a gente chama de níveis é o que? É a... O agrupamento que a gente tá colocando esses clientes. Que é o conjunto de características, não só renda tá? É um conjunto de características que acaba definindo isso.

**(G<sub>2</sub>N<sub>9</sub>):**

P: Entendo. Eu vou te fazer uma pergunta que a princípio ela pode parecer engraçada, mas... Se você tivesse que atribuir uma cor ao relacionamento que o Banco do Brasil procura ter com os seus clientes, que cor seria? Uma cor que pudesse representar as características desse relacionamento.

E: Eu acredito que a cor verde.

P: Por quê?

E: Devido ao... Eu acho que a... Agrada. A cor verde é uma, um sinal de... Igual é dado, um sinal de pode seguir em frente, né? Tando no sinal verde. E de progresso, né? Eu acho que... Se fosse relacionar nessa metáfora aí, era a cor verde.

**(G<sub>2</sub>N<sub>10</sub>):**

P: *Tem alguma outra característica sobre o relacionamento do Banco do Brasil com seus clientes (seus consumidores) que você gostaria de externalizar?*

E: Eu acho que é isso aí mesmo. Acho que o mercado realmente não tem mais volta, a não ser trabalhar realmente customizando esse atendimento. Isso num tem mais volta. É cada vez mais... Inclusive até mercados... Até empresas tão trabalhando nesse sentido, né? Grandes comércios tão começando a trabalhar nesse sentido. Então... Exemplo, por exemplo, no simples, é um supermercado. Hoje tem atendimento de filas; não era só o caixa rápido só pra 10; foi verificado que também tem aqueles que são de 30. Você vê no HiperBompreço, agora já tem os de 10, tem os de 30 e tem aqueles que são de grande compras. Na verdade eles vão verificando que existe comportamentos diferenciados e que eles precisam dar o atendimento diferenciado, né? Eu acho que não tem mais volta, eu acho que cada vez mais você olhar o cliente numa forma de verificar a real necessidade dele e prestar essa real necessidade, de satisfazê-lo; que ele vai tá comprando uma coisa que ele precisa, é o caminho. E é nesse caminho aí que os bancos também tão seguindo e tem dado certo. Tem dado êxito e tá cada vez mais rentável e tá agradando talvez mais os clientes.

P: *Ok. Brigado então.*

E: De nada.

**(G<sub>2</sub>N<sub>11</sub>):**

P: Vou dar um exemplo, por exemplo, que eu trabalhava muito na agência. Num tem porque os clientes que são meus clientes, por exemplo, um supermercado, uma revendedora... Quando eu precisar de um serviço deles eu também vou buscar nesse lugar. Né? Que é uma via de 2 mãos; que aí você vai criando vínculo. Cada vez mais é a confiança que você tá acreditando no negócio dele também, no caso do Banco né? Então eu penso que, na verdade, o relacionamento é tudo pra você progredir em qualquer coisa. Por exemplo: eu vejo que, quando a gente pergunta mesmo, por que que se paga tão caro por alguns estabelecimentos, alguns restaurantes? Realmente é atendimento em cima de um relacionamento. Pode verificar que muitas vezes o cara já conhece o cara pelo nome, já conhece o gosto dele, qual mesa ele gosta de sentar, como que ele gosta, que que ele já tem de entrada... Então isso tem preço...

P: *Hum, hum. Você acredita...*

E: E as pessoas pagam por isso.

P: *Você acredita que isso está sendo implantado no Banco do Brasil?*

E: Tá, com certeza. Com certeza tá sendo implementado no Banco do Brasil. Então o relacionamento ele é essencial, essencial... Eu acho que essa, esse seu estudo relacionando com família tem tudo a ver. Eu acho que é nessa essência que realmente se cria, foi visto essa necessidade. Por exemplo: eu vi que agora estão fazendo... descobrindo outros nichos, por exemplo. A agência de turismo está se especializando a oferta ao nicho de gays, por exemplo; que são pessoas que têm alta renda, geralmente, gostam de viajar e que muitas vezes sofrem o preconceito de tá viajando junto de grupos que são diferenciados. Já tem empresa que tão fazendo pacote só pra eles. Então, na verdade, é esse o caminho. Esse é o caminho que o mercado tá surgindo. É conhecer cada vez mais o cliente pra intensificar esse relacionamento e, claro, ganhar com isso aí.

**(G<sub>2</sub>N<sub>12</sub>):**

P: *E o que você chamaria então de um relacionamento intenso com o Banco do Brasil?*

E: Eu penso... É isso aí mesmo. É que você conheça o cliente. Eu volto a afirmar; esse é o objetivo do relacionamento, de conhecer o cliente; saber de quando eu bater o nome, esse fulano...

P: *Nessa perspectiva, deixa ver se eu entendi. Se eu tiver errado, por favor, me corrija. É... O relacionamento do cliente com o Banco do Brasil ele seria mais intenso a partir do momento que o Banco do Brasil tem mais conhecimento...*

E: Com certeza. É óbvio que eu num tô falando que o gerente de contas vai saber o nome e característica de cada um. É que o próprio banco tá montando um, já existe um sistema que ele vai separando de acordo com a característica dele. Que através de um cadastro, eu consigo saber de outros clientes como que é o comportamento dele. E tende a ser igual. Então eu sei que esse eu posso oferecer esses produtos, eu sei que esses eu não posso oferecer tal produto, por exemplo; e isso já me dá um

indicativo. De evitar, por exemplo, de eu ficar massacrando o mesmo cliente com a oferta de um produto todo ano. Então eu já sei, e vai lá você coloca lá no sistema, essa eu já ofereci e ele não quer. A partir do momento, outro gerente de contas vai evitar e num vai oferecer o mesmo produto pra ele. Então é o grande ganho é isso aí. você realmente saber o que que o cliente quer, como é o perfil dele e tratá-lo como ele deseja.

P: Ok.

### Terceiro gerente (G3)

#### (G<sub>3</sub>N<sub>1</sub>):

P: *Marcela, nós vamos conversar sobre relacionamento. Como é que você sabe que está num relacionamento?*

E: Como assim? Não entendi tua pergunta.

P: *A partir... De que momento você sabe que está em um relacionamento?*

E: Mas você diz em que nível? Um relacionamento no geral?

P: *Hum, hum.*

E: Quando há algum envolvimento. Sei lá, algum... Que pergunta difícil! (rs)

P: (rs)

E: Quando você tá comprometido com alguma pessoa, de alguma forma.

#### (G<sub>3</sub>N<sub>2</sub>):

P: *Hum, hum. E você se percebe em relacionamento com seus clientes?*

E: Alguns. Alguns eu mantenho um relacionamento de amizade, outros é só comercial,... Tem clientes e clientes.

P: *E o que seria esse só comercial?*

E: Aquelas pessoas que chegam, que não pedem muita opinião, que vai direto ao assunto, só quer ser atendido e pronto, num quer muita conversa. Tem aquele cliente que é mais aberto pra uma conversa; até pra perguntar “como é que você tá?”, entendeu? Tem clientes que são mais receptivos, até pra gente também fazer uma pergunta “e você tá bem?”. Quer dizer, há aquele *feedback*. Outros não. Outros vêm aqui meramente pra... Compram o produto e até logo e paciência.

P: *É... Então você reconhece que alguns, pelo menos, você tem um relacionamento?*

E: Com certeza.

#### (G<sub>3</sub>N<sub>3</sub>):

P: *E o que é um relacionamento com um cliente pra você?*

E: O que é um relacionamento com um cliente... No ramo que a gente trabalha é aquela troca, até porque, veja... Tem clientes que lhe traz coisas novas, tem clientes que lhe ajuda bastante no sentido de lhe indicar um filme bom, de fazer um comentário... Quer dizer, é uma troca. Há uma troca.

P: *É... Teria mais alguma outra característica desse relacionamento, que você acredita que caracteriza um relacionamento com um cliente? No caso de uma locadora, por exemplo?*

E: Não. Eu acho que a gente separa. Tem que separar, né? (rs)

#### (G<sub>3</sub>N<sub>4</sub>):

P: (rs).Ok. *Como você vê o seu relacionamento com os seus clientes?*

E: Como eu vejo... Eu pelo menos procuro fazer o melhor possível. Quer dizer... O normal. Acho que num é... Normal. Depende do cliente.

P: *E o que seria esse normal?*

E: ... Não, não seria relacionamento de amizade. Amizade é uma coisa muito... Vai além. Seria coleguismo, talvez... Alguns clientes utilizam, vamo dizer assim, o jogo de cintura pra tentar sair de uma multa, de uma... Tem uns que se aproveitam da situação, que a gente percebe. Mas... Normal eu digo assim: um relacionamento do cliente chegar, ser bem atendido, a gente tentar... Vamos dizer, como é que eu posso falar... Agradá-lo, né? Fazer com que ele saia satisfeito. Nesse padrão. É o que a gente tenta fazer. Nem sempre a gente consegue.

#### (G<sub>3</sub>N<sub>5</sub>):

P: *E se você tivesse que fazer uma avaliação desse relacionamento, como é que seria essa avaliação?*

E: Em que sentido? Cliente... Seria... Bom. Num seria ótima não. Teria que melhorar, seria bom.

P: *E por que que você considera bom, e não ótimo, como você tá falando?*

E: É porque... Veja bem, essa questão de relacionamento depende muito da troca. Eu acho que o cliente... Tem clientes que você simpatiza mais, tem outros que procuram não agradar... Então isso aí depende muito da troca. E o que é que a gente, na posição da gente faz? Tenta melhorar. Até aqueles que a gente não tem uma empatia, a gente tenta... Num sei te dizer. Isso é muito complicado. Essa questão de relacionamento, em todos os sentidos... É muito complicado. Seja entre marido e mulher, namorado... Mãe e filho, Ave Maria! É muito complicado.

**(G<sub>3</sub>N<sub>6</sub>):**

*P: Você falou que um relacionamento é troca.*

*E: É troca.*

*P: o que seria essa troca num relacionamento entre uma locadora e um...?*

*E: Um cliente. O que que a gente passa pra eles, né? A troca seria isso. No caso da gente seria relacionado a cinema, a filme. A troca que há entre a gente é informação mesmo. Quer dizer, o cliente vem mostra um produto, um filme que ele goste e isso é a troca. A gente conversa... Tem vezes que a gente conversa bastante a respeito de filmes, quer dizer... Têm outros que realmente ele não abre espaço. Eu acho que a troca, pra gente, no sentido locadora-cliente é essa. Num tem, num tem espaço, principalmente aqui pra gente a troca é nula. Porque a gente praticamente num tem tempo. Você pode vê aí. O tempo que a gente tem pra... Às vezes a gente tá conversando, como aquele senhor agora, “e Daniel?” Que é menininho dele. “Ah, tá bem, tá bem.” Quer dizer, nosso tempo é muito curto. Aí vem outro querendo empurrar um filme, quer dizer... É meio... E tem esse lado também. Tem clientes que a gente já conhece o filho, a esposa... Quer dizer, é uma troca de todas as maneiras. Até quando você tá com determinados problemas, tem clientes que já percebem; tem clientes que chegam... E vice-versa. Tem clientes que chegam meio cabisbaixo e a gente já sabe que ele tá com algum problema. Quer dizer, há troca em todos os sentidos. Há troca em todos os sentidos.*

**(G<sub>3</sub>N<sub>7</sub>):**

*P: Hum, hum. E qual o significado desse relacionamento pra você aqui?*

*E:... É bom. O que que significa? Que pode se tornar uma sólida amizade. Tem clientes que eu já fiz. Eu já tive locadora há muito tempo e hoje eu encontro velhos clientes da minha locadora, que eu considero assim... Eles me procuram, eles... Eu acho que pro resto da vida, você adquire amizade. Com certeza. Tem amigos que eu adquiri no balcão. Então, isso depende... Tem clientes e clientes. Tem clientes que eu tenho há 10, 12 anos.*

**(G<sub>3</sub>N<sub>8</sub>):**

*P: Ok. É... Eu vou te fazer uma pergunta agora meio que engraçada. Se você tivesse que atribuir uma cor a esse relacionamento que você tem com seus clientes, que cor seria?*

*E: (rs) eu vou criar uma média. Tem alguns que eu acharia que era vermelho.*

*P: E por quê?*

*E: que às vezes é meio... Conflitante. Mas, eu digo... Verde! Pronto, verde. Seria verde.*

*P: E por que que seria verde?*

*E: Porque o verde é uma cor que acalma mais (rs). É mais branda. Eu acho que acalma, relaxa... Pelo menos seria... Se não for... Normalmente seria ideal. Seria ideal pra mim. Seria uma coisa bem pacífica, bem calma. Coisa que a gente num consegue muitas vezes. Mas eu acho que pra mim seria ideal.*

*P: mas... Seriam essas características desse teu relacionamento que você atribui a essa cor verde, que estaria representando...*

*E: É, se não a maioria, mas o que eu gostaria que fosse. Se não... Se não fosse... Não é 100% de todos, mas seria, eu acho que seria o ideal. Num sei, porque eu acho que o verde é mais... Num sei nem o que significa nessa sua pesquisa aí.*

*P: mas Você fala que o verde seria o ideal. E o que que atualmente ocorre seria verde também?*

*E: Às vezes. Vamos dizer que... Metade dos casos. Mas normalmente não, normalmente é mais agitado, é mais... Teria que ser uma cor mais quente. (rs)*

**(G<sub>3</sub>N<sub>9</sub>):**

*P: Como você se sente nesse relacionamento?*

*E: Bem, eu até gosto. Assim, é bom. Eu acho que é até um divã muitas vezes pra gente. Às vezes a gente chega pra alguém, mas sempre tem um que vem... Não que a gente transpareça, mas tem clientes que já conhece tanto que já percebe. Quer dizer, e às vezes você se distrai, você tá ali você esquece muito o que tá se passando. Acho que é uma... A troca tá aí. Às vezes ele dá sem nem perceber que tá dando. Eu acho que o cliente às vezes chega e nem percebe o quanto ele ajuda. É aí. E talvez a gente faça esse papel também com eles. Quem sabe? Tem clientes... Tem um cliente nosso aqui que ele vem todos os dias de meia-noite. Ele conversa, conversa, conversa,... Esse daí eu só escuto, porque se eu realmente for... Ele fala de todos os problemas dele. Eu digo: eu acho que eu vou fazer Psicologia (rs)... Ele vem conversa, ele diz “Oh, eu pego filme aqui, mas às vezes eu nem assisto”. Isso é o que ele diz. “Eu venho só pra conversar com vocês.” Tá bom. (rs). Todos os dias aqui de meia-noite ele vem. Mas não tem perigo, quando ele não vem, a gente diz ele deve tá doente, deve tá com algum problema. Aí o carro dele que quebrou, ou ele adoeceu. Quer dizer, é de praxe.*

**(G<sub>3</sub>N<sub>10</sub>):**

*P: E você tem mais alguns clientes que assemelhem a esse tipo de cliente?*

*E: Tem, tem. Não com tanta frequência. Esse daí é campeão. Mas existe. Existem aqueles que vem e passam por aqui só pra... Às vezes não levam nada, mas passam, olham, conversam... Outras vezes tomam uma cerveja, porque cerveja aqui não é tão barato, (rs) mas ele passa aqui... em pé que aqui não há... (rs) você rir até um pouco mas ele “Ah eu passo aqui só pra ver vocês”. “Eu gosto daqui”. Tem muitos clientes assim. Que vem, mas... Como se aquilo fizesse parte do dia-a-dia dele, quer dizer, antes de ir pra casa ele passa por aqui, quando larga do trabalho, larga da faculdade ele vem aqui. Às vezes olha, olha, pede uma opinião, “mas eu num vou levar nada não”. Ou às vezes leva já condicionado. Porque vem aqui e leva filme. E nem assiste. “Ah eu nem assisti”. E aí gostou do filme? “Não, nem deu tempo de assistir”.*

**(G<sub>3</sub>N<sub>11</sub>):**

*P: E o que esse tipo de comportamento ele representa pra você?*

E: Muitas vezes eu penso assim: será que esse pessoal não tem o que fazer? Mas não. Eu acho que é um hábito que a pessoa adquire ou se sente bem em determinados ambientes, e voltam mesmo. Voltam. E gostam das pessoas, gostam. E voltam. Eu acho que é por aí. Você vem, passa, você faz aquilo porque você se sente bem, porque gosta. Peraí, o que faz o cliente agir dessa maneira, eu penso isso. Se determinado cliente vem aqui toda vez de meia-noite. Se ele vem, fala, fala, fala... Ele vem porque sabe que tem uma pessoa que vai escutá-lo. Talvez em casa ele não tem quem escute. Então eu penso por aí.

**(G<sub>3</sub>N<sub>12</sub>):**

*P: E... Você se considera em relacionamento também com esses clientes?*

E: Claro que tenho. Se eu num... Você num tem como usar... Normalmente eu digo: usem o balcão como um escudo. Mas nem sempre. Às vezes você se envolve, às vezes você sente... É como um médico. Um médico, querendo ou não às vezes ele se envolve com o paciente, às vezes ele sofre com o paciente. Não deveria, mas acontece. É o caso da gente. Eu acho que em qualquer profissão você se envolve, de uma forma ou de outra. Você num consegue colocar... Diferenciar as coisas, ou colocar elas num... Sei lá... Nos padrões lá. Tem clientes que você tem mais afinidade, tem clientes que você tem mais liberdade de dar uma sugestão, de dizer é assim né muito bom não. E tem outros que você leva, trata normalmente. Quer dizer, normalmente nos padrões normais, ah esse filme é muito bom... Tem clientes e clientes.

**(G<sub>3</sub>N<sub>13</sub>):**

*P: Mas, falando de um modo geral, é... A tua locadora ela procura construir esse relacionamento ou tenta evitar esse relacionamento?*

E: Não, é porque a gente num tem nada que se opunha a isso não. Tem clientes que vem e procuram determinadas pessoas. Tem clientes que já vem e “ah vou procurar, quero ser atendida por fulana”. Ou... Tem clientes e clientes. Tem um cliente aí que vem, “ah Marcela, venha me indicar filmes”. Às vezes eu tô ocupada e saio pra indicar. “Ah só você sabe indicar”. “As meninas num sabem indicar um filme bom pra mim”. Quer dizer, confia. Tem a base da confiança, da troca. Quer dizer, se você indicou um filme bom, determinado filme que ela gostou, ela vai voltar e vai pedir pra você. É isso, é por aí. Aqui ninguém... É por aí. Aqui a gente num impede que ninguém faça suas amizades, ou... Até a clientela gosta disso, a clientela gosta de ser chamada pelo nome, gosta de ser conhecido. Gosta que a gente saiba qual é o número da ficha dele, quer dizer... Gosta... Ele... Se você chegar pra um cliente... Até... Há um mês, dois meses atrás a gente colocou agora, só levam com a identidade, porque a gente tem um número... A gente tem um número imenso de clientes, então o que que acontece? Muita rotatividade é grande e às vezes você não, não conhece a pessoa. A pessoa se sente. “Ah eu venho aqui, eu sou”... Aí a gente tenta explicar. Não porque a gente tem aqui mais de 30 mil clientes. Quer dizer, fica difícil a gente memorizar, são muitos dependentes.

*P: Hum, hum.*

E: Aí é isso que acontece. Aí o cliente não gosta que a gente peça uma identificação a ele. “Você tá pedindo?” “Não sei o que...” É chato. Então o cliente gosta de ser tratado pelo nome. Ele gosta que a gente... Se sente importante. Ser reconhecido. É isso que a gente tenta. Às vezes, ai meu Deus, eu num lembro. Aí eu fico chateada... eu “lembra o número?” Aí ele já... Quando eu esqueço o nome de um cliente eu fico forçando: “tu lembra o teu número?” Já pra fugir, pra vê se ele me dá alguma pista pra eu (rs) chegar a ele sem precisar... Mas aí, é por aí. O cliente ele gosta de sentir assim. Gosta de... Eu pelo menos eu gosto de ser tratada assim. Você chegar a mim: Oh Marcela, tudo bom? Ah isso é ótimo. Eu acho que é isso que faz o cliente voltar.

**Quarto gerente (G<sub>4</sub>)****(G<sub>4</sub>N<sub>1</sub>):**

*P: Nós vamos conversar sobre relacionamento. Como é que você sabe que está num relacionamento?*

E: Ah, eu acho que o contato entre 2 pessoas dentro de uma empresa já é um relacionamento. Tanto interno quanto externo. Tanto dentro... Com os próprios funcionários e também com qualquer cliente externo.

**(G<sub>4</sub>N<sub>2</sub>):**

*P: Você se percebe em relacionamento com seus clientes?*

E: Claro, constantemente. Todo instante. Até calada a gente tá se relacionando, né? Principalmente lá. Eu acho que relacionamento, quando você lida com cliente, você se relaciona até com um sorriso, com a expressão do rosto. O rosto fala né? Até calado o rosto tá falando. Então todo instante, desde o primeiro bom dia a gente já tá... Já é relacionamento. Eu acho né?

**(G<sub>4</sub>N<sub>3</sub>):**

*P: E o que seria um relacionamento com um consumidor pra você?*

E: ... Bom, relacionamento com o consumidor é um relacionamento de interesse né? É um relacionamento de interesse entre os 2 lados. Eu como empresa tenho alguma coisa a oferecer e ele como cliente também vai ter alguma coisa que ele busca. Né, então... Ele como consumidor tem que ser satisfeito, né? Tem que... A gente tem que atender as expectativas dele pra que ele volte. Né? O interesse dele é mais imediato, porque a gente vai tá oferecendo alguma coisa. E o nosso é que ele continue sempre sendo cliente, sendo consumidor do que a gente tá oferecendo.

**(G<sub>4</sub>N<sub>4</sub>):**

*P: Então, como você vê o relacionamento da TAM com seus consumidores?*

E: Olha, eu acho que a TAM é uma das empresas que mais se preocupa com isso. Eu acho que é uma referência nesse sentido. E ela cresceu, e ela é quem é hoje justamente por essa questão né? O comandante Rolim ele se preocupou com a questão não só de atender bem, mas na questão do espírito de servir. Ele sempre colocou aqui pra TAM, o funcionário ele sempre tem que ter o espírito de servir. Ele tem que tá sempre disponível né? Sempre utilizando de gentileza, tudo. Não é só o atender bem, né? É o interesse consumidor. É a satisfação em atender bem, não só pra o cliente, mas pro próprio funcionário. Ele tem que tá satisfeito em atender. Então, a TAM hoje ela tem vários princípios que a gente tenta seguir. Claro que como toda aviação e toda empresa, a gente tem problemas com o cliente sim. Existe algumas insatisfações, que é normal. Principalmente no cenário atual da aviação. Entendeu? Que a aviação em geral ela viveu e tá vivendo muitos problemas. Problemas de falência de alguma empresa, então... Na medida que uma empresa fale, ela sobrecarrega a outra, porque as pessoas continuam viajando. E aí sobrecarrega uma outra. Que é muito bom, aumenta a fatia de mercado, mas por outro lado, existe alguns probleminhas que a gente tem que ir administrando. Problemas operacionais, entendeu? Aí também teve a mudança do *codeshare* com a Varig, que era TAM e Varig junto. Isso aí foi uma coisa também que, querendo ou não influencia e interfere nos resultados, mas nada... A TAM sempre em primeiro lugar né? Atendimento, cliente...

**(G<sub>4</sub>N<sub>5</sub>):**

*P: Se você tivesse que fazer uma avaliação assim dos relacionamentos que a TAM mantém com seus consumidores, como é... Você acredita que esse relacionamento poderia ser caracterizado?*

E:... Olha só. Eu acho que a TAM ela hoje tem um relacionamento muito bom, excelente, com os consumidores. Certo? Como eu te disse, sempre vai ter alguém que não tá satisfeito. Mas, de maneira geral, a gente vem tendo um trabalho muito intenso. Pra você ter idéia, quase... Eu acho que uma boa parte das empresas daqui de Pernambuco, a gente visita, a gente tem um trabalho de ir lá, conversar com o cliente, perguntar o que que ele precisa, pra fazer um trabalho interno dentro da empresa dele com os outros funcionários. Como? Por exemplo: a gente tem o cartão fidelidade, então a gente tá sempre procurando saber quem tá faltando, quem num tá. a gente tem uma preocupação, tanto da TAM ir até a empresa, como a no atendimento né? Na linha de frente. E a linha de frente ela já é totalmente treinada e disciplinada pra atender dentro do padrão TAM. Que a TAM hoje ela tem o seu próprio padrão. Né nem um padrão de atendimento; é um padrão próprio. E aí tem essa questão de relacionamento, a gente sempre tá trabalhando muito com eventos... A TAM se preocupa muito com isso. Entendeu? É uma coisa que a gente tá sempre fazendo.

**(G<sub>4</sub>N<sub>6</sub>):**

*P: Que tipo de eventos?*

E: Bom, a gente trabalha com turismo, né? Então a gente sempre tá fazendo, tanto com os clientes que são as agências de viagens, né? Que são clientes direto nosso, que revendem a nossa passagem, a gente tem sempre um contato direto com eles. A gente visita semanalmente. A TAM visita todas as agências de viagens do Recife. E fora esse contato, a gente tem um contato com a parte *corpore*, que são as grandes empresas, né? Empresas que seja escritórios de advocacia, empresas transportadoras. Então a gente lá também vai um ao outro, sempre tá visitando. Não com a mesma frequência das agências, a gente vai lá uma vez no mês, duas, mas tá sempre indo.

**(G<sub>4</sub>N<sub>7</sub>):**

*P: E com relação ao consumidor final, quais seriam as ações assim, mais tomadas?*

E: eu num sei se você conhece que a gente tem um Fale com o Presidente, né? é um canal direto entre o cliente e a empresa. Você pode falar diretamente com a empresa e você tem a resposta, de imediato. Pelo menos eu nunca vi ninguém tá reclamando que não tem essa resposta. E a outra coisa é que a gente tem um conselho de executivos, que são clientes fiéis da TAM, né? Então a gente tem um conselho da TAM que é formado por clientes, certo? Que são fidelidade TAM vermelho e quem quer, quem for fidelidade vermelho que queira... Que tem um número de viagens grande, ele participa desse conselho. E ele tem direito a opinar sobre a empresa, a falar qualquer reclamação dele, ou sugestão ela é dita lá nesse conselho. E os demais clientes nosso contato é realmente assim, é na prestação de serviços né? A TAM tá sempre tentando inovar. Por exemplo: teve uma época dessa que a gente tava colocando um grupo de humoristas dentro da aeronave. Esse grupo de humorista ele ia brincando dentro da aeronave, falando. E assim, dependendo de cada base, qualquer... Eles têm iniciativa, entendeu? Quando teve a inauguração do nosso aeroporto, aí teve uma ação pra os clientes. E na prestação de serviços em geral... Mas nada.

**(G<sub>4</sub>N<sub>8</sub>):**

*P: É... Voltando a falar de relacionamento, especificamente. Qual o significado que esse relacionamento com o consumidor tem pra você?*

E: Olha, eu acho que é o que define tudo hoje na hora da compra. Porque hoje em dia a questão de preço, pelo menos na companhia aérea, ela tá bem perto uma da outra. A história de que a GOL ela é mais barata faz tempo que acabou. Hoje em dia o preço TAM, GOL, VARIG... Todos eles tão muito próximos. Então eu acho que a questão de relacionamento com o cliente, de atenção, ele define muito a venda. Entendeu? Define totalmente. Então é importante que se mantenha esse relacionamento... Eu acho que define muito a questão de vendas. Entendeu?

**(G<sub>4</sub>N<sub>9</sub>):**

*P: Hum, hum. Entendo. Como é que você se sente nesse relacionamento?*

E: Eu num posso negar que me sinto numa posição confortável de representar uma empresa como a TAM. Entendeu? E claro, tendo em vista os momentos de... Difíceis. Lógico. Você chega e ter que lidar com o cliente de *overbook*, não é fácil, entendeu? Você ter que contornar uma situação que, na verdade, a empresa errou. Aconteceu. Acontece. Então tem realmente momentos difíceis, mas a gente sempre... As portas tão abertas pra quem é da TAM, sabe? É muito legal a gente entrar numa empresa assim, grande, tal... Sem nem ser conhecida, e de repente a gente diz: Eu sou da TAM. E aí as portas se abrem. Como também já aconteceu das portas não abrirem, mas muito difícil, entendeu? Normalmente as pessoas são bem receptivas quando a gente chega... Eu num vejo problema não. Eu nunca tive nenhum tipo de rejeição, nada disso não.

*P: Ok.*

**(G<sub>4</sub>N<sub>10</sub>):**

E: Num sei se é isso que você quer saber, num sei se eu tô fugindo aí do que você tá querendo...

*P: Não. Tudo bem. É... Eu vou te fazer uma pergunta que a princípio pode ser um pouquinho engraçada, mas... Se você tivesse que escolher uma cor pra caracterizar o relacionamento que a TAM tem com seus consumidores, que cor seria?*

E: Vermelho.

*P: Vermelho? Por quê?*

E: Vermelho é sangue, sangue é vida. Entendeu? Vermelho é uma cor forte, uma cor... Que tem energia. Pra gente é uma energia muito positiva.

*P: E você acha que essa cor representa as características desse relacionamento que a TAM tem com seus consumidores?*

E: Sim... Eu acho que sim. É uma cor quente, é uma cor é... Forte. Nosso relacionamento tem que ser forte com o cliente, forte como a cor. O cliente hoje ele vive numa vida muito agitada, em geral, principalmente o executivo, que não deixa de ser um pouco do nosso perfil. E o executivo ele é agitado, né? Então eu acho que a cor tem tudo a ver. A questão do tapete vermelho, a questão do balcão que as meninas usam vermelho, tudo isso são... Cada coisa dessa tem um significado, entendeu? Pra empresa... E é um significado que até hoje tem dado certo. Então...

*P: Tem mais alguma coisa...*

E: Pra todo mundo o coração é vermelho. (rs).

**(G<sub>4</sub>N<sub>11</sub>):**

*P: Entendo. Tem mais alguma característica do relacionamento da TAM com seus consumidores que você gostaria de colocar?*

E: Tem. É... Algumas iniciativas que a TAM fez foram sugestões de clientes. É... A gente tem alguns... O Fale com o Presidente, é... Um cliente uma vez ele tava na aeronave e aí surgiu... Ele tava fazendo uma refeição e sujou a roupa e daí ele fez uma reclamação no Fale. E daí a gente inventou o... Um babadorzinho, que por muito tempo a TAM usou, e que na época o resultado foi muito bom. Num sei se você sabe que a aeronave antigamente da TAM ela era pintada de acordo com a fase do ano, né? Sempre colocava adesivo. Na Páscoa fazia... Botava um coelhinho na aeronave. E ia fazendo a temática. E aí... Isso também foi uma sugestão de um cliente. Isso eu tô te dizendo baseada em revista que eu li, da própria empresa, entendeu? Mas assim, nada que... Nem a diretoria que disse. Isso aí é lido. Aí pronto.

*P: Tudo bem Anita. Obrigado!*

## Quinto gerente (G5)

**(G<sub>5</sub>N<sub>1</sub>):**

*P: Nós vamos conversar sobre relacionamentos. Me fala aí Sérgio, como é que você sabe que está em um relacionamento?*

E: É... Eu acho que é quando há uma via dupla, vamos dizer assim. Ou seja, não só você procura, mas como também é procurado. Então existe essa interação entre você e a outra pessoa. E que não é algo pontual e sim constante. Eu acho que tem essa característica. Não é só uma passagem de informação, mas sim uma troca mesmo de informação.

*P: Tem mais alguma característica que, na sua opinião, faria você se sentir em um relacionamento?*

E: Olhe, eu na verdade restringi bastante, né? A coisa. Eu acho que relacionamento tem várias formas de relacionamento. Não... é... se você for pensar, por exemplo, já tentando considerar o lado profissional, essa parte do marketing de relacionamento mesmo, é... a gente trabalha com várias formas, vamos dizer assim, de relacionamento do tipo reconhecimento, recompensa, é... enfim, não é só uma coisa do tipo o cliente que liga e que a gente responde alguma pergunta quando ele precisa.



**(G<sub>5</sub>N<sub>2</sub>):**

*P: É justamente isso que ia te perguntar, você se percebe em relacionamento com os seus consumidores?*

E: É... Depende. Por exemplo, o cliente que liga pra fazer algum tipo de reclamação... que o que acontece, assim, já voltando um pouco a fita, é... o relacionamento dentro das empresas hoje eu acho que ele tá muito marcado daquela forma: você vendeu, vai criar uma célula lá de um centro de atendimento ao cliente onde ali vai estar o relacionamento. É... isso é uma coisa que eu não acredito, tá? Eu acredito que o relacionamento ele começa desde o início mesmo, quer dizer, o relacionamento ele teria que seguir todo o ciclo-de-vida do cliente. Então ele começaria desde a venda, onde teria que ter um relacionamento muito bom, até pra evitar que ele posteriormente até fosse acessar muito o centro de atendimento. É... então, nesse sentido, as empresas hoje, e aí eu coloco a minha nesse caso também, ele tem esse defeito, e que nós observamos que no ato, por exemplo, de uma venda, não existe um relacionamento tão bom. E isso faz com que mais na frente gere uma insatisfação e aí toda a culpa, entre aspas, de um problema do cliente vai ser jogado pra um *call center* que vai tentar resolver e que aí... o *call center* hoje ele age como uma máquina. É uma quantidade de cliente tão grande que ele tem um *script* a seguir e não é um *script* humano, vamos dizer assim. Aí começa todo o ciclo de insatisfação, etc. Então... sobre o que eu acredito de relacionamento, eu acho que não. Eu acho que não existe esse relacionamento do cliente com a empresa, apenas uma camada muito pequena, que são os grandes clientes mesmo e que existe um tratamento muito especial e personalizado pra eles, aí há um relacionamento. Mas eu diria a você que em noventa e nove por cento não, eu não vejo relacionamento.

**(G<sub>5</sub>N<sub>3</sub>):**

*P: É... e o que é um relacionamento com um consumidor pra você?*

E: O relacionamento com o consumidor é você, por exemplo, é... problemas existem, mas é você... é uma relação de confiança. É você saber que se houver um problema ou se houver uma, não só problema, vamos dizer também uma dúvida, algo que mais que ele queira saber, ele vai ter a certeza de que vai conseguir isso do outro lado. Entendeu? Então ele tá tranquilo. É uma relação assim, que ele vai estar tranquilo em relação à empresa porque ele sabe que o que ele precisar, ele vai ter a resposta e vai ter rápido. Então isso é um relacionamento. Da mesma forma, também onde ele vai ser conhecido pela empresa e ele vai ser recompensado por aquilo que ele representa pra empresa. É isso que eu acho que é o relacionamento.

**(G<sub>5</sub>N<sub>4</sub>):**

*P: Se você fosse fazer uma reflexão, como é que você vê o seu relacionamento com os seus consumidores?*

E: Eu vejo é... de uma forma muito passiva, entendeu? A gente ainda está assim... eu diria até, por exemplo, em telefonia celular, talvez a TIM tenha o melhor relacionamento com os clientes, não que seja bom, mas que... que de uma maneira geral é ruim o relacionamento, mas assim, nós ainda temos muito que melhorar, porque? Relacionamento, pra uma empresa assim de mais de três milhões de clientes, ele precisa sobretudo de processos. Tem que tá vinculado a um processo bem feito dentro da empresa por que senão não tem como você fazer a gestão desse relacionamento. E isso é um problema em que as empresas hoje de telefonia elas cresceram tanto que os processos não estão suportando a quantidade de clientes. Então eu diria a você, o relacionamento é muito precário, por conta disso. Porque por não ter um processo bom você não pode acompanhar, por exemplo, você não conhece tão bem o que... processo é muito ligado a sistemas, né? De informática. Então, você, mal consegue ter um registro do cliente na empresa, imagine ter um registro do relacionamento do cliente com a empresa, como deveria ter. Aí a coisa se torna muito passiva, do tipo: o cliente liga pra reclamar alguma coisa, etc e tal. E os programas de relacionamento que existem, eles não conseguem atingir três milhões e trezentos mil clientes, de uma forma assim personalizada pra começa a gerar esse relacionamento mesmo. Então é uma coisa muito... ou é passiva, ou então ela é massiva sem *link* de retorno, entendeu? É assim que eu vejo. Ou seja, na minha opinião é falho. É falho.

**(G<sub>5</sub>N<sub>5</sub>):**

*P: E onde é que estaria a culpa de, se é que existe essa culpa, do relacionamento ser falho?*

E: Eu acho que é... bem, a culpa sobretudo estaria na empresa, né? Porque eu acho que ela teria que investir é... bem mais, primeiro em sistemas, que ele teria que ter uma base, a base seria sistemas de informática que suportasse tudo isso porque você tá falando de milhões de clientes, então você precisa ter todo um sistema que suporte isso; processos rápidos, né? E automatizados através desses sistemas pra aí sim você ter a base de iniciar os programas de relacionamento, quer dizer, isso era o básico, a partir daí você começaria efetivamente a ter um relacionamento.

**(G<sub>5</sub>N<sub>6</sub>):**

*P: É... Sérgio, qual o significado que esse relacionamento assume pra você?*

E: Olha, é... tem um significado muito forte porque, por exemplo, na hora em que você observa a imagem da empresa, quando você faz as pesquisas, né? Eu acompanho também a parte de, a área de pesquisas de mercado, então é... primeiro, pra imagem da empresa, ele representa uma parcela muito grande pra você criar uma imagem positiva da empresa. E é assim que gera a fidelização. O que acontece hoje no mercado quando não é isso, não é uma, agente diz, não é uma retenção, é uma detenção, porque na verdade você assina um contrato por doze meses e tem que ficar, e mesmo se não gostar da operadora mas ela tem um preço mais barato e você vai ficar, não. Isso é uma coisa que, por exemplo, que eu não... que eu acho errado também, mas de uma forma geral, o que você observa é que o cliente, quando efetivamente ele foi impactado por um bom relacionamento com a empresa, ele sim se torna fiel. Fiel a ponto de dizer: “olha, eu vou até pagar mais caro, mas vou ficar na empresa”. É essa a diferença. Não dizer: “eu vou pagar mais barato, assinar um contrato pra ficar doze meses preso porque foi mais barato”. Então ele muda o foco da decisão da compra, né? E aí você observa, por exemplo, em pesquisas,

coisas interessantes, do tipo: é... por exemplo, nós não efetivamente somos a empresa que mais pratica... que mais... patrocina *shows*, por exemplo. Mas nós somos a empresa que mais leva pra o cliente a possibilidade dele usufruir de um *show*. O que que acontece com isso? Em pesquisas de mercado, pra todos, a TIM é uma empresa que patrocina *shows* para os clientes. Que que a gente faz? Toda vez que a gente fecha um contrato, por exemplo, com um *show*, a prática é: “olha, nós só fechamos se o cliente TIM tiver no mínimo quinze, vinte por cento de desconto”. E aí agente manda um *broadcasting* via SMS pra toda a base informando que o cliente TIM tem desconto nesse *show*. Então isso gera uma imagem muito positiva pra empresa, quer dizer, mais isso é só um detalhe onde não houve um relacionamento só houve uma parte, o que eu tô querendo dizer é que um programa bem feito de relacionamento, através de sistemas, através de estudos, faz com que o cliente pense duas vezes antes de mudar de operadora.

**(G<sub>5</sub>N<sub>7</sub>):**

*P: Sérgio, vou fazer uma pergunta agora que eu acho que vai parecer meio engraçada, se você tivesse que atribuir uma cor a esse relacionamento da TIM com os consumidores, que cor seria?*

E: Eu colocaria uma cor... eu diria amarelo.

*P: por quê?*

E: Porque eu levei em consideração o verde, o vermelho e o amarelo pra colocar isso (risos). E eu não posso considerar, em função do mercado, em função do mercado de telefonia celular, não do que eu acho que deva ser correto, o vermelho, por que eu acho que entre trancos e barrancos nós estamos até à frente da concorrência em relação a esse item. É... como também não posso colocar um verde por que tem muito ainda pra poder caminhar, então acho que eu colocaria um amarelo. Agora, em relação, a por exemplo, ao que eu penso, ao que... se dependesse, por exemplo, de mim, pra fazer e... pra acontecer dentro, eu ainda colocaria um laranja, vamos dizer assim, o vermelho e o amarelo.

**(G<sub>5</sub>N<sub>8</sub>):**

*P: Sérgio, tem mais alguma característica, alguma consideração, sobre o relacionamento que a TIM tem com os seus consumidores que a gente não abordou agora e que você gostaria de falar?*

E: É... só a questão eu acho de... mais personalização, né? Assim, de você conhecer o cliente. O que falta muito hoje é o conhecimento mesmo... o que acontece? A telefonia como um todo ela migrou de um sistema, eu trabalhei na época na Telpe, na telefonia fixa, mas que era uma estatal. Então o que acontecia? Era interessante por que todo mundo era conhecido pelo número. Você não sabia quem era o cliente. Você sabia que o número tal, era uma área onde a engenharia, vamos dizer assim, dominava toda a empresa e... e aí quando você falava de alguém você falava do número da pessoa. E a partir do número, era que você descobria os dados de endereço, os dados da pessoa, tudo isso. Hoje, isso já mudou, sendo que como alguns sistemas foram migrados historicamente, por exemplo, nós temos clientes na TIM de dez anos de empresa. Aí você não tem informação, mais informações sobre aquela pessoa, então é brincadeira você ter um cliente de dez anos dentro da empresa e até agora você não conseguiu captar as informações, mas porque falta sistemas pra isso. Então eu acho que uma característica dentro desse relacionamento é: a falta de informação. E, assim, é uma informação que tá com a gente. Só depende da gente ter essa informação. Isso eu acho uma característica falha e que existe na empresa. Precisaria ter mais informações dos clientes. Até mesmo porque quando você, esse exemplo mesmo que eu falei do *show*, é... nós recebemos às vezes críticas pelo central de atendimento no seguinte: “pô! você me convidou pra um *show* de Zezé di Camargo e Luciano mas eu não gosto de Zezé di Camargo e Luciano. Pra quê eu receber Essa mensagem de um *show* de Zezé di Camargo e Luciano?” Pode parecer besteira, mas isso, você recebendo mensagem de quinze em quinze dias sobre algum *show* que você não gosta você acaba se irritando com uma coisa desse tipo. Então são coisas básicas que eu acho que seria facilimo nós conseguirmos por que afinal de contas a gente tá conectado, é uma característica interessante da empresa, que é o seguinte: nós estamos conectados com o cliente vinte e quatro horas por dia. Então, em telefonia celular eu acho o cliente na hora que eu quiser. Não tem desculpa, por exemplo, de eu não conseguir é... mais informações sobre ele. Independente daquilo que eu posso conseguir sem nem ele saber.

**(G<sub>5</sub>N<sub>9</sub>):**

E: Nós atendemos a área 10 e somos um *holding* e a *holding* era aqui, mas já há algum tempo a *holding* foi transferida para o Rio... Então aconteceram umas coisas assim, por exemplo, quem ligava do Rio Grande do Sul pra reclamar de alguma coisa, a central de atendimento fica no Rio, era atendido por um carioca e nós fizemos pesquisas e constatamos que o pessoal não gostava até por conta da questão do sotaque. Aí o que foi que a TIM fez? Contratou gaúchos que trabalham no Rio e agora as ligações do Rio Grande do Sul continuam a ser direcionadas pra lá, mas o gaúcho é atendido por um gaúcho que trabalha no Rio e as pessoas pensam que ele está lá, entendeu? Outro caso que aconteceu foi que no fim do ano, a TIM deu de presente a alguns de seus clientes no Ceará uma peça de Brennand, que era uma peça linda, cara até, e que foi a primeira vez que Brennand autorizou colocarem a marca de uma empresa em um trabalho seu. Mas aí o que aconteceu? Os cearenses não gostaram de receber um presente de um pernambucano. Aconteceram coisas assim...

**Sexto gerente (G6)**

**(G<sub>6</sub>N<sub>1</sub>):**

*P: Nós vamos falar agora sobre relacionamentos...*

E: Certo...

*P: Como é que você sabe que está em um relacionamento?*

E: Primeiro tem que ter interação, né? Eu acho que tem que vir e voltar a estória, né? Você ter... alguma comunicação, algum... como é que eu posso dizer... é interação mesmo, né? Você dar alguma coisa, receber de volta... não ser só um caminho, né? Só de ida ou o contrário. Tem que tá... tem que haver assim... as duas partes têm que tá integradas (risos).

*P: Aí isso faria com que você se sentisse em um relacionamento?*

E: Isso. Exatamente.

### **(G<sub>6</sub>N<sub>2</sub>):**

*P: Ok. Eh... você se percebe em relacionamento com seus consumidores?*

E: Sim. Eh... assim... a visão da empresa não é?... como é que você consegue se relacionar com os clientes? Primeiro você tem que ter um canal aberto pra escutá-los. Mas isso não é só suficiente, não é? Quer dizer... é aquela estória da ida e da vinda, né? Pra você abrir um canal, você precisa dar resposta. Então se um cliente liga, se você tem um... um centro de atendimento ao consumidor e acha que aquilo é suficiente pra dizer “eu me relaciono com o cliente”... né? E não é. Então o cliente vai lá, vai ligar, vai reclamar e aí? O que você vai fazer com aquela reclamação? E aí? O que você vai fazer com aquela sugestão? Então tem que ter o retorno pro cliente. Então se for uma reclamação, você vai ter que resolver o problema e... retornar pra ele, né? Até... de repente até com uma surpresa, um adicional do que ele tava esperando... “ah, não só corrigimos o problema, mas como também...” e aí vai. Se for uma sugestão, procurar colocar em prática, né? Mas, além disso, eu acho que entra a parte de... assim... um relacionamento um pouco mais aprofundado seria você reconhecer, através do seu *database marketing*, o que for... reconhecer que... é, dizer assim pro seu cliente, “você é importante pra mim”, “eu sei que você que me compra... em tal frequência...” eh... sei lá, consome a categoria de vinhos, “você é um cliente especial pra mim e por isso eu tô te presenteando, e por isso eu tô trazendo ofertas exclusivas do clube do vinho pra você”, entendeu? Quer dizer... não é só ficar naquela situação passiva, não é? Você esperar que o cliente venha até você. Você procurar esse relacionamento, não é? Você ter iniciativa de conhecer seu cliente, identificar e dizer a ele “olhe, eu te conheço, eu sei que você tem esse hábito, por isso eu tô fazendo essa ação pra te cativar”, pra te... então... é bem por aí.

### **(G<sub>6</sub>N<sub>3</sub>):**

*P: Entendo. Eh... O que é um relacionamento com um consumidor pra você?*

E: Ainda não respondeu não essa? (risos) É justamente isso que eu falei, né? Assim... você não tá só na posição passiva, mas ativamente também. Procurar conhecer e agir... com o seu cliente, procurar se relacionar com ele, buscar, né?, essa resposta, essa interação, né? Então esse retorno dele, que o retorno seria a fidelização... eh... quer dizer, você procurou, identificou e presenteou ele ou, enfim, fez uma proposta diferenciada, e aí ele volta, qual o retorno do cliente? É justamente... eh... “ó, me tornei fiel”, “eu vou voltar a sua loja”, “eu vou passar a comprar esse produto que você lançou por que você...””, entendeu?

### **(G<sub>6</sub>N<sub>4</sub>):**

*P: hum hum. Eh... como você vê o relacionamento com os seus consumidores?*

E: Assim... como taria, né?, assim se... veja bem... eh... eu acho que existem coisas que poderiam ser feitas, mas existem custos envolvidos, né? Não é uma simples fidelização, enfim... E existe, além de custos envolvidos, existe a estratégia da empresa, não é? Então, assim... você tem objetivos macro, pretende atingi-los, não é? E toda... tudo isso faz parte do contexto geral da empresa. Então não adianta eu achar muito bonitinho uma ação, achar que vou surpreender meus clientes, se não vai ter uma efetividade, se ela não vai ter um retorno mesmo financeiro, né?, que justifique ela ter sido aplicada. Então assim... do ponto de vista do cliente, pode ser que até existam alguns pontos a serem melhorados. E, por outro lado, do ponto de vista da empresa, não é?, ela tem os seus direcionamentos, não dá pra abraçar o mundo, então precisa escolher alguns caminhos, não é?... pra... correr.

### **(G<sub>6</sub>N<sub>5</sub>):**

*P: Entendo. E como é que você se sente nesses relacionamentos?*

E: Eu acredito que são ações afetivas, o cliente reconhece elas... assim... percebe, quer participar de um, sei lá... um clube do bebê, um clube do vinho ou de uma ação de um clube de fidelização... ele sabe que aquilo é específico pra ele, que foi montado só pra ele, não é pra todo cliente... eu acho que ele consegue perceber bem que a empresa procura se relacionar, vamos dizer assim.

### **(G<sub>6</sub>N<sub>6</sub>):**

*P: hum hum. E qual o significado que esses relacionamentos têm pra você?*

E: O que ele significa? Assim... o grau de importância é alto, né? Por que... eh... eu fico falando em tangibilidade, né? Assim... às vezes é uma coisa que você não consegue mensurar a fidelização, não é? Talvez em determinadas ações o retorno financeiro não seja alto, mas existe... você consegue agregar a marca da empresa, consegue, né?, trabalhar no cliente aquela sensação assim... todo o conceitual da marca, né?, tudo que você assim... com as ações de fidelidade você poderia alcançar. Então acho que a importância, o significado é esse. Não é só o aspecto do retorno financeiro, mas todo o valor que você conseguir agregar à marca, o valor que você vai montando naquele cliente em relação à empresa, tudo isso, né?, que não são mensuráveis.

**(G<sub>6</sub>N<sub>7</sub>):**

*P: Hum hum. Agora vou te fazer uma pergunta que pode parecer meio... meio estranha... eh... se você tivesse que atribuir uma cor a esse relacionamento com seus clientes, que cor seria?*

*E: Vermelho, que é uma cor quente, é uma cor de emoção (risos)*

*P: Você acha que essa cor, ela representa as características do teu relacionamento com os clientes?*

*E: Com certeza. Com certeza.*

**(G<sub>6</sub>N<sub>8</sub>):**

*P: Você tem mais alguma coisa que gostaria de colocar sobre o relacionamento com os seus consumidores?*

*E: Posso colocar, eu acho que assim... eh... nesse relacionamento a gente consegue obter bastante fidelidade, até através de pesquisas você conseguia medir isso, então que, quando o cliente experimentava, gostava e... experienciava aquela ação, ele realmente, assim, se você fosse medir isso em números, em resultados e até mesmo em uma pesquisa quantitativa qualitativa, você verificava a eficácia da ação. Então... seria isso mesmo.*

*P: Ok. Muito obrigado então.*

**Sétimo gerente (G7)****(G<sub>7</sub>N<sub>1</sub>):**

*P: Márcio, explica pra mim, por favor, como é que você sabe que está num relacionamento?*

*E: Que eu estou em um relacionamento? Eu vou explicar como eu sei que eu estou num relacionamento, a partir do momento que a gente tá, começa a haver uma troca de, de, como é que eu vou dizer, uma troca de informações entre as pessoas, entre eu e você, entre eu e outra pessoa, outro semelhante, eu acho que é assim né? Como a gente tá vivendo numa sociedade, começa a se relacionar mesmo, com qualquer pessoa no dia-a-dia do ser humano; isso já é relacionamento, né?*

**(G<sub>7</sub>N<sub>2</sub>):**

*P: Sei. E vê só, você se percebe em relacionamento com os seus clientes?*

*E: Aqui sim, aqui a gente pode dizer que existe sim um relacionamento, né? De todas as formas. Até porque a gente tem pessoas de todas as variedades, bem heterogêneo, vamos dizer assim, idade, profissão, faixa etária, profissão, é... A gente trabalha com o público, né? Trabalha com o cliente, trabalha com isso, isso aí quem vai, o que é que acontece com isso? Vai... Como é que eu posso dizer... Como a gente trabalha com o público, a gente vai ter contato com pessoas de todo tipo, né? Velho, jovem, adolescente,... De toda, assim, isso é realidade do Brasil...*

*P: Você falou que se percebe em relacionamento com esse pessoal...*

*E: É, há uma troca de informações, há uma troca de... Afinidade, né, que se cria dentro do trabalho, do ambiente da academia, existe isso aqui. O tempo, o tempo vai fazendo com que você se relacione diferente, pelo menos, de uma forma com uns, de uma forma com outros. Não é fácil, tá entendendo?*

**(G<sub>7</sub>N<sub>3</sub>):**

*P: Tô entendendo. Se você tivesse que explicar pra mim, é, o que que seria, no seu modo de entender, um relacionamento com um consumidor, no seu caso, com um aluno pra você? O que seria esse relacionamento?*

*E: Aí já vai, já vai... Entrar mesmo no espírito do como é que a gente trabalha, né? Como as exigências hoje em dia tá cada vez mais ... Né? Mas é, sendo exploradas, cada vez mais o pessoal tá se exigindo mais, tanto no lado profissional, quanto no lado do atendimento, né? Que existe muito grande hoje em dia. Porque, o que tá acontecendo hoje em dia? No meu entender, é uma competição, é localização, é informação, quem puder oferecer o melhor vai tá se saindo, né? Vai tá sempre na frente, né? E essa parte de atendimento num relacionamento com o cliente, como eu disse, não é fácil não, porque tem aquela coisa, o cliente tá cada vez mais exigente né? Ele sempre quer mais, e a gente às vezes não pode satisfazer a vontade dele, e tenta fazer, no meu caso, eu procuro fazer o melhor. Tem aquela coisa, relacionamento com os alunos, relacionamento com os professores, relacionamento com os funcionários, relacionamento... Com o cliente, tá? Especificando o assunto é isso, o cliente quer vim pra cá pra ser bem atendido, ele quer ter um local limpo, ele quer ter um som funcionando, ele quer ter um material em condições de trabalho, ele quer ter uma pessoa pra atender ele da melhor forma possível, num é? O pessoal hoje em dia tá muito estressado, aí num sei por que, se é a... Situação do país, sei lá, hoje pelo que eu percebo hoje as pessoas tão cada vez mais estressadas, até eu mesmo, porque se eu for fazer um comparativo de 10 anos pra cá (eu sempre trabalhei em academia), se eu for fazer um comparativo dos alunos pra hoje, eu percebo que existe muito mais um estresse dos alunos, dos estudantes, até dos próprios, nós profissionais mesmo, porque a gente lida com essas pessoas, e às vezes você tem que ter um equilíbrio, um bom equilíbrio emocional. A gente não pode tá doente, a gente não pode tá de mau-humor, a gente não pode tá com problemas, né? Tudo. Agora todo mundo pode ter isso, o aluno tem seus problemas, o aluno tem essas dificuldades, né. Às vezes ele quer passar, às vezes ele chega aqui e quer passar isso tudinho pra nós, qualquer coisa que acontece ele já reclama, tá entendendo? Antigamente não era assim, existiam os mesmos problemas que existem hoje de antes e não era uma coisa tão... tá entendendo? E hoje as pessoas tão muito mais explosivas, muito mais estressadas, muito mais desgastadas, eu acho, parece que é a situação financeira, a situação afetiva, num sei, num sei explicar isso não.*

**(G<sub>7</sub>N<sub>4</sub>):**

E: Mas eu acho assim, seu relacionamento com o cliente tem que ser, tem que ser, tem que haver essa troca, a gente tá aqui pra isso, pra ensinar, sou professor, tá entendendo? Então qual meu papel? É atender você bem, é fazer com que você aprenda a fazer o que tem que ser feito aqui dentro. Qualquer situação difícil você procurar a nós, ensinar você a se comportar dessa forma, mas nem todos acompanham esse pensamento, tá entendendo? Aí às vezes dificulta. Uns querem um atendimento mais especial, outros querem ter sempre uma coisa a mais em relação ao corpo, é um respeito de tratamento entre os alunos que às vezes não existe, tá entendendo? Mas no âmbito geral a coisa tá andando, tá entendendo? Resumindo a história, se for juntar, existe mais coisas boas do que problemas. Problema vai existir sempre, né. Mas os problemas que existe é dessa natureza mesmo, relacionamento é difícil, né? Relacionamento é difícil.

P: É...

E: ... Eu pensar, se o teu pensamento não sei se bateu com o meu, mas as pessoas têm os pensamentos, eu tenho os meus, a gente entrar em um acordo, é complicado né?

**(G<sub>7</sub>N<sub>5</sub>):**

P: *Vê só, você me explicou um pouco sobre o que você achava que era um relacionamento com um cliente. Agora eu quero saber o seguinte: se você fosse fazer uma reflexão sobre como você vê o seu relacionamento com seus consumidores, ou seja uma avaliação?*

E: Eu, graças a Deus não tenho problemas com meus consumidores, os problemas são os normais que eu encaro no dia-a-dia, isso aí pra mim é aceitável, é... vamo dizer assim... É o que eu espero, não é nenhuma coisa extraordinária não, porque às vezes, como eu trabalho durante quase o dia todo aqui, o fluxo de gente é muito grande e a variedade de exigências, é são... Das mais variadas possíveis, aí você chega praticamente, você... Cansa, tá entendendo? Mas, eu não tenho problema nenhum. Eu chego já, já... eu encaro como normal mesmo, é assim mesmo, tá entendendo? É muita gente, cada um pensando de uma forma, cada um vai ter... Quer exigir do seu jeito. Mas é o normal, é o normal mesmo.

**(G<sub>7</sub>N<sub>6</sub>):**

P: *Você se sente bem...*

E: Eu me sinto bem, eu gosto disso, eu gosto, eu aprendo com isso, eu procuro amadurecer com isso também, porque a gente às vezes até em cima disso... Eu preciso dessas coisas também pra amadurecer, pra eu saber me comportar perante esses problemas, num é? E... Crescer profissionalmente. Eu vejo por esse lado né. Nessas coisas, nessas críticas, nesses relacionamentos, nas horas boas é tudo bem, é uma maravilha, tudo maravilha, todo mundo rindo, todo mundo sorrindo, “e aí tudo bem?” “Tudo legal?” Aí chega uma bronca, você já estressa, você já fica nervoso, você tem que saber como é que você vai sair dessa, se comportar, se resolver, como é que vai resolver, isso é um desafio, sempre é um desafio, né? Mas, resumindo, é bom, é importante, porque isso é o meu trabalho, eu trabalho com gente, né? Com a saúde das pessoas, que as pessoas tão muito cansadas, às vezes tão doentes, às vezes tão estressadas mermo, então tem que saber combater isso, né? Deixar ela se sentir o melhor possível, né? Dentro do meu, da minha... Do que eu posso oferecer né. Que é a atividade física, né?

**(G<sub>7</sub>N<sub>7</sub>):**

P: *É... Se você tivesse que refletir um pouco, qual o significado que esse relacionamento teria pra você?*

E: Esse significado... Ele representa pra mim, acho que... Pra mim é sobrevivência, porque eu dependo desse pessoal pra... Sobreviver. Eu trabalho com o público e se eu não souber desempenhar esse papel, eu não tô com nada, eu tô no lugar errado. Então é isso, é... Aqui é a profissão que eu escolhi, eu trabalho com o público, eu trabalho com atividade física, né? Com a saúde das pessoas, então independente disso eu tenho relacionamentos extras com as pessoas também, não só com a atividade física, tem o lado social, o lado afetivo, é o lado, é... Físico... Tem todo esse conjunto, né? Que envolve as pessoas e que eu dependo disso, né? Pra minha, pra eu sobreviver. É o meu trabalho, eu dependo disso. Então isso pra mim representa a minha sobrevivência, é o tudo pra mim... Se eu, é claro, né? Se eu não viver nessa, eu tenho que arrumar outra coisa, e em momento nenhum, eu nunca pensei nisso.

**(G<sub>7</sub>N<sub>8</sub>):**

P: *Vê só Márcio, essa pergunta que eu vou fazer agora, eu acho que é a mais estranha das que eu fiz até agora. Se você refletir sobre o, esse relacionamento com os clientes que a gente tem conversado, que você tem aqui na Maysa, que é a oportunidade; se você tivesse que atribuir uma cor a esse seu relacionamento com teus alunos, que cor seria?*

E: Azul.

P: *Azul? Por quê?*

E: Porque é a cor que eu mais gosto.

P: *Mas você acha que essa cor representa esse relacionamento?*

E: É azul, mermo. (rs) Azul do céu. Eu gosto muito de azul. As minhas roupas são mais, meus shorts, minhas camisas são mais pro lado do azul.

P: *E você acha que essa cor ela consegue representar as características desse teu relacionamento com teus clientes? Seria uma cor pra representar isso?*

E: É, eu acho.

P: *Por que você acha?*

E: Por eu gostar dessa cor. Por eu gostar...

*P: Por você gostar?*

*E: É por eu gostar de azul.*

*P: Tem alguma qualidade dessa cor que você atribua também a esse teu relacionamento?*

*E: Tem o quê?*

*P: Alguma qualidade dessa cor que você atribua a esses... Que possa ser atribuída também a esses relacionamentos na sua concepção?*

*E: ...não, não sei falar sobre isso não. Acho azul uma cor forte, uma cor bonita...*

*P: Forte e bonita?*

*E: Uma cor é... Uma cor viva.*

*P: Uma cor viva?*

*E: Eu gosto dessa cor.*

*P: Aí você acha que essas características você...*

*E: Eu não gosto de nada escuro né? Preto... Cinza.*

*P: Essas características que você colocou agora... Forte, bonita, viva... Você acha que elas representam também esse relacionamento com seus clientes?*

*E: É, é. Algo disso aí. Vida, astral... Eu trabalho num lugar que tem que haver isso; tem que ter astral, tem que haver saúde, tem que haver movimento, tá entendendo? E atividade física é isso pra mim: tem que tá disposto, tem que tá alegre; independente de qualquer coisa, né? Isso é que é o sentido da vida. O sentido é esse, é o movimento, é tá se movimentando...*

### **(G7N9):**

*P: Mas, tem mais alguma questão que você queira colocar sobre o relacionamento com seus alunos aqui, que eu não abordei?*

*E: Eu digo assim, às vezes a gente não pode satisfazer a todos, né? Porque é muita gente, e às vezes a gente quer dar o mais de nós e agente não consegue. Eu acho que isso é um defeito até que eu tenho. Às vezes eu me exijo demais por causa disso. Mas se eu tiver oportunidade eu tentar amadurecer por esse lado. Mas eu procuro ter consciência de que, assim a gente procurar, assim, a satisfazer a todos da melhor forma possível, no atendimento, com amizade né? E tá sempre disposto a qualquer situação, é isso que eu vejo, assim, eu procuro trabalhar dessa forma. Eu trago sempre na mente que a gente não pode satisfazer a todos; eu num agrado a todo mundo, tá entendendo? Mas, eu...*

*P: Mas você se esforça pra isso?*

*E: Eu me esforço pra isso, né? Eu me esforço, eu não passo em branco. Você não pode agradar a todo mundo, no meu entendimento, mas num é porque eu não queira, mas é que às vezes não bate mermo, num consigo. Tem um problema que tento resolver e não dá, fica quieto, deixa livre, algo assim, o que eu faço é deixar todo mundo feliz. É isso que é importante.*

*P: Deixar todo mundo feliz...?*

*E: É, se eu não puder ajudar outros vão conseguir, tá entendendo? (risos)... não sei se é isso que você queria comigo.*

*P: Ok, Márcio. Obrigado.*

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)