



CLÉRIA DONIZETE DA SILVA LOURENÇO

**AS TROCAS RELACIONAIS NO MERCADO
CONSUMIDOR SOB A ÓTICA DA CULTURA
BRASILEIRA E MINEIRA**

LAVRAS - MG

2010

CLÉRIA DONIZETE DA SILVA LOURENÇO

**AS TROCAS RELACIONAIS NO MERCADO CONSUMIDOR SOB A
ÓTICA DA CULTURA BRASILEIRA E MINEIRA**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégia e Gestão, para a obtenção do título de Doutor.

Orientador

Prof. Dr. Ricardo de Souza Sette

LAVRAS - MG

2010

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Lourenço, Cléria Donizete da Silva.

As trocas relacionais no mercado consumidor sob a ótica da
cultura brasileira e mineira / Cléria Donizete da Silva Lourenço. –
Lavras : UFLA, 2010.

294 p. : il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Lavras, 2010.

Orientador: Ricardo de Souza Sette.

Bibliografia.

1. Marketing de relacionamento. 2. Varejo. 3. Pequenas
empresas. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.8342

CLÉRIA DONIZETE DA SILVA LOURENÇO

**AS TROCAS RELACIONAIS NO MERCADO CONSUMIDOR SOB A
ÓTICA DA CULTURA BRASILEIRA E MINEIRA**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégia e Gestão, para a obtenção do título de Doutor.

APROVADA em 8 de junho de 2010.

Prof. Dr. Marcelo de Rezende Pinto	PUC/MG
Profa. Dra. Virginia Donizete de Carvalho	UNIFAL
Prof. Dr. Daniel Carvalho de Rezende	UFLA
Prof. Dr. Mozar José de Brito	UFLA

Prof. Dr. Ricardo de Souza Sette
Orientador

LAVRAS - MG

2010

*A minha filha **Luiza**, com ternura.*

*Ao meu esposo, **Pedro**, com amor.*

*Ao meu irmão **Flavinho**, com saudades.*

*Ao meu pai, **Syro** e a minha mãe, **Ana**, com gratidão. Com simplicidade, vocês me ensinaram o valor da honestidade e do trabalho árduo.*

DEDICO

.

AGRADECIMENTOS

Durante o doutoramento, o tempo, além de seu caráter cronológico, passou a ter outros significados para mim. Observei que as pessoas são muito ocupadas e cada uma tem suas prioridades. Passei a entender que o tempo que uma pessoa dedica a outra está muito relacionado com o tipo de relação ou sentimento que existe entre elas. Por isso, passei a ver o tempo com o significado de amor, de amizade, de respeito, de competência, de dedicação, de solidariedade entre outros. Percebi que quanto mais forte é o vínculo, maior é a parcela de tempo que uma pessoa dedica a outra. Por isso, meus agradecimentos são, principalmente, para as pessoas que, de alguma forma, dedicaram parte de seu tempo – tão escasso e precioso nos dias de hoje – para colaborar comigo, durante minha trajetória de doutoramento.

A **Deus** que, durante o doutoramento, me presenteou com o nascimento da Luiza, meu anjo, minha inspiração, minha alegria, minha vida. Filha, você fez de mim uma pessoa melhor, me ensinou a ser mais tolerante e a respeitar o tempo das pessoas e das coisas. A vida é muito melhor com você por perto.

Ao meu esposo, **Pedro**, pelo amor, compreensão, companheirismo, otimismo, incentivo e apoio incondicional. Para você, não importa se o tempo é escasso porque você sempre demonstrou, ainda que sem dizer com palavras, que eu e a nossa filha somos a sua maior prioridade. Especialmente, obrigada por ser o pai maravilhoso que é. Sem você, eu não teria chegado até aqui e nem pensaria em ir mais longe.

A minha família: meu pai, **Syro**; minha mãe, **Ana**; meu irmão, minhas irmãs; meu afilhado, meus cunhados e cunhada, minhas sobrinhas e sobrinho. Vocês são o meu porto seguro. Por isso, são também a razão de eu lutar tanto para trabalhar perto de casa. Quero tempo para estar com vocês. É preciso estar na “Rua”, mas é bom voltar para “Casa”.

As minhas irmãs, **Cleuza** e **Vanderléia**, preciso agradecer de forma especial. Vocês, além de muito tempo, deram amor, carinho e cuidaram tão bem da minha filha. Sem vocês, eu não teria a tranquilidade para me ausentar e fazer todas as coisas que precisei fazer.

Aos meus muitos e queridos **amigos**, que me ajudaram a esquecer da dura rotina nos momentos de descontração.

Ao meu orientador, professor **Ricardo de Souza Sette**, pela confiança depositada, pela paciência e pelo bom humor.

Aos professores **Daniel Carvalho de Rezende**, **Marcelo de Rezende Pinto**, **Mozar José de Brito** e **Virginia Donizete de Carvalho**, por dedicarem parte de seu tempo à leitura do meu trabalho e a fazer as considerações tão pertinentes.

Ao professor **Juvêncio Braga de Lima**, do PPGA/UFLA, que me ensinou a pensar e, principalmente, a sistematizar o pensamento.

Ao **Virgílio**, que fez considerações tão relevantes e, principalmente, me fez refletir sobre novas possibilidades.

Aos **colegas de curso** com quem dividi momentos de alegria e angústia. Tivemos tempo de estudar muito, mas também tivemos tempo de dar boas risadas. Obrigada pela convivência agradável.

Aos **colegas do grupo de estudo** do PPGA – Bruno, Dany, Patrícia, Sabrina e Vânia –, pela qualidade das discussões empreendidas e por me ajudar a redefinir o objetivo da minha tese. Ao Dany e a Sabrina, obrigada também por estender a discussão nas muitas viagens para Varginha.

Ao amigo **Alexandre** que, mesmo na correria em São Paulo, leu com tanto cuidado meu projeto. Obrigada pelos conselhos e atenção.

Às colegas de curso **Patrícia** e **Vânia**, que dedicaram muito do seu tempo a discutir comigo as minhas ideias, mesmo aquelas que não tinham fundamento. De tanto compartilhar tempo, nos tornamos amigas. Patrícia, sempre com a palavra de conforto e Vânia, com sua leveza, faziam as coisas parecerem menos estressantes do que eram, principalmente nas viagens.

À **UFLA**, especialmente ao **DAE**, incluindo **professores** e **funcionários**.

À **CAPES**, pela oportunidade de cursar parte do doutorado como bolsista.

Muito obrigada!

RESUMO

Este estudo foi realizado com o objetivo de compreender como os traços culturais brasileiros e mineiros se manifestam nas relações de troca comercial entre funcionários de micro e pequenas empresas varejistas e seus consumidores em um município de pequeno porte no Sul de Minas Gerais. Como, na área de marketing, a perspectiva teórica que busca dar conta das relações entre empresas e consumidores é o marketing de relacionamento, procurou-se compreender as trocas, tendo esta perspectiva como suporte. Partindo do pressuposto de que toda relação comercial é uma relação humana e social e que a cultura das pessoas influencia a forma como acontecem as interações sociais, a análise foi feita tendo como pano de fundo os traços culturais brasileiros e mineiros. Para o alcance do objetivo, utilizaram-se a pesquisa qualitativa, os métodos de observação não-participante e entrevista para a coleta de dados e a análise de conteúdo para tratamento dos dados. Os resultados permitiram concluir que a realidade das trocas comerciais no varejo é complexa e multifacetada tanto quanto o é a cultura brasileira. Se, por um lado, os estabelecimentos comerciais varejistas se configuram como um espaço agradável de convivência, por outro, se configuram também como um espaço no qual se vivem situações desgastantes, especialmente para os funcionários. Identificou-se que os relacionamentos de marketing são compostos tanto por aspectos positivos quanto negativos. Contudo, os aspectos positivos são predominantes, especialmente pelo fato de que o cultivo de relacionamentos nas empresas varejistas analisadas é uma ocorrência natural, podendo, portanto, ser caracterizado como relacionamento genuíno, que é aquele que pressupõe a existência de laços sociais e emocionais entre as pessoas envolvidas. Identificou-se que há a possibilidade de estabelecimento de relacionamentos de marketing no mercado consumidor e que é a frequência com que as interações ocorrem que fortalece os vínculos e possibilita a manutenção desses relacionamentos. Contudo, questionou-se até que ponto as relações pessoais e próximas entre clientes e funcionários são vantajosas para as empresas. No que se refere aos traços culturais brasileiros, evidenciou-se como o personalismo, a cordialidade, a não valorização do trabalho manual, a aversão ao conflito, a malandragem e o jeitinho se manifestaram nas relações comerciais. Já com relação aos traços culturais mineiros, foram identificados a tranquilidade, o apego à tradição, o bom senso, a discrição, a dissimulação, a hospitalidade e a desconfiança. Entende-se que esses resultados trazem implicações teóricas e metodológicas para a área acadêmica de marketing e implicações gerenciais, especialmente para as empresas varejistas.

Palavras-chave: Cultura brasileira. Cultura mineira. Marketing de relacionamento. Varejo. Pequenas empresas.

ABSTRACT

This study aimed to understand how the cultural traits of Brazil and Minas Gerais state, in particular, are present in the trading relations between employees of microbusiness and small business retailers and their customers in a small city in Southern Minas Gerais. As in the marketing area the theory which accounts for the relationship between businesses and customers is the Relationship Marketing, it was sought to understand the trade having this theory as a support. Taking for granted that every business relationship is a relationship of human and social value and that the social interactions are influenced by the culture of its people, the analysis was done having the cultural traits of Brazil and Minas Gerais as a background. To achieve this goal it was used the qualitative research, the non-participant observation methods, the interview for data collection and the content analysis for data mining. The results could show that the actual retail trade is as complex and multifaceted as the Brazilian culture. If, on the one hand, the retail shops look like a pleasant space, on the other they are also shown as a place where stressful situations are found, especially among the employees. It was identified that the marketing relationships are comprised by both positive and negative aspects. Nevertheless, the positive aspects prevail especially due to the fact that the nurture of relationships in retail companies is a natural process that can therefore be characterized as a genuine relationship which is the one that assumes the existence of social and emotional ties among the people involved. It was identified that there are possibilities to set up marketing relationships in the consumer market and that it is the frequency in which the interactions occur what strengthens the links and makes it possible to keep these relationships. However it was questioned to what extent the close personal relationships between customers and employees are profitable for the companies. Regarding the Brazilian cultural traits it was spotted the personalism and the kindness, the non-appreciation of handiwork, the aversion to face conflicts, the cunning knack and a typical way of behaving known as “jeitinho” happened in the trade relations. Now, regarding the cultural traits of Minas Gerais it was spotted the calmness, the attachment to traditions, good sense, discretion, concealment, hospitality and suspicion. It is understood that these results bring theoretical and methodological implications for the academic area of marketing and also management implications, especially for the retailers.

Keywords: Brazilian Culture. Minas Gerais State Culture. Relationship Marketing. Retail. Small Business.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Síntese dos traços culturais brasileiros	84
Quadro 2 Comparação entre o personagem malandro e o ritual do jeitinho.....	111
Quadro 3 Comparação entre o “você sabe...” e o jeitinho	119
Quadro 4 Síntese dos traços culturais mineiros	166
Quadro 5 Dados dos entrevistados.....	198
Quadro 6 Temas e subtemas utilizados na análise temática	206
Quadro 7 Traços culturais brasileiros e mineiros: literatura e pesquisa	242

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Objetivos	23
1.2	Caracterização do contexto de pesquisa.....	23
1.3	Justificativas	28
1.4	Estrutura da tese	31
2	MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO	
	CONSUMIDOR	34
2.1	Origem e conceito de marketing de relacionamento	34
2.2	Benefícios dos relacionamentos.....	37
2.3	Marketing de relacionamento no mercado consumidor	43
2.3.1	Diferenças entre marketing de relacionamento e MRC	45
2.3.2	Coexistência de trocas transacionais e relacionais no mercado consumidor	47
2.3.3	Utilização de banco de dados como sinônimo de MRC	49
2.3.4	Carência de pesquisas sobre MRC	52
2.3.5	Falta de coerência entre a teoria e a prática do MR.....	54
2.3.6	Relacionamento entre comprador e vendedor	59
2.4	Relacionamento genuíno.....	64
3	TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS	75
3.1	Cultura brasileira	75
3.2	Traços culturais.....	80
3.2.1	Personalismo.....	85
3.2.1.1	Sociedade baseada em relações pessoais	85
3.2.1.2	Relacionamentos próximos e afetuosos	90
3.2.1.3	Não separação entre o público e o privado	93
3.2.2	Cordialidade	95
3.2.3	Aversão ao conflito.....	98
3.2.4	O Jeitinho	101
3.2.5	Malandragem	108
3.2.6	Hierarquia ou autoritarismo.....	111
3.2.7	A máxima: “Você sabe com quem está falando?”	116
3.2.8	Grande distância entre as camadas sociais.....	120
3.2.9	Estrangeirismo	123
3.2.10	O caráter Aventureiro	132
3.2.11	Não valorização do trabalho manual	134
3.2.12	Sensualismo ou erotismo	137

3.3	O Brasil: entre o tradicional e moderno	139
4	TRAÇOS CULTURAIS MINEIROS.....	147
4.1	Cultura regional.....	147
4.2	Cultura regional mineira.....	154
4.2.1	Mineiridade	156
4.3	Traços culturais mineiros.....	164
4.3.1	Introspecção	167
4.3.2	Apego às tradições	168
4.3.3	Bom senso	169
4.3.4	Discrição	170
4.3.5	Tranquilidade.....	173
4.3.6	Conciliação	175
4.3.7	Hospitalidade.....	176
4.3.8	Desconfiança.....	179
4.3.9	Sovínice	181
4.4	Traços culturais mineiros na contemporaneidade.....	182
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	189
5.1	Tipo de pesquisa.....	189
5.2	Coleta de dados	191
5.2.1	Observação não-participante.....	193
5.2.2	Entrevistas semi-estruturadas	197
5.3	Análise de conteúdo	200
5.3.1	Pré-análise do material.....	201
5.3.2	Exploração e análise do material.....	203
5.3.3	Interpretação dos resultados.....	206
6	RELAÇÕES DE TROCA SOB A ÓTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E DA CULTURA BRASILEIRA E MINEIRA	208
6.1	Breve histórico das empresas pesquisadas	208
6.2	O cotidiano das organizações.....	211
6.2.1	Espaço de convivência	212
6.2.2	O papel dos funcionários.....	216
6.3	Relações comerciais e relações sociais.....	220
6.3.1	Aspectos positivos do relacionamento.....	221
6.3.1.1	Relacionamento genuíno	225
6.3.2	Aspectos negativos do relacionamento.....	234
6.3.3	A impessoalidade como alternativa?	238
6.4	Traços culturais brasileiros e mineiros e as relações comerciais....	241
6.4.1	Traços culturais brasileiros e relações comerciais	243
6.4.2	Traços culturais mineiros e relações comerciais	248
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	257

7.1	Implicações teóricas.....	258
7.2	Implicações metodológicas.....	262
7.3	Implicações gerenciais.....	266
7.4	Sugestões de pesquisa futura e limitações do estudo.....	268
	REFERÊNCIAS.....	271
	ANEXOS.....	292

1 INTRODUÇÃO

A troca é um conceito fundamental para o marketing, sendo considerada sua “essência”, “centro”, “coração” e “foco principal” (BAGOZZI, 1974; BAGOZZI, 1975; BAGOZZI, 1978; BAKER, 2000; HOUSTON; GASSENHEIMER, 1987; HUNT, 1976; HUNT, 1983; KOTLER, 1972; KOTLER, 2000). Para Dwyer et al. (2006, p. 110), “a teoria e a prática de marketing se concentraram persistentemente nas trocas entre compradores e vendedores”.

Alguns autores até mesmo sustentaram que o conceito de troca fornece os fundamentos para uma teoria geral de marketing (BAGOZZI, 1975; KOTLER, 1972). Houston e Gassenheimer (1987) contribuíram com um exame sistemático da literatura sobre o tema, sustentando que a troca é um centro teórico ao redor do qual as outras teorias de marketing se conectam. Hunt (1983, p. 13), por sua vez, avaliando a suposição básica do marketing como um processo de troca ou transação, determinou que “[...] a ciência do marketing é a ciência comportamental que se direciona a explicar relacionamentos de troca” e o grande foco da disciplina de marketing são as relações de troca.

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

Há que se considerar que o consumo é uma área de pesquisa já consolidada com as teorias do comportamento do consumidor e da cultura do consumo. Contudo, o fenômeno da troca, ou seja, o ponto intermediário entre a produção e o consumo, implica estudos sobre as relações sociais e não apenas o comportamento de consumir. Nesse sentido, o foco desta tese é a relação social envolvida nas relações de troca, ou seja, o foco está no momento da troca e não no ato de consumir – etapa posterior à compra do produto.

Conforme discutiu Grønhaug (2000), o homem não “opera” em um vácuo, mas está imbricado no contexto social que o cerca e as atividades de marketing acontecem nesse contexto social. Sendo assim, a troca requer a presença *de* e acesso *a* outros. Nesse sentido, a compreensão das relações de troca comercial implica na compreensão das relações sociais. Conhecer as pessoas é fundamental, uma vez que, conforme afirma Révillion (2004), o marketing é responsável pelo conhecimento sobre o mercado e conhecer o mercado implica conhecer as pessoas porque o mercado são as pessoas.

Na área de marketing, uma das perspectivas teóricas que buscam dar conta das relações entre empresas e consumidores é o **marketing de relacionamento** ou **trocas relacionais**.

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

O marketing de relacionamento, desde os anos 1980, tem recebido grande atenção, seja por parte dos acadêmicos da área de marketing seja por parte dos profissionais. Entretanto, tal atenção foi dispensada, principalmente,

aos contextos organizacional e de serviços. Com relação ao mercado de consumo, muitos acadêmicos permaneceram céticos, enfatizando as dificuldades do mercado consumidor. Por isso, a maioria das pesquisas existentes sobre o tema, de forma geral, tem sua vertente voltada ao contexto relacional entre empresas, ou seja, *business-to-business*.

No contexto brasileiro especificamente, de acordo com Brei e Rossi (2002), D'Angelo, Schneider e Larán (2006), Rocha e Luce (2006) e Santos e Rossi (2002), o relacionamento entre empresas e o consumidor final é ainda um tema pouco explorado. Entretanto, essa realidade tende a mudar. Almeida, Lopes e Pereira (2006), fazendo um inventário da produção acadêmica sobre marketing de relacionamento, identificaram supremacia¹ de trabalhos focando o relacionamento com o consumidor final (*business-to-consumer*), o que, para as autoras, pode demonstrar uma linha de pesquisa, no Brasil, que difere dos estudos iniciais sobre o tema, internacionalmente.

Contudo, embora, no Brasil, o estudo das relações de troca entre empresas e consumidores finais esteja despontando, a maior parte² desses trabalhos, conforme evidenciado por Almeida, Lopes e Pereria (2006), utiliza métodos quantitativos, o que dificulta uma compreensão mais intensa da natureza dos vínculos existentes entre empresas e consumidores. Estas autoras fazem algumas considerações bastante pertinentes sobre o tema marketing de relacionamento. Os trabalhos analisados por elas são de cunho mais empírico, o que evidencia uma carência de trabalhos teóricos. Para elas, estes poderiam ser relevantes para o desenvolvimento e a solidificação do marketing de relacionamento como campo de estudos no Brasil. Assim, há uma lacuna a ser

¹ Do total de 33 trabalhos sobre marketing de relacionamento publicados no ENANPAD e na RAE, no período de 1990 a 2004, 15 se referem a estudos de relacionamentos entre empresas e clientes finais (ALMEIDA; LOPES; PEREIRA, 2006).

² Do total de 33 trabalhos, 23 utilizaram métodos quantitativo-descritivos (ALMEIDA, LOPES, PEREIRA, 2006).

preenchida, uma carência de trabalhos que versem a respeito do desenvolvimento do tema, não apenas por meio do desenvolvimento de novos modelos ou instrumentos de pesquisa, mas, principalmente, no que tange à discussão teórica.

Outra constatação foi feita por Pereira e Luce (2006). Os autores identificaram que os estudos sobre relacionamentos têm, tradicionalmente, enfatizado a perspectiva de um único ator – empresa ou cliente –, o que revela uma contradição, uma vez que a própria definição do termo relacionamento pressupõe a interação entre duas partes. O foco sobre a interação entre as partes, entretanto, possibilita um entendimento mais rico dos relacionamentos de troca do que aquele que foca somente em uma das partes (PEREIRA; LUCE, 2006).

No âmbito desta tese, mais uma constatação merece ser destacada. Rocha e Luce (2006), ao analisarem as origens e as perspectivas do marketing de relacionamento, identificaram que a abordagem é oriunda, fundamentalmente, dos Estados Unidos e de países do norte da Europa, onde predominam culturas fundadas em relações impessoais. Entretanto, como afirmam diversos autores, dentre os quais DaMatta (1997) e Figueiredo (1995), o Brasil é uma sociedade dual, na qual vigoram tanto os códigos relacionais como os impessoais. Haveria, portanto, a necessidade de um esforço de adaptação da abordagem à realidade brasileira.

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

Na concepção de Cohen (1999), é preciso considerar as relações interpessoais e os aspectos sociais, pois, todos necessitam de algum grau de afiliação, amizade, companheirismo, contatos sociais. Enfim, os consumidores

são seres sociais e a cultura da qual fazem parte consiste de padrões comportamentais, crenças e outros artefatos transmitidos de uma população, comunidade ou grupo de pessoas, que devem ser considerados na pesquisa do consumidor.

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

A cultura brasileira é caracterizada pela ambiguidade. Alguns autores afirmam que “não existe uma cultura brasileira homogênea”, no sentido de unitária (BOSI, 2006, p. 7). Para Ribeiro (2006), o brasileiro é um povo claramente híbrido e, para DaMatta (1997), a diversidade é, em si, uma característica da sociedade brasileira. Devido à diversidade de fontes de influências que o Brasil recebeu – o indígena, o português colonizador, o negro africano e os imigrantes de diversos países – pode-se afirmar que a cultura brasileira mostra-se sempre plural, complexa, multifacetada e híbrida. Assim, o traço cultural mais marcante de nosso país e a nossa principal face é a heterogeneidade. Quanto a isso, Bosi (2006) argumenta que a admissão do caráter plural da sociedade brasileira é um passo decisivo para compreendê-la como um efeito de sentido, resultado de um processo de múltiplas interações e oposições no tempo e no espaço.

No entanto, conforme afirma Ribeiro (2006), os brasileiros possuem traços e condutas sociais com características razoavelmente bem definidas, que particularizam comportamentos e atitudes dentro da organização social. Assim, certamente, existem comportamentos mais ou menos definidos que singularizam o comportamento do brasileiro de outros povos do mundo. E, como definiu Bosi (2006, p. 14), o Brasil é “plural sim, mas não caótico.” Nesse sentido, é possível vislumbrar uma unidade, uma “alma nacional”, na forma de traços que parecem comuns a todos nós e que dão figura a nossa identidade social (FREITAS, 2006).

Os traços nacionais podem ser entendidos como características gerais que são comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros. Nesse sentido, os traços representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo utiliza para se reconhecer como brasileiro. Fazem parte do inconsciente de cada um e existem, mesmo em um país heterogêneo como o Brasil (FREITAS, 2006).

A identificação desses traços e o estudo de suas influências nas relações comerciais se revestem de importância estratégica para a geração de conhecimento que leve em conta a influência da rica e diversificada cultura brasileira nas relações de negócios. Esse tipo de conhecimento pode ser útil para auxiliar na superação da dependência³ da academia brasileira de marketing de referências externas.

Muitos estudos têm sido desenvolvidos, na área da administração, visando à compreensão das organizações a partir dos traços culturais brasileiros. Alguns abordam traços diversos (BARROS; PRATES, 1996; FREITAS, 2006),

³ Essa dependência é apontada por diversos autores. Vieira et al. (2002, p. 2) evidenciam que “[...] a produção nacional reproduz as oscilações e os modismos de inspiração quase que exclusivamente norte-americana”. Faria (2004, p. 2) corrobora a opinião desses autores, ao afirmar que “[...] a produção acadêmica de marketing no Brasil ainda é majoritariamente subordinada ao que é produzido nos EUA”. Sendo assim, a elevada influência da produção acadêmica dos EUA afasta os pesquisadores brasileiros de seu próprio contexto. Mello (2006) questiona se o conhecimento de marketing, gerado nas pesquisas realizadas no Brasil, é adequado e/ou reflete a realidade brasileira.

outros abordam traços específicos, como o jeitinho (MOTTA; ALCADIPANI, 1999; VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982), o estrangeirismo (CALDAS, 2006; PRESTES MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001), a cordialidade (COSTA, 2006) e o paternalismo (BRESLER, 2000; CAPELÃO, 2000; DAVEL; VASCONCELOS, 2006) e outros, ainda, problematizam os estudos sobre cultura brasileira nas organizações, mostrando as contradições inerentes ao tema (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). É possível encontrar também na área de administração, ainda que de maneira bem incipiente, estudos que abordam aspectos da cultura regional, como os de Cavedon et al. (2008) e Muzzio e Castro (2008).

Na subárea de marketing, especificamente, as diversas correntes teóricas que tratam da cultura e a relevância que exerce para explicar os comportamentos de compra e consumo são unânimes em afirmar que este tema, apesar de bastante consolidado, ainda apresenta diversas facetas a serem desvendadas. Com a revisão de literatura realizada para esta pesquisa confirmou-se essa afirmação. Por meio dela, identificou-se que os pesquisadores da área de marketing, diferentemente dos de outras subáreas da administração, não têm se dedicado a compreender os aspectos da cultura brasileira e, evidentemente, nem das culturas regionais. Entre os estudos que abordam, de alguma forma, a cultura brasileira estão os de Rossi e Silveira (1999), Soares (2000) e Giglio e Chauvel (2003) e os que abordam a cultura regional são Cruz e Pinto (2009), Pimenta et al. (2009), Strehlau, Claro e Laban Neto (2009) e Zamberlan et al. (2009).

Considera-se, entretanto, que, na condução de uma pesquisa que leve em conta a cultura brasileira, há que se considerar a diversidade regional. Como salientou Ribeiro (1995), o povo brasileiro é um reservatório de diferentes grupos étnicos que, na dinâmica de cada região do Brasil, tiveram acesso a diferentes formas de socialização e institucionalização de procedimentos. Assim, o brasileiro é também gaúcho, carioca, sertanejo e caipira. Isto é ser brasileiro e

ser plural. Nesse sentido, torna-se difícil pensar a cultura brasileira de forma universal, pois a diversidade regional, fruto de um país continental, é um aspecto que deve ser levado em conta. Evidentemente, existem olhares similares, valores nacionais, uma cultura nacional. Mas, ainda assim, recebem o tempero local que forma os contornos da pluralidade.

Conforme afirmaram Muzzio e Castro (2008), pensar que todos os brasileiros de todos os estados agem de acordo com um conjunto de traços culturais único significa ignorar a multiplicidade de maneiras com que estas pessoas interpretam a realidade, revelando um reducionismo. Por isso, neste trabalho procura-se lançar um olhar sobre as especificidades e peculiaridades da cultura regional mineira, uma vez que a pesquisa apresentada nesta tese foi realizada no estado de Minas Gerais.

Utilizando as palavras de DaMatta (2006, p. xix), trata-se de uma “[...] investigação de nós mesmos por meio da reflexão sistemática sobre nosso próprio sistema. (...) Afinal, o que pode nos dizer de ‘diferente’, de ‘novo’ ou mesmo de ‘sério’” o estudo de nosso cotidiano tão familiar. Ele é, sem dúvida, muito diferente do estudo de um costume exótico.

Implica, contudo, uma atitude de estranhamento. No fundo, ao estudar o nosso próprio sistema, abre-se “uma caixa de Pandora.” (DAMATTA, 2006, p. xx). Trata-se, portanto, de um estudo voltado para a maneira de lidar com as relações comerciais cotidianas. Não se trata de apontar como gostaríamos que fossem essas relações ou de discutir suas falhas, mas de compreender como as características culturais de um país e/ou de uma região se manifestam na nossa vida cotidiana. Em outras palavras, trata-se de investigar como as relações comerciais se dão sob a ótica da cultura.

Partindo do pressuposto de que toda relação comercial é uma relação humana e social, a tese a ser defendida é a de que as características culturais de um povo interferem na forma como as relações comerciais ocorrem. Diante

disso, o problema de pesquisa pode ser formulado com a seguinte questão: de que maneira os traços culturais brasileiros e mineiros se manifestam nas relações de troca comercial que ocorrem entre funcionários e consumidores individuais?

1.1 Objetivos

Este estudo foi realizado com o objetivo geral de compreender como os traços culturais brasileiros e mineiros se manifestam nas relações de troca comercial entre funcionários de micro e pequenas empresas varejistas e seus consumidores, em um município de pequeno porte no sul de Minas Gerais.

Por conseguinte, o objetivo geral se desdobra em três objetivos específicos, que visam detalhar melhor a pesquisa, sendo eles:

- a) descrever como se estabelecem as relações de troca comercial no setor varejista;
- b) identificar os principais traços que caracterizam a cultura brasileira e a cultura regional mineira;
- c) compreender a influência da cultura brasileira e mineira nas relações comerciais e suas implicações para o campo do marketing, especialmente para a abordagem do marketing de relacionamento.

1.2 Caracterização do contexto de pesquisa

Este trabalho privilegia o entendimento das relações de troca comercial que são estabelecidas entre micro e pequenas empresas⁴ (MPEs) varejistas, por

⁴ As MPEs possuem dois tipos de classificação. De acordo com a classificação do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2008), microempresas são aquelas que têm menos de 20 pessoas ocupadas e empresas de pequeno porte são as que têm de 20 a 99 pessoas ocupadas. De acordo com a Lei Complementar n. 123, de dezembro de 2006, as microempresas são aquelas que auferem, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00; as empresas de pequeno porte são aquelas que auferem receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (BRASIL, 2006).

meio de seus funcionários e os consumidores individuais. Trata-se, portanto, de um contexto de **mercado consumidor** que, segundo Las Casas (2001), é o tipo de mercado no qual os clientes compram produtos diretamente para o uso pessoal e/ou uso da família.

As MPes representam 98% das empresas nacionais e foram responsáveis por 43% dos postos de trabalho formal urbano criados entre 2002-2006 (SEBRAE, 2008). Com relação às exportações⁵, a cada ano, aumenta a participação das MPes na exportação brasileira. Em 2007, o valor exportado por esse segmento bateu recorde histórico de US\$ 2,1 bilhões, com alta de 12,4% em relação ao ano anterior e crescimento médio de 11,4% nos últimos cinco anos (FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR - FUNCEX, 2007).

A presença das MPes no interior é marcante: 68% das microempresas e 60% das pequenas empresas brasileiras estão em municípios do interior situando-se, portanto, fora das capitais. No que se refere ao emprego, o interior concentra 60% dos empregos, quando considerado o conjunto de estabelecimentos. Isoladas as MPes, a participação das cidades interioranas no mercado de trabalho sobe para 64% (SEBRAE, 2008). Considerando apenas o comércio como setor de atividade econômica, em 2005, a distribuição entre capital e interior indica que 63% do total dos empregos estavam no interior e 37% nas capitais (SEBRAE, 2008).

Em suma, as MPes correspondem à realidade vivida no interior do Brasil. Inseridos nesse ambiente das MPes localizadas no interior do Brasil

⁵ Os números fazem parte do estudo “As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira – Brasil e Estados – 1998/2007”, encomendado pelo Sebrae à Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex). Com base em dados da Secretaria de Comércio Exterior (Secex). O estudo cruza informações de todas as 13 mil micro e pequenas empresas brasileiras que exportaram no período 1998-2007.

estão aqueles que se destinam a vender bens e serviços aos consumidores para seu próprio uso – os estabelecimentos comerciais varejistas. Conforme observa Parente (2000), o **setor varejista**, no Brasil e no mundo, tem demonstrado uma importância significativa no cenário econômico.

Assim como nos países desenvolvidos, o comércio no Brasil representa um dos maiores suportes da economia, o que pode ser comprovado pelo grande número de empresas presentes em todos os municípios brasileiros, por sua capacidade empregadora e pela geração de riquezas para a nação. O setor que mais emprega nas MPEs é o comércio (SEBRAE, 2008).

Estima-se a existência de 1,4 milhão de empresas no setor varejista, representando 84,4% do total das empresas comerciais no Brasil. Aproximadamente 6,3 milhão pessoas estão ocupadas nas empresas comerciais varejistas, o que equivale a 75,5% do total setorial. Em 2007, esse segmento gerou R\$ 518 bilhões de receita operacional líquida, sendo responsável por 41,1% do valor total do comércio (IBGE, 2007). O varejo formal compõe 15,5% do PIB brasileiro (SEBRAE, 2009).

Atualmente, tem-se uma pluralidade de definições e conceitos para o varejo. Para Parente (2000, p. 22) “o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Para Levy e Weitz (2000, p. 27), “é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal e familiar”.

Os varejistas, por sua vez, segundo Bernardino et al. (2006, p. 17), seriam os “responsáveis pelo atendimento aos consumidores e devem colocar os produtos e serviços ao alcance deles, para melhor satisfazê-los”. Para Coughlan et al. (2002), o varejista pode ser qualquer organização cuja atividade seja vender produtos ou serviços para o consumidor final.

Para Bernardino et al. (2006), os formatos de varejos se distribuem em duas modalidades: varejos com loja e sem loja. Parente (2000) considera as duas modalidades apontadas por Bernardino et al. (2006), no entanto, primeiro os classifica segundo os tipos de propriedade, podendo ser varejos independentes ou corporativos. Os varejos independentes são aqueles que detêm e operam um único ponto de venda ou loja e têm como principais vantagens a flexibilidade para desenvolver estratégias, para adaptar as mudanças e para ofertar serviços pessoais. O varejo adotado para a realização da pesquisa se configura como varejo com loja e independente.

A loja, também chamada de ponto de venda, é o espaço onde se dá a manifestação, pelo cliente, do comportamento de compra e, a partir de então, tem início um processo de avaliação e formação de atitudes para com o varejista (PARENTE, 2000). É no ponto de venda que se reúnem várias das atividades varejistas, sejam elas as decisões de marketing ou a interação entre funcionários e consumidores.

Acredita-se que o setor varejista configura-se como um contexto apropriado para o estudo das relações de troca porque, além da sua importância econômica, o varejo com loja é um meio de compra que possibilita a interação pessoal e direta entre o consumidor (comprador) e o funcionário (vendedor). Conforme destaque dado pelo Sebrae (2009), dificilmente, em outro ramo de atividade, o funcionário está tão relacionado e em contato com o consumidor como no comércio. No comércio varejista, quase todos os funcionários estão muito próximos do consumidor, por isso ser varejista é “intermediar relações”. (SEBRAE, 2009, p. 18). Sendo assim, o contexto varejista é um ambiente propício ao estabelecimento de trocas relacionais.

As empresas varejistas selecionadas como objetos de estudo foram as seguintes: um supermercado, uma farmácia, uma panificadora, um posto de

combustíveis e uma loja de hortifrutigranjeiros. Todas essas empresas, além de pertencerem à categoria de MPEs também comercializam produtos de conveniência. De acordo com a classificação de Las Casas (2001, p. 171), “os produtos de conveniência são aqueles em que o consumidor não pretende despende muito tempo no esforço de compra”. Estes produtos serão preferivelmente comprados no primeiro local disponível. Quase todos os itens que fazem parte do dia-a-dia de compras domésticas ou produtos que não apresentam muitas diferenças perceptíveis de qualidade, possuindo, ainda, preços mais baixos, serão classificados como de conveniência segundo o autor.

Destaca-se, ainda, que esta pesquisa foi desenvolvida em Minas Gerais, em um **município de pequeno porte** cuja população é de 25.152 habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2010). A título de informação, Minas Gerais é o segundo estado brasileiro mais populoso, o maior estado da região sudeste, quarto do país em área territorial e tem a terceira economia do país, ficando atrás de São Paulo e Rio de Janeiro. A área do estado é de 586.528 km², 19 milhões de habitantes que se distribuem em 853 municípios, sobretudo nas regiões urbanas em que a parcela populacional é de 74,86%, em contraposição à população que vive na zona rural e representa 25,14% (IBGE, 2009).

No que se refere aos municípios de porte pequeno, destaca-se que, dos 5.564 municípios brasileiros, 75% possuem até 20.000 habitantes (IBGE, 2008). Em Minas Gerais, esses dados não são muito diferentes, ou seja, 80% dos municípios têm população de até 20.000 habitantes e 97%, até 100.000 habitantes (IBGE, 2009).

1.3 Justificativas

São apresentadas quatro justificativas para a realização deste trabalho sendo uma de ordem econômica, uma de ordem social, outra de ordem acadêmico-científica e, por fim, uma de ordem pessoal.

Em termos **econômicos**, este trabalho se justifica pelo fato de as MPes serem a quase totalidade das empresas existentes no Brasil, tornando a contribuição deste trabalho não apenas necessária, mas de grande valor. Há que considerar também o fato de o varejo ser um dos setores mais relevantes para a economia nacional.

Como justificativa **social**, apresenta-se a importância dos municípios de pequeno porte para a configuração da sociedade brasileira e, especialmente, da sociedade mineira. Considera-se importante estudar as trocas comerciais nesse contexto específico, devido às características demográficas do país e de Minas Gerais. O número de municípios de pequeno porte que compõem o estado de Minas Gerais e a população brasileira, de modo geral, é bastante relevante. Contudo, eles não têm sido priorizados nos estudos da área de administração, conforme apontam Santos, Pinto e Alves (2008) e Cruz e Pinto (2009)⁶.

No que se refere à justificativa **acadêmico-científica** destacam-se três aspectos: (i) a importância de se estudar o contexto de MPes, uma vez que a área de marketing tem privilegiado o estudo de grandes corporações, deixando uma lacuna no que se refere às pesquisas com pequenas empresas, conforme

⁶ Cruz e Pinto (2009) destacam que os moradores de pequenas e médias cidades do interior do Brasil não têm sido alvo de estudos. Os autores afirmam que muito pouco se sabe sobre eles em termos de consumo e que eles parecem “invisíveis”, tanto nas estatísticas comerciais, quanto em investigações acadêmicas.

apontaram Mello (2006)⁷ e Santos, Pinto e Alves (2008)⁸; (ii) o fato de o varejo, assim como as relações entre os atores no varejo, ser pouco estudado no Brasil, conforme apontaram Almeida, Lopes e Pereira (2006)⁹, Elias, Leite e Gonçalves Filho (2006) e Santos, Pinto e Alves (2008) e, principalmente, (iii) o fato de considerar as características culturais e sociais locais¹⁰ no estudo do fenômeno da troca relacional.

Arruda (1999) aponta que, no Brasil, a temática regional tem permanecido em posição secundária no panorama da literatura acadêmica. Contudo, Gil, Oliva e Gaspar (2008) ressaltam que, nos últimos anos, pôde-se verificar a valorização do local e do regional como contraponto ao fenômeno da globalização desenfreada. Dessa forma, a relevância de estudos em Administração voltados às questões regionais ganha cada vez mais evidência.

À medida que os processos contemporâneos de globalização se intensificam e se alargam, envolvendo poderosíssimas dinâmicas de interligação e intercâmbio, de comunicação e difusão em termos mundiais, as identidades culturais diferenciadas, específicas, fragmentadas ou, mesmo, marcadamente particularistas, em vez de se esmaecerem ou desintegrarem, parecem tender a proliferar, a multiplicar-se e a acentuar-se (COSTA, 2002).

⁷ “O marketing mainstream é direcionado e atende basicamente aos interesses de grandes corporações.” (MELLO, 2006, p. 207).

⁸ Santos, Pinto e Alves (2008) afirmam que há uma relativa “negligência” dos pesquisadores brasileiros em investigar tanto questões relacionadas ao universo das pequenas empresas quanto situações vivenciadas pelos estabelecimentos de varejo de pequeno porte do interior do Brasil.

⁹ Do total de 33 trabalhos sobre marketing de relacionamento publicados no EnANPAD e na RAE, no período de 1990 a 2004, foram identificados 35 setores de aplicação de estudos. Entretanto, apenas 3 deles se referiam a varejo (ALMEIDA; LOPES; PEREIRA, 2006).

¹⁰ Parente e Kato (2003) ressaltam que quase a maioria da literatura existente sobre os conceitos de gestão nas empresas varejistas é produzida nos países desenvolvidos, especialmente nos Estados Unidos. Segundo os autores, no Brasil, observa-se uma carência de trabalhos que refletem a realidade do varejo do país.

Análises que se voltam para estudar adaptações a contextos culturais são mais comuns no âmbito de países, sob uma perspectiva cultural homogênea, e não dentro destes países, entre suas subculturas. Mas, uma heterogeneidade cultural não necessariamente ocorre apenas quando se ultrapassam as fronteiras nacionais: “pode-se facilmente achar maiores diferenças entre sub-culturas dentro de um mesmo país do que entre culturas através de países” (TORRES; PÉRES-FLORIANO, 2003, p. 147). Nesse sentido, dentro de um mesmo país, é possível a existência de diversidades culturais, facilitadas, por exemplo, por uma grande extensão territorial¹¹ ou pelas dinâmicas histórico-sociais.

O Brasil se apresenta como um valioso exemplo tanto de extensão territorial quanto de uma dinâmica histórico-social complexa graças à colonização plural e aos movimentos de emigração e miscigenação de povos de origens étnicas mais variadas (FREYRE, 2006; RIBEIRO, 2006). Contudo, conforme concluíram Alcadipani e Crubellate (2003, p. 64), “a maioria dos estudos sobre cultura brasileira desenvolvidos no âmbito da administração¹² analisa o tema de forma homogênea, não levando em conta a pluralidade e a heterogeneidade de nosso país”.

Há que se considerar, ainda, que pesquisas como esta realizada no contexto brasileiro, utilizando como referência os traços culturais brasileiros e mineiros, podem, ainda que modestamente, contribuir para a formação de uma base para a geração de conhecimento sobre marketing de relacionamento. Isso auxiliaria na superação de um problema da academia brasileira exposto por Vieira (2003, p. 88): “o olhar do pesquisador brasileiro de marketing está voltado para os outros de além-mar”. Com isso,

¹¹ Se for observado, contudo, o caso da Suíça – um país pequeno em extensão territorial, com mais de um idioma oficial e com pluralidade em sua cultura –, constata-se que a questão territorial, por si só, não representa um determinante para a diversidade cultural.

¹² Pode-se afirmar que, na área específica de marketing, isso é ainda mais evidente.

[...] ao insistir em olhar para os outros e para fora, o acadêmico brasileiro de marketing distancia-se de sua própria realidade e, com isso, compromete suas próprias pesquisas e não estimula a continuidade do conhecimento que produz (VIEIRA, 2003, p. 89).

Por fim, como justificativa **pessoal**, consideram-se a história de vida e a trajetória da pesquisadora, uma vez que esta foi proprietária e gerente de uma microempresa varejista, atuou em associação de classe de pequenas empresas e foi gerente de incubadora de empresas. Por isso, além do interesse acadêmico pela área de marketing, destaca-se o interesse especial pelas MPEs, devido à experiência profissional e também pelo fato de ter realizado outros estudos em empresas desse porte.

Diante do exposto, acredita-se que este trabalho contribua com elementos teóricos para um novo entendimento das trocas comerciais na sociedade contemporânea. Em termos gerenciais, a compreensão da influência dos traços culturais nas relações comerciais varejistas pode auxiliar os profissionais da área na elaboração de estratégias mercadológicas que levem em conta a influência da rica e diversificada cultura brasileira nas relações de negócios. Isso é importante para que as empresas possam ajustar suas estratégias e ações de marketing de forma mais específica e apropriada.

1.4 Estrutura da tese

Este trabalho está estruturado em sete capítulos, conforme detalhado a seguir.

O **capítulo 1** é composto pela introdução. Neste capítulo, delineou-se o contexto acadêmico da pesquisa, definiu-se o problema de pesquisa e foram apresentados os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

O **capítulo 2** é dedicado ao marketing de relacionamento. Inicialmente, apresentam-se sua origem e conceitos. Tendo em vista que o objeto de estudo

desta tese está inserido no mercado consumidor, é feito um recorte teórico e as especificidades do marketing de relacionamento no mercado consumidor (MRC) são apresentadas. Destaca-se, portanto, que não se tem como objetivo abranger a temática pertinente ao marketing de relacionamento nos contextos interorganizacional e de serviços. Ao final deste capítulo, algumas questões são delineadas, de forma a orientar a análise e a interpretação dos dados.

No **capítulo 3** procura-se evidenciar o entendimento que se tem do termo cultura para, em seguida, traçar um panorama da cultura brasileira, apresentando algumas interpretações clássicas e contemporâneas que evidenciam os traços culturais brasileiros. Faz-se, portanto, uma síntese dos principais traços: personalismo, aversão ao conflito, cordialidade, jeitinho, malandragem, autoritarismo, a máxima: “você sabe com quem está falando?”, grande distância entre as camadas sociais, estrangeirismo, o caráter aventureiro, não valorização do trabalho manual e sensualismo. Na última seção deste capítulo, procura-se questionar a atualidade desses traços culturais.

No **capítulo 4** é feita uma contextualização da cultura regional brasileira para, em seguida, apresentar o que seria a cultura regional mineira. Após abordar o tema da mineiridade, assim como no capítulo anterior, é feita uma síntese dos principais traços característicos da cultura mineira: introspecção, apego às tradições, bom senso, discricção, tranquilidade, conciliação, hospitalidade, desconfiança e sovinice. Na última seção deste capítulo, procura-se questionar a atualidade desses, fundamentando-se na revisão de literatura realizada.

No **capítulo 5** são demonstrados os procedimentos metodológicos, destacando-se aspectos da pesquisa qualitativa e da análise de conteúdo como técnica de análise dos dados. Neste capítulo evidencia-se, ainda, o detalhamento da coleta de dados (observação e entrevistas), bem como os instrumentos

utilizados (roteiros semiestruturados, diário de campo). Por fim, neste capítulo, destaca-se a forma como se deu a análise dos dados e a categorização desenvolvida.

No **capítulo 6** são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. As relações comerciais são apresentadas e discutidas tendo o marketing de relacionamento e a cultura brasileira e mineira como suportes. Inicialmente, faz-se um breve histórico das empresas pesquisadas. Em seguida, é delineado o cotidiano das empresas; apresenta-se a maneira como acontecem as relações comerciais no contexto pesquisado, destacando aspectos positivos e negativos dos relacionamentos de marketing. Por fim, discute-se como os traços culturais brasileiros e mineiros se manifestam nas relações comerciais analisadas.

Finalmente, no **capítulo 7** são feitas as considerações finais, destacando também as implicações teóricas e metodológicas para a área acadêmica de marketing, as implicações gerenciais, as sugestões de pesquisas futuras, bem como as limitações do estudo.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO CONSUMIDOR

Este capítulo é dedicado à apresentação da abordagem do marketing de relacionamento. Inicialmente, apresentam-se sua origem e conceitos. Tendo em vista que o objeto de estudo desta tese está inserido no mercado consumidor, é feito um recorte teórico e apresentam-se as especificidades do marketing de relacionamento no mercado consumidor (MRC). Destaca-se, portanto, que não se tem como objetivo abranger a temática pertinente ao marketing de relacionamento nos contextos interorganizacional e de serviços. Ao final deste capítulo, algumas questões são delineadas de forma a orientar a análise e a interpretação dos dados.

2.1 Origem e conceito do marketing de relacionamento

Há muito tempo se discutiu e se estabeleceu que o paradigma dominante na área de marketing é a troca (BAGOZZI, 1975). Assim como a troca, a questão do relacionamento entre compradores e vendedores, atualmente, encontra-se na essência da disciplina de marketing. Tal ideia, contudo, não é nova, remontando suas origens ao desenvolvimento do próprio conceito, que clamava pela satisfação do consumidor como principal objetivo da organização (ROCHA; LUCE, 2006).

Gummesson (2005) afirma que o “fenômeno” do marketing de relacionamento é tão antigo quanto o próprio comércio. Assim, ele é uma escola de pensamento emergente somente em relação ao “termo”, mas não ao fenômeno. Conforme explicam Sheth e Parvatiyar (1995b), ainda que de modo simplificado, o conceito de marketing de relacionamento existe desde que as trocas comerciais passaram a ocorrer de maneira organizada. Estes autores

argumentam que a orientação para o relacionamento era muito praticada pelos artesãos durante o período pré-Revolução Industrial.

Foi com o advento da produção e do consumo em massa que houve um maior distanciamento entre os consumidores e as organizações, e o marketing passou a adotar uma abordagem transacional. As condições do mercado davam origem às vendas agressivas. Os intermediários passaram a estocar o excedente de produção dos produtores ao mesmo tempo em que localizavam e persuadiam os consumidores a comprar as mercadorias. Dessa forma, com a emergência da orientação para transações, a preocupação passou a ser mais com vendas e promoção dos produtos do que com a construção de relacionamentos contínuos. Nessa abordagem, o marketing só era considerado bem sucedido se resultasse em vendas. Prevalcia uma orientação de curto prazo e de maximização de lucro (SHETH; PARVATIYAR, 1995b).

A separação dos produtores dos usuários foi um resultado da era industrial. No entanto, a era pós-industrial caracteriza-se, a seu turno, pela apologia do conceito de relação em lugar de transação. Hoje, com os avanços tecnológicos que permitem que os produtores interajam diretamente com um grande número de usuários, e por causa de uma variedade de desenvolvimento de processos operacionais, os produtores estão novamente se aproximando dos usuários (SHETH; PARVATIYAR, 1995a).

De alguma forma, o marketing está retornando aos velhos tempos do marketing *one-to-one*, conceito explorado por autores como Peppers e Rogers (1994), quando vendedores conheciam seus clientes e personalizavam ofertas de produto e apresentações de vendas para as necessidades específicas de cada indivíduo.

Bagozzi (1974) foi um dos primeiros a indicarem que a essência do marketing é o relacionamento nas trocas e, em 1983, Berry cunhou o termo marketing de relacionamento e conceituou-o como “atrair, manter e realçar

relacionamentos com consumidores.” (BERRY, 1983, p. 25 citado por Berry, 1995). O termo acabou se impondo para designar o campo de estudos que analisam os relacionamentos entre as organizações e seus clientes, no âmbito da disciplina de marketing (ROCHA; LUCE, 2006).

Em meados da década de 1990, o reconhecimento desse novo campo de estudos se concretizava pela publicação de quatro edições especiais de revistas científicas de marketing sobre o tema: a edição especial do *Journal of the Academy of Marketing Science*, em 1995; as do *Journal of Marketing Management* e do *European Journal of Marketing*, em 1996 e a da revista *Industrial Marketing Management*, em 1997. Além dessas, duas outras revistas científicas não devotadas unicamente ao marketing também publicaram edições especiais sobre marketing de relacionamento, o *International Journal of Service Industry Management*, em 1994 e o *Journal of Business Research*, em 1999 (ROCHA; LUCE, 2006). Em 2002, o marketing de relacionamento teve o seu primeiro periódico lançado por David Bejou. Trata-se do *Journal of Relationship Marketing*.

Em suma, o marketing de relacionamento emergiu como uma abordagem alternativa à corrente predominante no marketing; os pesquisadores apresentaram um paradigma no qual compradores e vendedores eram ambos ativos e a interação e os relacionamentos eram importantes (O'MALLEY; TYNAN, 2000). Na concepção de Hastings e Saren (2003), o pensamento de marketing moveu-se de uma única abordagem dominante caracterizada pelas transações para incluir ideias e práticas alternativas que valorizem a natureza das relações humanas. O marketing passou, então, a ser visto como um conjunto de abordagens pluralísticas do transacional para o relacional, ou seja, sua ênfase central são os aspectos predominantemente relacionais e de longo prazo das trocas de mercado, em detrimento da orientação transacional e de curto prazo tradicionalmente difundida pelos tradicionais 4 Ps (PEREIRA; LUCE, 2006).

Na medida em que o mercado foi se tornando mais competitivo, a tentativa de estabelecer trocas relacionais passou a ser encarada como uma alternativa capaz de promover maior pessoalidade nas relações com os clientes, assegurando maior proximidade nos relacionamentos comerciais. Nesse sentido, o marketing de relacionamento surgiu como uma tentativa de trazer para as relações de troca da sociedade contemporânea aquilo que era valorizado no passado, ou seja, o relacionamento entre produtor e consumidor: “o marketing de relacionamento é uma filosofia empresarial que prevê a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, vislumbrando um horizonte de longo prazo” (D’ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006, p. 73).

De acordo com Rocha e Luce (2006), os estudos de marketing de relacionamento podem ser classificados em duas subáreas: (1) o relacionamento entre organizações e clientes individuais e (2) o relacionamento entre organizações. Neste trabalho, privilegia-se a primeira subárea, ou seja, o foco está no marketing de relacionamento no mercado consumidor. Antes, porém, de tratar especificamente deste tema, procura-se compreender os benefícios dos relacionamentos, ou seja, por que empresas e consumidores investem em relacionamentos.

2.2 Benefícios dos relacionamentos

Diversos autores (BARNES, 2002; D’ANGELO, 2004; DWYER et al., 2006; GORDON, 2000; MACADAR, 2004; VAVRA, 1993) apontam a conquista de vantagem competitiva como um dos principais benefícios do marketing de relacionamento **para as empresas**. Entretanto, tem-se argumentado que tanto vendedor quanto comprador encontram benefícios nos relacionamentos de longo prazo (BEJOU, 1997).

As consequências dos benefícios relacionais para a empresa seriam, entre outras, a lealdade do consumidor (GWINNER; GREMLER; BITNER, 1998). De acordo com Espinoza e Larán (2004), há amplo suporte na literatura para comprovar que clientes leais representam maior lucratividade. Entre os fatores que aumentam a lucratividade estão compras mais frequentes, queda do custo de servir um cliente leal, menor sensibilidade ao preço, propaganda boca a boca positiva e menos atenção à concorrência (BARNES, 2002; CROSBY; STEPHENS, 1987; ESPINOZA; LARÁN, 2004; GRÖNROOS, 1993; GUMMESSON, 2005; GWINNER; GREMLER; BITNER, 1998; HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002; MCKENNA, 1993; PEPPERS; ROGERS, 1994).

De acordo com Crosby e Stephens (1987, p. 404):

[...] quando o marketing de relacionamento é a estratégia predominante em uma indústria, economistas acreditam que a competição por preços é reduzida. Grönroos (1993, p. 185) enfatiza que no marketing de transação, os clientes seriam muito sensíveis a preço enquanto no marketing de relacionamento eles seriam muito menos sensíveis a preço.

Outro benefício para as empresas, bastante enfatizado na literatura de marketing de relacionamento, é a propaganda boca a boca. A “boa comunicação boca a boca pode ser considerada o veículo mais eficaz de comunicação” (GRÖNROOS, 1993, p. 210) e “a forma mais poderosa de comunicação no mundo dos negócios” (MCKENNA, 1993, p. 92). Isso porque as mensagens de propaganda boca a boca ficam na cabeça das pessoas. É muito mais provável que uma comunicação face a face conquiste o empenho, o apoio e a compreensão dos consumidores e, provavelmente, será mais acreditada e lembrada do que outros tipos de propaganda. As pessoas acham as mensagens mais dignas de crédito e mais convincentes quando as ouvem diretamente de

pessoas, principalmente de pessoas que respeitam (BARNES, 2002; MCKENNA, 1993).

De acordo com Hennig-Thurau; Gwinner e Gremler, (2002), a comunicação pessoal é vista como uma fonte mais confiável do que a informação impessoal e a comunicação boca a boca positiva é uma poderosa força que influencia as decisões de compra futuras. Estes autores alertam para o fato de que, embora a lealdade do consumidor aumente a atratividade econômica dos consumidores existentes, a comunicação boca a boca positiva ajuda a atrair novos consumidores como parceiros relacionais para a empresa. Assim,

[...] tanto retenção quanto atração são críticos porque o sucesso econômico de longo prazo não pode ser alcançado focando exclusivamente na retenção dos consumidores existentes em detrimento da atração de novos consumidores (HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002, p. 232).

As empresas consideram também, como benefícios dos relacionamentos, o fato de que os clientes leais indicam, dão referências da empresa para amigos e familiares (BARNES, 2002; GUMMESON, 2005; PEPPERS; ROGERS, 1994) e, ainda, nutrem sua imagem e marca (GUMMESSON, 2005). Foi devido a esses e a outros benefícios para a empresa que o marketing de relacionamento passou a ser uma opção estratégica para a criação de uma relação de longo prazo com os clientes, com o propósito de mantê-los leais (GRÖNROOS, 1993).

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

Entretanto, na perspectiva do marketing de relacionamento, normalmente, são mais abordados os benefícios para a empresa do que os **benefícios para os consumidores**. A descrição dos benefícios dos relacionamentos, do ponto de vista do consumidor, é largamente ignorada na literatura (GWINNER; GREMLER; BITNER, 1998).

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

Sendo assim, os consumidores, nas trocas relacionais, procuram tanto os benefícios econômicos (benefícios do tratamento) quanto os não-econômicos (confiança e reconhecimento), pelo desenvolvimento de relacionamento com as empresas (GWINNER; GREMLER; BITNER, 1998).

Há autores (BEJOU, 1997; SHETH; PARVATIYAR, 1995a) que argumentam que os consumidores são motivados a se engajarem em relacionamentos, a fim de reduzir a necessidade de busca de informação (escolha) e o risco. Entretanto, para O'Malley e Tynan (2000, p. 804), “a redução da escolha é uma motivação insuficiente para a participação dos

consumidores nos MRC” porque os consumidores não valorizam somente recompensas tangíveis.

As recompensas intangíveis incluem redução do risco e benefícios sociais para os participantes. Embora recompensas intangíveis e emocionais sejam identificadas como centrais no marketing de relacionamento, elas têm recebido pouca atenção na literatura. Termos, como lealdade e retenção, obscurecem a compreensão do MRC. Termos alternativos já evidentes na literatura, incluindo *status especial* (CZEPIEL, 1990) e *emoção* (BAGOZZI, 1995; BARNES, 2002), poderiam ser empregados porque “manifestações tangíveis de lealdade não são indicadoras da existência de relacionamentos exceto acompanhadas de emoção ou algumas outras dimensões afetivas” (O’MALLEY; TYNAN, 2000, p. 805).

Uma constatação importante foi feita por Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002), em cujo trabalho ressaltaram a relevância especial que os benefícios sociais têm sobre e entre a qualidade técnica dos serviços. Os resultados do estudo levaram os autores a questionar a suficiência dos programas de lealdade baseados em benefícios econômicos, como os de tratamento especial (descontos, serviços adicionais, etc.) para os consumidores. Estes benefícios não mostraram ter influência significativa sobre a satisfação do consumidor ou sobre a sua lealdade.

Nessa mesma perspectiva, alguns autores (BARLOW, 1995; BARNES, 2002; COVIELLO et al., 2002; PALMER, 1995; O’MALLEY; TYNAN, 2000) têm enfatizado que o MRC deve abordar aspectos emocionais e afetivos (intangíveis) mais do que econômicos (tangíveis). Isso porque os aspectos intangíveis podem ter, na prática, maior impacto na construção da lealdade.

No contexto brasileiro, Elias, Leite e Gonçalves Filho (2006) identificaram que os benefícios de tratamento especial, referentes à redução de preços, descontos ou programas de fidelidade, apenas criam lealdade temporária,

isto é, os clientes serão leais enquanto a empresa fornecer-lhes estas vantagens ou a concorrência passar a disponibilizar maiores vantagens econômicas. Assim, concluíram que são os benefícios sociais que afetam diretamente o comportamento e a lealdade. Portanto, para os autores, as empresas devem prestar atenção a estes benefícios, “encorajando os funcionários a criarem vínculos de amizade com seus clientes, prestando atenção para que estes vínculos não se tornem simplesmente interesses comerciais.” (ELIAS; LEITE; GONÇALVES FILHO, 2006, p. 13).

Palmer (1995) destaca, ainda, que, em culturas nas quais os aspectos sociais da troca formam uma parte relativamente importante do total dos benefícios da troca recebidos por um comprador, tentativas dos fornecedores de atrair compradores com base em benefícios econômicos tangíveis podem falhar.

Recompensas extrínsecas (benefícios de tratamento especial) podem levar a uma lealdade temporária, mas não são suficientes para levar a um relacionamento genuíno (BARNES, 2002). Assim, consumidores motivados por tratamento especial podem ser leais somente se competidores oferecerem uma recompensa mais alta (FOURNIER; DOBSCHA; MICK, 1998). Benefícios com base em preços são facilmente copiados pelos concorrentes e, assim, não oferecem fonte de vantagem competitiva sustentável (BERRY, 1995).

Constatações como estas têm levado as empresas a reverem suas práticas gerenciais. Sob a perspectiva gerencial, uma solicitação para os empregados construírem relacionamentos sociais com os consumidores é uma demanda latente, conforme evidenciam Elias, Leite e Gonçalves Filho (2006). Entretanto, a instrumentalização comercial dos relacionamentos sociais é um risco. Quando um consumidor percebe que um empregado está mantendo uma amizade por objetivos instrumentais, a amizade, provavelmente, será prejudicada (PRICE; ARNOULD, 1999).

Os gerentes, ao procurarem encorajar os relacionamentos sociais ou, no mínimo, a percepção dos relacionamentos sociais, terão que considerar alguns princípios-chave da amizade. Estes princípios incluem “[...] dar suporte emocional, respeitar a privacidade, preservar a confiança e ser tolerante com outras amizades” (FOURNIER; DOBSCHA; MICK, 1998, p. 37). Price e Arnould (1999) assinalam que tanto clientes quanto empresa concordam que a amizade comercial, assim como outras amizades, envolve afeição, intimidade, apoio social, lealdade e reciprocidade.

Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) sugerem que as empresas precisam focar em tratamento especial, abordando estratégias não relacionadas a preços, mas a aspectos sociais. Atividades como presentear (como um tipo específico de tratamento especial) “são emblemáticos do comportamento que nós associamos com amizade” (PRICE; ARNOULD, 1999, p. 40). Benefícios sociais, como ir ao provedor de serviços que o reconhece e o trata como um amigo, são um importante aspecto do encontro de marketing (GWINNER; GREMLER; BITNER, 1998).

Embora a abordagem relacional tenha ganhado espaço na literatura de marketing, com relação ao mercado consumidor, permanecem, ainda, algumas importantes questões que merecem ser consideradas.

2.3 O marketing de relacionamento no mercado consumidor

A perspectiva do marketing de relacionamento se desenvolveu, inicialmente, nos contextos do mercado industrial (interorganizacional) e de serviços. Com relação ao mercado de consumo, muitos acadêmicos permaneceram céticos, afirmando que a tentativa de desenvolver relacionamentos nesse contexto era inapropriada, devido às especificidades deste, entre elas: o tamanho do mercado, a natureza da competição, a

anonimidade dos consumidores, as interações limitadas entre consumidores e organização e as dificuldades associadas com o uso intrusivo da tecnologia. Assim, o marketing de relacionamento no mercado consumidor (MRC) não teve o mesmo destaque que no contexto interorganizacional (O'MALLEY; TYNAN, 2000).

De acordo com O'Malley e Tynan (2000), o ano de 1995 pode ser considerado o marco inicial para a aceitação do MRC. Sheth e Parvatiyar (1995b) justificaram o interesse acadêmico no MRC, argumentando que a mudança de paradigma das transações para os relacionamentos foi relacionada a um movimento para mais interações diretas, seja no mercado interorganizacional seja no mercado consumidor. Sheth e Parvatiyar (1995a) propuseram que era possível aplicar o marketing de relacionamento no mercado consumidor, que tanto consumidores como organizações necessitam de relacionamentos e que a participação dos consumidores nos programas de lealdade era uma evidência disso. Esses autores estabeleceram uma profícua relação entre a literatura existente sobre comportamento do consumidor, a emergente literatura de marketing de relacionamento e a literatura operacional associada ao marketing direto e de banco de dados. Com isso lançaram-se os fundamentos para o MRC.

A partir de 1995, surgiram muitos trabalhos que tentavam identificar: (1) a motivação dos consumidores e organizações para se engajarem em relacionamentos no mercado consumidor; (2) as situações nas quais o relacionamento construído era praticável e (3) a natureza dos relacionamentos no mercado consumidor (COVIELLO, BRODIE; MUNRO, 1997; GRÖNROOS, 1996; GRUEN, 1995; PALMER, 1995). Porém, apesar de o marketing de relacionamento já ter atraído a atenção de um número considerável de pesquisadores e praticantes de marketing em várias partes do mundo, seus fundamentos conceituais ainda não foram totalmente desenvolvidos e diversos autores continuam cautelosos e têm questionado as bases conceituais e empíricas

do MRC (BAGOZZI, 1995; BARNES, 1997, 2002; BEJOU, 1997; FOURNIER; DOBSCHA; MICK, 1998; GRUEN, 1995; O'MALLEY; PATTERSON; EVANS, 1997; O'MALLEY; TYNAN, 2000). Coletivamente, estes trabalhos refletem e discutem um número significativo de tensões que permanecem quando se trata de marketing de relacionamento para o mercado consumidor.

Apesar de o marketing de relacionamento ser alvo de críticas, ele passou a ser considerado uma estratégia praticável, extensiva ao mercado de consumo de massa (GRÖNROOS, 1996; GUMMESSON, 2005; SHETH; PARVATIYAR, 1995a). Contudo, tal expansão não aconteceu sem controvérsias. Conforme destacaram Slongo e Liberali (2004), a existência de relacionamentos legítimos com consumidores é um tema ainda polêmico em marketing de relacionamento. No limite, autores como Hibbard e Iacobucci (1998) chegam a afirmar que o MRC não existe, pois não existe nenhuma evidência empírica de tais relacionamentos.

Entre as principais questões discutidas com relação ao marketing de relacionamento no contexto de consumo estão: as diferenças entre o marketing de relacionamento no contexto interorganizacional, de serviços e de consumo; a coexistência de trocas transacionais e relacionais no mercado consumidor; a utilização de banco de dados como sinônimo de MRC; a carência de pesquisas sobre MRC; a falta de coerência entre a teoria e a prática do MRC e o relacionamento entre comprador e vendedor no mercado consumidor, questões estas que serão apresentadas a seguir.

2.3.1 Diferenças entre o marketing de relacionamento e MRC

Os relacionamentos entre organizações e clientes individuais apresentam natureza bastante distinta dos relacionamentos entre organizações (IACOBUCCI; OSTROM, 1996). Os domínios do marketing de relacionamento

organizacional são conceitualmente e estruturalmente distintos do MRC (GRUEN, 1995). Para Gruen (1995), as principais diferenças entre relacionamentos organizacionais e com consumidores individuais são: (1) no relacionamento organizacional se consideram a parceria, as alianças estratégicas e os canais de distribuição; com o consumidor, o relacionamento é uma associação, um sócio, um membro; (2) no relacionamento organizacional há investimentos e no mercado consumidor não há e, por isso, é mais difícil alcançar compromisso e lealdade no mercado consumidor e (3) os relacionamentos no mercado organizacional são mais pessoais do que no mercado consumidor e, por isso, há menos oportunidade de formar relacionamentos neste último.

Na concepção de Iacobucci e Ostrom (1996), há vários tipos de relacionamentos. No contexto interorganizacional, são empresa-empresa (produtor-distribuidor); nos serviços, são indivíduo-indivíduo (provedores de serviços-cliente) e, no mercado consumidor, são indivíduo-empresa (consumidor-produtor). Os autores argumentam que, enquanto os relacionamentos entre organizações são tipicamente mais intensos e se desenvolvem em prazos mais longos, os relacionamentos entre consumidores e organizações se desenvolvem em prazos mais curtos e com menor intensidade. Assim, Iacobucci e Ostrom (1996) referem-se ao MRC como relacionamento transacional que tende a ser casual e distante.

Na concepção de Marion (1999), o processo de participação dos consumidores no relacionamento de marketing não é ditado pelo indivíduo, mas pela empresa e, por isso, os consumidores individuais são passivos. Dessa forma, no contexto interorganizacional, em que, geralmente, há forte interdependência entre as partes, o relacionamento é visto como um processo de interação *estendido*. Mas, no mercado consumidor, no qual o consumidor é visto

como um agente passivo, o relacionamento é tido como um processo de interação *limitado* (MARION, 1999).

Corroborando com Marion (1999), O'Malley e Tynan (2002) concordam que os consumidores, na perspectiva do MRC, continuam sendo vistos como participantes passivos no processo, com uma suposição resultante de que o relacionamento pode ser gerenciado independentemente da participação aberta do consumidor. Segundo as autoras, se, no MRC, for concebido que o profissional de marketing gerencia e que o consumidor é gerenciado, é óbvio que o consumidor continua sendo visto como passivo, em vez de um participante ativo no relacionamento.

Marion (1999) destaca que, no mercado organizacional, a importância dos relacionamentos é mais evidente porque comprador e vendedor estão tipicamente envolvidos em compromissos de longo prazo, mas a presença de lealdade à marca e compras repetidas para produtos de consumo significam que há um relacionamento contínuo significativo entre a empresa (o vendedor) e o consumidor, mesmo no mercado de consumo. Os trabalhos de Christy, Oliver e Penn (1996) e Odekerken-Schröder, Wulf e Schumacher (2003) são evidências nesse sentido.

2.3.2 Coexistência de trocas transacionais e relacionais no mercado consumidor

O marketing de relacionamento, normalmente, é visto como oposto ao marketing de transação (GRÖNROOS, 1994). Entretanto, para Marion (1999), o oposto de relacionamento não é transação. Primeiro, porque a novidade não é a emergência de relacionamentos; para ele, relacionamento, como fenômeno, é tão velho quanto a troca econômica. Segundo, porque há sempre transações dentro de um relacionamento de troca: transações são alguns episódios de um processo de interação limitado ou estendido. Para o autor, as transações são somente uma

parte do processo mais amplo até onde se procura entender não somente as escolhas do comprador, mas todo o seu comportamento.

Coviello et al. (2002), ao contrário de Grönroos (1994), não veem o marketing relacional e o transacional como paradigmas separados, mutuamente exclusivos ou como fins opostos de um contínuo. Ao contrário, eles sugerem que o marketing é caracterizado por processos múltiplos e complexos manifestados em diferentes aspectos das práticas de marketing. Estes autores identificaram, por meio da análise comparativa que, embora haja uma ideia de que as empresas de bens de consumo são mais transacionais e as empresas de serviços e de negócios (*business-to-business*) são mais relacionais, há muitas exceções. Os resultados demonstraram que as empresas podem optar por práticas de marketing transacional, relacional ou ambas.

Coviello, Brodie e Munro (1997) demonstraram que metade das empresas de bens de consumo analisada no seu trabalho pratica o marketing transacional e relacional, ou seja, um tipo híbrido de práticas de marketing. Assim, concluem que as empresas procuram balancear as práticas transacionais e relacionais. Portanto, os autores sugerem que as práticas de marketing não têm mudado do transacional para o relacional em si. É como argumenta Gummesson (2005, p. 221): “às vezes, as transações de marketing e o relacionamento zero – o preço e a conveniência extremos na escala de relacionamentos – são a melhor estratégia para a empresa e a melhor opção para o cliente”.

Pels (1999) compartilha desta opinião argumentando que, devido à complexidade do mercado contemporâneo, é difícil basear as trocas numa única abordagem: “qualquer solução baseada em modelo de troca único-total corre o risco de miopia”. (PELS, 1999, p. 21). Há a necessidade da aceitação de que ambas as abordagens podem coexistir.

Cannon e Perreault (1999) observam que, apesar do desenvolvimento teórico e prático do marketing de relacionamento e das mudanças de contexto, a

noção de relacionamentos mais cooperativos e harmoniosos ainda não é uma prática universal, sendo comum observarem-se exemplos de empresas que ainda se apoiam em relações mais transacionais e competitivas.

Nem todos os consumidores querem ou desejam se envolver em relacionamentos; alguns podem se interessar em desenvolver relacionamentos com algumas empresas e não com outras (BARNES, 2002; PELS, 1999) e, ainda, aqueles que desejam podem desejar de forma diferente (BARNES, 2002). Assim, de acordo com Pels (1999), ambos, transação e trocas relacionais, podem coexistir em todos os mercados, independentemente de ocorrer no contexto de produtos ou serviços.

Para O'Malley e Tynan (2000), a troca relacional refere-se a relacionamentos interativos entre as partes que são caracterizadas por laços econômicos, sociais, legais, técnicos, informacionais e processuais. Para as autoras, a definição da troca no mercado consumidor como transacional ou relacional é inadequada porque ela falha em reconhecer ambas as posições possíveis no contínuo. Assim, “a troca no mercado consumidor é provável ser caracterizada por ambos elementos transacionais e relacionais.” (O'MALLEY; TYNAN, 2000, p. 806).

A partir da visão desses autores, conclui-se que transação e relacionamentos podem coexistir no mercado consumidor (PELS, 1999), podendo as situações de troca ser uma transação, um relacionamento ou um tipo híbrido (COVIELLO et al., 2002).

2.3.3 Utilização de banco de dados como sinônimo de MRC

Por toda a década de 1980, o marketing de relacionamento foi ignorado pelo mercado consumidor como um domínio considerado conceitual e contextualmente diferente. Porém, nos anos 1990, com o aumento do uso da

tecnologia, houve um aumento massivo no uso do marketing direto e de banco de dados. O banco de dados poderia ser utilizado para manter registros sobre cada consumidor, personalizar a interação com os consumidores, identificar os consumidores mais importantes, calcular seu valor e criar oportunidades para vender mais (O'MALLEY; TYNAN, 2000).

Assim, a tecnologia permitiu que as relações entre a empresa e os clientes se alterassem profundamente: a informação pode fluir bilateralmente, tornando possível o diálogo (MCKENNA, 1993). Não se pode negar que a tecnologia facilitou o relacionamento entre empresas e consumidores, entretanto, conforme afirma Gummesson (2005, p. 59), “a transição do contato pessoa a pessoa para o contato pessoa a máquina reduziu os relacionamentos pessoais em áreas nas quais estes eram imprescindíveis”. A interação social se transformou em interação eletrônica, o que implicou em uma mudança radical nos relacionamentos.

Com a facilidade de comunicação oferecida pela tecnologia, muitas empresas acreditaram ser possível conquistar a lealdade dos clientes utilizando apenas a interação pessoa-máquina. Contudo, o emprego do marketing direto e de banco de dados na operacionalização do marketing de relacionamento pode arruinar o processo de desenvolvimento do relacionamento porque o que os profissionais da área chamam de intimidade, muitos consumidores veem como intrusão. O problema é que “[...] muitas empresas têm focado suas energias na construção de banco de dados, ao invés da construção de relacionamentos” (O'MALLEY; PATTERSON; EVANS, 1997, p. 553) e têm, desse modo, ignorado a necessidade de participação voluntária e ativa do consumidor no processo interativo.

Coviello et al. (2002) identificaram que as empresas que trabalham com o mercado consumidor são mais prováveis de praticar o marketing de banco de dados do que as que trabalham com mercado organizacional e de serviços.

Contudo, Marion (1999) pontua que há a necessidade de novos instrumentos para compreender as interações e analisar os relacionamentos no mercado consumidor. Para ele, a interação tem sido utilizada no sentido de comunicação com o cliente, principalmente por meio do marketing direto e do banco de dados. Por isso, há muito mais comunicação do que interação.

Peppers e Rogers (1994, p. 21) fazem a seguinte analogia: embora os termos ainda não houvessem sido inventados, o verdureiro que antecedeu o século XX era um homem de marketing de relacionamento, que se preocupava e zelava pelos seus clientes como indivíduos. Ele mantinha, de certa forma, um banco de dados (na sua memória) que possibilitava o armazenamento de informações sobre seus clientes. O comércio do verdureiro era baseado no relacionamento com os clientes e no que ele sabia e se lembrava sobre cada um deles. Essa memória lhe permitia resolver os problemas deles individualmente, vender mais produtos a cada um deles e modificar o seu próprio serviço ou ofertas de produto para atender às necessidades constantemente evolutivas de cada cliente. Atualmente, com a tecnologia, as empresas que praticam um marketing moderno – mesmo que se trate de marketing de massa – têm a possibilidade de assumir o papel de pequenos proprietários, novamente fazendo negócios com indivíduos, um de cada vez (PEPPERS; ROGERS, 1994).

Coviello, Brodie e Munro (1997) propõem que o marketing de banco de dados é, atualmente, uma forma de marketing de relacionamento que se apoia em ferramentas baseadas em informação e tecnologia. Entretanto, Barnes (2002) defende que as ferramentas tecnológicas – banco de dados (*database management*, ou DBM) e *customer relationship management*, ou CRM) – não são formas de marketing de relacionamento, mas apenas ferramentas de auxílio para o gerenciamento do relacionamento. O banco de dados pode ser substituído apenas da memória do pequeno comerciante da era pré-industrial. Mas, o estabelecimento de relacionamentos continua dependendo da pessoa do

“comerciante”. O DBM e o CRM não podem *de peças da engrenagem* [ser] *confundidos com a própria engrenagem* (D’ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006, p. 75).

De acordo com O’Malley e Tynan (2000), foi por meio da literatura de marketing direto e de banco de dados que o MRC ganhou ímpeto dentro de um mercado altamente competitivo e fragmentado. Entretanto, a utilização excessiva de banco de dados nas estratégias de MRC tem obscurecido a terminologia. As autoras ressaltam que não se pode considerar marketing de relacionamento como sinônimo de marketing direto ou de banco de dados e também que não há evidências empíricas para sugerir que o marketing direto seja substituto para a interação pessoal.

2.3.4 Carência de pesquisas sobre MRC

Entre todas as críticas dirigidas ao MRC, uma das principais está relacionada à carência de pesquisas neste contexto. As pesquisas existentes sobre marketing de relacionamento têm sua vertente voltada para o contexto relacional entre empresas e negligenciam os relacionamentos com consumidores (GRUEN, 1995; ROCHA; LUCE, 2006).

Na década de 1990, no contexto internacional, estudos sobre o MRC ainda eram poucos (BENDAPUDI; BERRY, 1997; GRUEN, 1995; SHETH; PARVATIYAR, 1995a). Alguns autores consideravam esse fenômeno como completamente novo (SHETH; PARVATIYAR, 1995a) e outros afirmavam que a voz do consumidor estava ausente em muito do marketing de relacionamento (BUTTLE, 1996). Mais de uma década depois, o volume de pesquisas no contexto de consumo ainda é bem menor do que nos outros contextos.

Pouco trabalho empírico tem sido conduzido sobre o fenômeno relacional no domínio de produtos de consumo (FOURNIER, 1998). Singh e

Sirdesmukh (2000) ressaltam que faltam trabalhos teóricos e que poucos pesquisadores têm utilizado a perspectiva do consumidor para examinar as trocas relacionais. Assim, tanto do ponto de vista teórico quanto empírico, o MRC precisa de mais trabalhos (PELS, 1999).

A literatura de difusão (MCKENNA, 1993; PEPPERS; ROGERS, 1994; VAVRA, 1993), que trata o marketing de relacionamento delineando a relevância do tema no novo milênio e comentando sobre seus efeitos na mudança das regras de competição, enfatiza a importância dos relacionamentos com consumidores, mas os acadêmicos têm dedicado pouca atenção a esses relacionamentos (GRUEN, 1995).

Rocha e Luce (2006) concordam com Gruen (1995) ao afirmarem que os estudos das relações entre empresas e consumidores receberam pouca atenção das principais correntes teóricas do marketing de relacionamento. Estes viriam a ser desenvolvidos particularmente no âmbito das pesquisas sobre satisfação do consumidor e qualidade de serviços e, mais recentemente, dentro da abordagem conhecida como *customer relationship management* ou CRM.

No contexto brasileiro, de acordo com Brei e Rossi (2005), D'Angelo, Schneider e Larán (2006), Elias, Leite e Gonçalves Filho (2006), Rocha e Luce (2006) e Santos e Rossi (2002), o relacionamento entre empresas e consumidor é também um tema ainda pouco explorado. Entretanto, Almeida, Lopes e Pereira (2006), fazendo um inventário da produção acadêmica brasileira sobre marketing de relacionamento, identificaram uma supremacia de trabalhos focando o relacionamento com o consumidor final, o que, para as autoras, pode demonstrar uma linha de pesquisa no Brasil que difere dos estudos iniciais sobre o tema internacionalmente.

2.3.5 Falta de coerência entre a teoria e a prática do MRC

As poucas pesquisas realizadas no contexto de consumo evidenciam a incoerência entre a teoria e a prática do MRC. Mesmo que seja evidente a mudança pela qual a disciplina de marketing passa, da troca como transação para a troca como relação, ainda há muito espaço para a discussão de quais são os fatores que auxiliam as empresas a manterem relacionamentos de longo prazo.

Embora o marketing de relacionamento seja menos manipulativo do que a abordagem do *mix* de marketing (GRÖNROOS, 1994; SHETH; PARVATIYAR, 1995a), as abordagens para sua implementação são mais abertamente associadas com os objetivos do marketing direto do que com a filosofia de marketing de relacionamento. Assim, acaba-se tendo um discurso de marketing de relacionamento e uma prática de *mix* de marketing, conforme criticam O'Malley e Tynan (2000). Entretanto, “o paradigma da gestão do mix de marketing é filosófica e operacionalmente incompatível com o marketing de relacionamento.” (O'MALLEY; TYNAN, 2000, p. 808).

Fournier, Dobscha e Mick (1998) ressaltam que as empresas não compreendem o que significa realmente criar um relacionamento. O marketing de relacionamento é poderoso na teoria, mas problemático na prática (FOURNIER, 1998, p. 44) e, para “salvar” o marketing de relacionamento, os gerentes precisam separar a retórica da realidade. Nesse mesmo sentido, Bagozzi (1995) também critica que, operacional e teoricamente, o termo relacionamento é pobremente definido.

Uma crítica que é endereçada à abordagem do MRC é a consideração da relação, primordialmente, sob o ponto de vista prático, conveniente apenas ao planejamento estratégico da empresa ou, como afirmam Fournier, Dobscha e Mick (1998), o conceito de relacionamento tem sido tratado em uma via de mão única, ou seja, apenas do ponto de vista da empresa. Entretanto, como destacam

Casotti e Suarez (2003), para uma empresa gerenciar relacionamentos, ela precisa, primeiro, compreender qual o significado que esta relação possui, da perspectiva do consumidor.

De acordo com Long et al. (1999), a grande questão é: onde o consumidor está representado dentro do discurso do marketing de relacionamento? Na opinião dos autores, o consumidor é silenciado dentro deste discurso. Nesse mesmo sentido, Barnes (2002) critica que os relacionamentos têm sido mais abordados do ponto de vista da empresa do que do consumidor.

Alguns autores (BARNES, 2002; O'MALLEY; PATTERSON; EVANS, 1997; O'MALLEY; TYNAN, 2000; WONG; SOHAL, 2002) argumentam que a aplicação prática do marketing de relacionamento tem se revelado problemática e inconsistente, 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. Isso porque, em vez de fortalecer os vínculos entre a organização e seus consumidores, tais iniciativas, em alguns casos, estão fazendo com que se deteriore (FOURNIER; DOBSCHA; MICK, 1998).

Fournier, Dobscha e Mick (1998) alertam para o fato de que, por parte das empresas, o relacionamento é mal conduzido e mal interpretado, o que gera irritação e descontentamento para os clientes. Para eles, na prática, para que se possa falar em um relacionamento genuíno, é conveniente considerar também a relação, do ponto de vista psicológico, de interesse do cliente, abstraindo aspectos práticos e mensuráveis, como a lucratividade e a segmentação que, em geral, atendem mais aos interesses táticos das empresas. Grönroos (1993) também alerta para o fato de que se o marketing de relacionamento for considerado apenas um programa, uma questão tática, o risco de fracasso é alto.

Na concepção de Fournier, Dobscha e Mick, (1998), para estabelecer relacionamentos, é preciso “ver pelos dos olhos do consumidor.” Nessa perspectiva, os autores alertam para três questões importantes. A primeira é que

o relacionamento um para um (*one-to-one*), que as empresas pedem para os consumidores manterem, é insustentável. Muitas iniciativas parecem triviais e inúteis, em vez de únicas e valiosas. Estes autores constatam que nem tudo está perfeito no relacionamento entre empresas e clientes, pois muitas delas não estão sendo capazes de criar benefícios para sua clientela. Eles afirmam que, quando se conversa com as pessoas sobre sua vida de consumidor, ouve-se muita reclamação sobre confusões, estresses, insensibilidade e manipulação de mercado, fazendo-as se sentirem vítimas e enganadas. Entretanto, para ganhar a confiança dos consumidores, as empresas precisam demonstrar para os clientes que podem ser valiosas como parceiras. Devem provar, por meio de ações, que o relacionamento de marketing não precisa ser vazio, sem significado ou estressante.

A segunda é que existe um balanço entre dar e obter um bom relacionamento, mas, quando as empresas pedem a seus clientes amizade, lealdade e respeito, elas, frequentemente, não retribuem com nenhuma dessas atitudes. Para os autores, na maioria dos casos, as empresas violam todas as regras principais da amizade. Contudo, para Fournier (1998), relacionamentos envolvem a troca recíproca entre parceiros ativos e interdependentes.

Por último, os autores enfatizam que as empresas falam da importância de se medir o valor do cliente. Entretanto, algumas vezes, os clientes se sentem em desvantagem devido à sua lealdade. Outras vezes, a preocupação das empresas com os clientes mais lucrativos faz com que os outros clientes menos lucrativos sintam-se excluídos e desapreciados.

Antes de falar na existência de um relacionamento, as partes envolvidas devem perceber que estão se relacionando e suas interações devem ter um *status* especial (BARNES, 2002; CZEPIEL, 1990; WONG; SOHAL, 2002). Assim, um relacionamento com um consumidor não se estabelece só porque os profissionais de marketing alegam que ele existe; é preciso que o consumidor tenha

consciência da natureza dos vínculos que os une à empresa. Um relacionamento existe quando uma troca individual é realizada não de forma isolada, mas como uma continuação de trocas passadas prováveis de continuar no futuro (CZEPIEL, 1990).

É plausível que uma interação pode ser percebida por algumas pessoas como relacionamentos, enquanto outras podem perceber a mesma interação como meramente uma interação (BENDAPUDI; BERRY, 1997). Por isso, o conceito de relacionamento é altamente subjetivo e, dada a falta de uma clara definição do que é relacionamento (na área de marketing), muitas estão sendo utilizadas.

Para O'Malley e Tynan (2000), no relacionamento no mercado de consumo, é preciso que as partes se engajem voluntariamente. As autoras destacam que nem todos os clientes produzem os mesmos resultados, por isso, “[...] nem todos os relacionamentos no mercado consumidor são suficientemente importantes para merecer tratamento individual pelos profissionais de marketing.” (O'MALLEY; TYNAN, 2000, p. 803). Portanto, para as autoras, tratar todos os consumidores como se eles fossem relacionais é, evidentemente, simplístico.

Em adição a esse pensamento, Barnes (2002) alega existir pouca consistência em como o marketing de relacionamento vem sendo definido e muito menos em como vem sendo praticado no dia-a-dia das organizações. Para ele, parece haver uma ideia implícita de que o relacionamento pode ser celebrado com qualquer cliente em qualquer situação. Isso, frequentemente, leva à tentativa de formar relacionamentos em situação na qual o relacionamento genuíno não pode ser formado porque os consumidores não querem ou porque as circunstâncias da interação com a empresa não permitem.

O mercado, de modo geral, apresenta várias empresas que se intitulam praticantes de uma abordagem relacional. Programas de relacionamento e ações

isoladas (por exemplo, programas de milhagem aérea, clubes de fidelização, clube de vantagens) são desenvolvidos com esse intuito. Entretanto, percebe-se que os consumidores, em grande parte, experimentam situações incompatíveis com essa estratégia, demonstrando o quão inconsistente e tênue é o marketing de relacionamento adotado pelas empresas (BARNES, 2002).

Programas de relacionamento com clientes vêm sendo cada vez mais desenvolvidos pelas empresas. Na concepção de tais programas, quase sempre são elas que decidem com quem querem se relacionar e que formato o relacionamento deve assumir. Contudo, um relacionamento 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 (BARNES, 2002).

Barlow (1995, p. 16) também aponta os erros que as empresas cometem na implantação de uma estratégia de conquista da lealdade. Para o autor, é um erro tratar a estratégia como uma promoção com foco excessivo em benefícios tangíveis. Programas de lealdade, por exemplo, são de curto prazo, são abordagens táticas para a retenção que falham em enfatizar elementos emocionais. Por isso, na concepção de O'Malley e Tynan (2000, p. 805), os “programas de lealdade são melhor considerados dentro da rubrica de promoção de vendas do que do marketing de relacionamento devido a sua ênfase em recompensas tangíveis.”

A criação do envolvimento e da lealdade tem, para Barlow (1995, p. 16-17), dois componentes que precisam ser abordados: o emocional e o racional. Por meio de benefícios intangíveis, como o reconhecimento e o tratamento especial, busca-se criar o sentimento de importância ligado ao fator emocional. No que se refere ao componente racional, o objetivo é fazer com que o cliente perceba que aplicou bem o seu capital por meio de benefícios concretos.

Concentrar-se nas consequências do relacionamento pode não ser suficiente para compreendê-lo por inteiro o que, para as empresas, pode trazer prejuízos, pois, levar a cabo um programa de relacionamento com os clientes sem uma compreensão apropriada dos principais aspectos envolvidos em um relacionamento, é correr o risco de fracasso. Desse modo, sabendo que diferentes formas de relacionamento podem ser estabelecidas no mesmo ou em diferentes contextos (BARNES, 2002), 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.

2.3.6 Relacionamento entre comprador e vendedor

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

Na concepção de Gummesson (2005), o comércio varejista tem algumas vantagens no desenvolvimento de relacionamentos, pois existe a possibilidade de o funcionário conhecer os clientes pelo nome, conhecer seus costumes e desenvolver um vínculo de amizade com eles. Nessa perspectiva, o relacionamento entre comprador e vendedor merece considerável atenção porque, recentemente, os funcionários da linha de frente das empresas vêm

sendo apontados como responsáveis por desenvolver e manter relacionamentos com consumidores, ampliando seu escopo de atuação e acarretando em uma mudança no papel dos vendedores.

Para Doney e Cannon (1997), a confiança numa empresa fornecedora é construída por meio da confiança nos vendedores e na própria empresa. Para Berry e Parasuraman (1995), a ligação pessoal estabelecida com os clientes por meio dos funcionários que atuam na linha de frente pode realmente encorajar o cliente a permanecer num relacionamento. Até mesmo McKenna (1993, p. 105), que defende o uso da tecnologia da informação nas estratégias de relacionamentos, admite que “uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.”

Para Crosby, Evans e Cowles (1990), a qualidade do relacionamento entre o vendedor e o consumidor é que determina a probabilidade de trocas contínuas entre as partes no futuro, porque é o vendedor que controla o nível da qualidade do serviço oferecido. Os autores ressaltam que a frequência com que vendedores e clientes se comunicam nos negócios ou por razões sociais tem demonstrado ser a chave determinante da manutenção de relacionamentos de confiança.

Doney e Cannon (1997) detectaram que a habilidade do vendedor foi um significativo precursor da confiança do comprador no profissional. Entretanto, na avaliação dos compradores, as características que os agradam em um vendedor são o fato de serem amigáveis, amáveis e agradáveis. Portanto, sentimentos de afeto e apreço social estão ligados à confiança e contribuem para o seu fortalecimento.

Quando se deseja, realmente, alimentar o relacionamento, criar elos sociais com os clientes (BERRY; PARASURAMAN, 1995), o vendedor é um personagem que assume um papel fundamental. Ele, muitas vezes, acaba assumindo o papel de “gerente de relacionamento”, pois a qualidade do

relacionamento que a empresa consegue desenvolver com os clientes pode estar diretamente relacionada à sua atuação que é o representante da empresa que, normalmente, mantém contato direto e frequente com os clientes.

É essa interação pessoal e frequente que facilita a criação de relacionamento social e de laços emocionais porque intensifica a confiança, o compromisso e a comunicação. De acordo com Sheth e Parvatiyar (1995b), quando produtores e consumidores lidam diretamente uns com os outros, há um grande potencial para laços emocionais que transcendem a troca econômica.

A interação funcionário-consumidor adquire maior relevância ao postular que a criação de laços sociais e emocionais entre empresa e cliente faça parte dos objetivos do marketing de relacionamento (BARNES, 2002; O'MALLEY; TYNAN, 2000); vínculos de natureza afetiva, obviamente, não se estabelecem sem o contato direto entre profissional e consumidor (D'ANGELO, 2004).

A amizade decorrente do contato entre empresas e seus clientes é defendida, inclusive, como uma modalidade de marketing de relacionamento, dada a sua importância (PRICE; ARNOULD, 1999). Não raro, as relações entre funcionário e consumidor ganham contornos sociais e afetivos, gerando benefícios de natureza psicológica e social no seu desenrolar (D'ANGELO, 2004; FREITAS et al., 2006). Price e Arnould (1999) verificaram a existência de relacionamentos que, dado seu estágio e características, eram definidos pelas partes como “amizade”.

Apesar de sua importância, os aspectos emocionais da relação entre vendedores e consumidores não podem constituir motivo principal para a efetuação de transações quando os interesses da organização não estão adequadamente atendidos, pois o profissional tem o compromisso de fazer o melhor negócio para a sua empresa (D'ANGELO, 2004).

Do ponto de vista da empresa, a relação consumidor-funcionário é portadora de um paradoxo. Ao mesmo tempo em que constitui fonte de vantagem competitiva, por fortalecer o relacionamento e conduzir à lealdade, pode, também, reservar problemas para o gerenciamento da base de consumidores e dos recursos humanos da empresa. O estabelecimento de vínculos fortes entre funcionário e consumidor – quer se situem no estágio inicial, quer apareçam mais desenvolvidos em uma relação de caráter social e afetivo – abre a possibilidade de que o relacionamento fique restrito ao consumidor e ao funcionário, não se estendendo à empresa (D'ANGELO, 2004).

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

Apesar da importância do tema, segundo O'Malley e Tynan (2005), há disponível um número pequeno de pesquisas relacionadas à importância dos funcionários no relacionamento de marketing. Para essas autoras, maior atenção deveria ser dispensada ao desenvolvimento de habilidades de relacionamentos daqueles que estão face a face com o cliente. Nessa mesma concepção, Dwyer et al. (2006, p. 121) afirmam que “a pesquisa de marketing negligenciou, em grande medida, os elementos relacionais da troca comprador-vendedor.”

No contexto brasileiro, contudo, é possível encontrar alguns trabalhos (CORRÊA, 2003; CORREA; PEREIRS; ALMEIDA, 2006; MELLO; VIEIRA, 2008; NEVES; SOUZA; BARBOSA, 2004) que abordam a importância dos funcionários para o relacionamento de marketing. Diante das críticas endereçadas ao MRC, O'Malley e Tynan (2000) chegam à conclusão de que ele é mais retórica do que realidade. A abordagem foi estendida para o mercado consumidor, mas não existem trabalhos empíricos e conceituais que comprovem a existência de relacionamentos nesse contexto. Embora os profissionais tenham se apropriado do termo relacionamento, ele permanece obscuro quanto ao fato de a abordagem ter se tornado ou não uma filosofia internalizada.

A conclusão a que chegam alguns autores (BARNES, 1997; BEJOU, 1997, O'MALLEY; TYNAN, 2000) é a de que, apesar de mais de 10 anos de interesse de acadêmicos e profissionais, a compreensão da natureza dos relacionamentos entre empresas e consumidores tem avançado pouco. O marketing de relacionamento vem buscando, na última década, estabelecer uma base teórica consistente, objetivando a sua consolidação como disciplina. Entretanto, ainda há muito a ser feito. É premente a necessidade de promover a evolução teórica do campo de marketing de relacionamento para que haja definição mais clara dos limites e escopo dessa área.

Um estudo que evidencia as dificuldades do MRC no contexto brasileiro, é o de D'Angelo, Schneider e Larán (2006), os quais identificaram um descompasso significativo entre o que prescreve a literatura dominante em marketing de relacionamento e as práticas das empresas pesquisadas. Os resultados indicaram que as empresas enfrentam dificuldades em todas as instâncias do marketing de relacionamento. Apesar de demonstrarem consciência de sua importância, as empresas não foram capazes, ainda, de inseri-lo na cultura e na estratégia organizacionais, depositando maior atenção às ferramentas operacionais.

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

2.4 Relacionamento genuíno

A partir da revisão de literatura sobre marketing de relacionamento, observou-se que os autores fazem referência a uma série de aspectos ou valores¹³ que estariam presentes nas trocas relacionais. Esses aspectos são amizade, benevolência, caráter, ética, moral, comprometimento, confiança, credibilidade, emoção, estima, fidedignidade, generosidade, integridade, honra, lealdade, reciprocidade e respeito (LOURENÇO, 2006).

Esses aspectos conduzem ao questionamento feito por Mello (2006, p. 209) sobre se “a academia de marketing não estaria precisando de um olhar mais humanizado.” A presença dos aspectos citados parece ser uma evidência nesse sentido. Esse olhar está em consonância com o entendimento sobre relacionamento que se tem, nesta tese: “o relacionamento com os clientes nada mais são do que uma categoria especial de relações humanas.” (BARNES, 2002, p. 159).

Conforme postulou Kotler (1972, p. 49), o “marketing é peculiarmente uma atividade humana”. Contudo, na visão tradicional de marketing, as relações de troca são do tipo transacional. O vendedor se preocupa com os truques e

¹³ Para ver quadro completo sobre esses valores e os respectivos autores que os abordam, consultar Lourenço (2006, p. 172).

técnicas para fazer com que as pessoas troquem seu dinheiro pelo produto. Não se preocupa com os valores que compõem a troca. “O cliente é alguém ‘lá fora’ que, com a devida habilidade, pode ser separado de seu dinheiro” (LEVITT, 1990, p. 168) e não um ser social.

Conforme explicou Albrecht (1994), as pessoas parecem gravitar em direção a tópicos e terminologias baseadas em coisas em lugar de pessoas. Isso pode ser devido ao fato de que a maioria das pessoas considera mais confortável lidar com coisas em lugar de seres humanos, porque estão acostumadas a contar e a medir para poder gerenciar. É fácil lidar com o que se pode medir, é mais confortável. Dessa forma, em suas mentes, transformam pessoas em coisas e, assim, podem pensar a respeito mais confortavelmente. Parece que “estamos em uma cultura de negócios orientada para coisas, não uma orientada para pessoas.” (ALBRECHT, 1994, p. 46).

Entretanto, nenhuma estratégia, por mais inovadora, criativa e revolucionária que seja, conseguirá, sozinha, trazer ganhos reais para as empresas, isso porque “os negócios têm a ver com as pessoas, não com as coisas.” (MCKENNA, 1993, p. 134). Conforme destaca Gummesson (2005, p. 27), “os relacionamentos estão no íntimo do comportamento humano. Se dissolvermos as redes sociais dos relacionamentos, dissolveremos a sociedade, e só restará um bando de ermitões no mundo.”

Vavra (1993) reclama que muitas pessoas criticam o marketing e as empresas que o praticam, acusando-os de serem responsáveis pela propaganda de produtos desnecessários, por estimularem demandas prejudiciais e por tornarem produtos e serviços melhores do que realmente são. Algumas dessas críticas são, provavelmente, verdadeiras, tendo sido muito mais verdadeiras no passado. Entretanto, o marketing, atualmente, vem tornando o “cidadão” mais responsável em relação ao mundo dos negócios. Os bons profissionais de

marketing reconhecem que eles e suas empresas não prosperarão por meio da venda rápida e da inexistência de serviços aos clientes.

As pessoas veem os profissionais de marketing como adversários. É impossível, até mesmo, falar sobre marketing de massa sem pensar nos clientes e nos profissionais de marketing como adversários. Isso porque o jargão do marketing de massa em si é uma linguagem de guerra. Os profissionais de marketing “miram” os mercados “alvos”. Eles medem a eficácia da mídia “contra” o alvo que “segmentam” e, quando não estão brigando com os clientes, estão brigando por eles, nas “batalhas” por fatia de mercado com os seus concorrentes, ou “guerra por fatia”. Essa agressão é contagiosa e faz com que os clientes vejam seus interesses em conflito direto com os interesses das empresas (PEPPERS; ROGERS, 1994).

Apesar das críticas, entende-se que o marketing em si não pode ser taxado de “bom” ou “mal”, de “ético” ou “não ético”¹⁴. Isso porque as atividades de marketing fazem uso de ferramentas ou técnicas que um profissional de marketing pode usar para o bem ou para o mal (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 3). Sendo assim, o que é preciso considerar são as atitudes dos profissionais de marketing, ou seja, das pessoas.

A ideia de criar vínculos verdadeiros faz pensar em relações de mercado mais humanizadas. Conforme defendem Hastings e Saren (2003), a perspectiva das trocas relacionais pode ajudar a área de marketing a superar a sua má fama de dominação. Ela teria, ainda, o potencial de unir a área comercial e social da disciplina.

Nesse contexto, surge o conceito de “relacionamento genuíno”. Barnes (2002) explica esse conceito nos seguintes termos: em algumas empresas, o

¹⁴ Sobre ética no marketing, consultar Vieira (2006b). Sob ética no marketing de relacionamento, consultar Gundlach e Murphy (1993), Kavali, Tzokas e Saren (1999) e Takala e Uusitalo (1996).

cultivo de relacionamentos genuínos é uma ocorrência natural. Essas empresas dispensam um bom tratamento a seus clientes não porque algum consultor de gestão empresarial tenha determinado que tal procedimento represente uma estratégia sólida, mas simplesmente porque elas trabalham dessa maneira. Os resultados são o crescimento natural e o desenvolvimento de relacionamentos entre os clientes e a empresa, relacionamentos que florescem por muitos anos.

Sendo assim, fica clara a distinção que o autor faz entre relacionamento genuíno e aqueles mantidos de forma artificial, pelo uso de alguma forma de programa de incentivo ou escravização do cliente para que ele não saia em busca do produto ou serviço em um concorrente.

Muitas empresas são capazes de desenvolver relacionamentos genuínos e duradouros com seus clientes. Muitos são os exemplos nos quais que as pessoas afirmam que retornam às mesmas empresas não apenas por elas oferecerem produtos a ótimos preços, mas, provavelmente, porque se sentem bem-vindos ao entrar na loja ou porque se sentem à vontade no trato com os funcionários. Para Barnes (2002), é isso que torna o marketing baseado no relacionamento diferente. Significa que as pessoas responsáveis não só aceitam a incontestável lógica do desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes, mas que elas também compreendem por que a tática é uma boa ideia, bem como o que significa para os clientes o fato de se manter um relacionamento com uma empresa.

Essa concepção de relacionamento está de acordo com o que O'Malley e Tynan (2000, p. 802) escreveram sobre o tema:

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

Conforme explicou Barnes (2002), a maioria dos relacionamentos genuínos e mais duradouros com clientes não se desenvolve como resultado de programas criados formalmente. Esse tipo de relacionamento tende a ocorrer de forma natural. O que se observa, nessa concepção, é que os relacionamentos são uma consequência do tratamento que é dispensado aos clientes.

Uma das características mais importantes de um relacionamento é o seu aspecto de processo contínuo. Conforme explicam O'Malley e Tynan (2005), o relacionamento é uma consequência de ações desenvolvidas ao longo do tempo. Contudo, um relacionamento não se limita a repetição de compras: “o elo emocional é que torna um relacionamento possível em um contexto de consumo.” (BARNES, 2002, p. 149).

Segundo Barnes (2002, p. 153), as condições propícias ao desenvolvimento de relacionamento são: o contato frequente, a interação face a face, a comunicação bilateral, o conhecimento e a informação, a familiaridade, o envolvimento com o cliente e a capacidade de agregar valor.

Um bom produto a um preço razoável ou competitivo nem sempre se traduz em valor para os clientes. A criação de valor geralmente ocorre quando os clientes recebem algo mais da pessoa que os está servindo, quando eles se sentem importantes, respeitados e admirados. Os funcionários podem criar valor com gestos simples e indo um pouco além das exigências básicas.

Algumas coisas básicas, como receber um tratamento respeitoso (BERRY, 1996), ser espontâneo (GRÖNROOS, 1993) e benevolente (GANESAN; HESS, 1997; SIRDESHMUKH et al., 2002), podem levar o consumidor à lealdade. A espontaneidade é fundamental porque é a partir dela que os funcionários demonstram disposição e que estão prontos para abordar ativamente os clientes e cuidar de seus problemas. Eles mostram que sabem pensar por si mesmos e não apenas seguir os manuais. Quando a cortesia é

espontânea, pode transformar as interações em uma oportunidade capaz de desencadear a fidelidade autêntica, não só para quem a ação foi dirigida, como também para os que a presenciaram.

A benevolência, por sua vez, é a dimensão na qual os atores avaliam se o parceiro de troca tem um interesse genuíno no relacionamento (GANESAN; HESS, 1997) ou, como evidenciam Sirdeshmukh et al. (2002), a benevolência é percebida como a motivação da empresa para colocar o interesse do cliente acima do seu próprio interesse. As práticas benevolentes são frequentemente vistas como ações extras que são desempenhadas à custa da empresa com ou sem benefícios mensuráveis (GANESAN; HESS, 1997). São um “algo mais, um extra” (SIRDESHMUKH et al., 2002). A benevolência é, ainda, vista como ações de funcionários não solicitadas e inesperadas. São os comportamentos verdadeiramente inesperados, a atenção especial, algo bom e inusitado, que surpreendem o consumidor e comprovam a tendência da empresa e do funcionário de contato à benevolência.

Conforme explicou Barnes (2002), a sabedoria que prevalece hoje no mundo dos negócios é a de que deve ser dada maior atenção à satisfação dos clientes mais valiosos. Se a empresa quiser proteger os relacionamentos com os clientes, ela deve começar protegendo aqueles que oferecem maior valor potencial. Há autores, como Peppers e Rogers (1994), por exemplo, que demonstram até mesmo fórmulas matemáticas para calcular o valor do cliente e, assim, eles são selecionados com base no seu potencial de compra, ou seja, são selecionados apenas os clientes mais lucrativos.

Dessa forma, fica parecendo que conquistar novos clientes não é mais importante para as empresas e que, para elas, é suficiente manter os atuais e lucrativos. Há autores que reconhecem que apenas manter não é suficiente. Grönroos (1993, p. 174), por exemplo, pontua: “é claro que novos clientes, mesmo aqueles que talvez façam apenas uma compra, são ainda desejáveis.”

Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002, p. 232) também destacam que “ambos retenção e atração são críticos porque o sucesso econômico de longo prazo não pode ser alcançado focando exclusivamente na retenção dos consumidores existentes em detrimento da atração de novos consumidores.”

Por um lado, a estratégia de investir em determinados grupos de clientes faz sentido porque, se não é possível relacionar-se com todos os clientes, é realmente necessário escolher um número deles, o qual fará parte de um pequeno grupo. É o caso do tratamento VIP (sigla para a expressão em inglês *very important person*). Por outro lado, a preocupação das empresas com os clientes mais lucrativos faz com que os outros clientes sintam-se excluídos e desapreciados (FOURNIER; DOBSCHA; MICK, 1998).

Sob a orientação do marketing de relacionamento genuíno, entretanto, considera-se que todos os clientes são importantes, mesmo que seu valor financeiro para a empresa seja baixo. A concepção é a de que todo cliente tem poder e influência para gerar um determinado volume de negócios para a empresa e, provavelmente, até mais poder para fazê-la perder negócios. Isso porque o cliente controla e influencia muito mais do que seus próprios negócios. Sendo assim, é difícil mensurar o verdadeiro valor de um cliente (BARNES, 2002).

A propaganda boca a boca é um exemplo nesse sentido. Os clientes satisfeitos indicam a empresa para seus amigos, parentes e pessoas de contato para fazer negócios. Sendo assim, não faz muito sentido falar em seleção de clientes lucrativos porque qualquer cliente, mesmo não sendo muito lucrativo, pode indicar a empresa, fazer propaganda positiva para outros consumidores que poderão se tornar lucrativos. Nessa perspectiva, há a necessidade de rever a “fórmula” que mede o valor do cliente, considerando também seu valor social.

Quando um consumidor interage com uma empresa, ele está, na verdade, estabelecendo interações sociais com os funcionários da empresa. Por isso, essas

interações têm um papel fundamental porque são, primeiro e antes de tudo, interações sociais. É, como afirmam Price e Arnould (1999), as trocas são encontros sociais no quais pode surgir uma *amizade comercial*. E, a partir dessa amizade, cria-se oportunidade de interações mais frequentes, o que é vantajoso tanto para o cliente quanto para a empresa. É na interação com os funcionários que os consumidores percebem os benefícios que eles podem ter por se engajar em um relacionamento. Isso é importante porque, para que um relacionamento exista, ele precisa ser visto como benéfico por ambas as partes (BARNES, 2002).

A percepção dos benefícios, pelos consumidores, depende da competência do vendedor em resolver os problemas, dar assistência e demonstrar interesse. Entretanto, resolver os problemas dos consumidores nem sempre é tarefa fácil. Berry (2000) afirma que lidar com os clientes no dia-a-dia é um trabalho cansativo. Por isso, o autor pontua que um fator de sucesso nas relações de troca é a generosidade e esclarece que as pessoas incumbidas de prestar o serviço são as que realmente criam valor para os clientes e podem fazê-los se forem inspiradas por ações generosas. Por essa razão, a generosidade seria um “insumo” necessário para o sucesso dos relacionamentos (BERRY, 2000, p. 29).

As pessoas que interagem mais diretamente com os consumidores são os *empregados de fronteira* (SIRDESHMUKH et al., 2002) ou as *pessoas de contato* (GRÖNROOS, 1993) que são, normalmente, os vendedores ou os funcionários de atendimento. No entanto, em muitas empresas, essas funções são exercidas, geralmente, por pessoas que acabaram de entrar na empresa. É um fato curioso o de que este pessoal, normalmente, é o menos qualificado da força de trabalho, é formado pelos mais jovens, mais novos na empresa, menos experientes, menos instruídos, menos habilitados e de menor salário. Ainda

assim são encarregados dos tão importantes interações (ALBRECHT, 1994; GRÖNROOS, 1993).

De acordo com Albrecht (1994), fica bem claro, para todo novato que começa na base da estrutura da organização, que o atendimento ao cliente é o ponto mais baixo. Na maioria das empresas, o sistema funciona de forma a encorajar os funcionários a buscarem promoção, afastando-se do atendimento ao cliente. Quando um vendedor é promovido a gerente, por exemplo, ele passa a ter “coisas mais importantes para fazer” do que atender ao cliente.

Parece que é mais confortável fugir das interações, afinal, elas são tão imprevisíveis. Provavelmente, a razão que afasta o pessoal das posições de contato com o cliente é o fato de estas, normalmente, serem posições “mais exigentes” psicologicamente. Existe um elemento de “trabalho emocional” envolvido na interação constante com estranhos durante todo o dia. Todos eles são diferentes; vêm até os funcionários em uma torrente interminável e todos querem algo. É um trabalho emocional e a maioria das pessoas o considera “um fardo” (ALBRECHT, 1994, p. 7).

Apesar das dificuldades que permeiam as interações pessoais em qualquer tamanho de empresa, Barnes (2002, p. 189) afirma que “uma empresa de pequeno porte tem mais condições de desenvolver um relacionamento genuíno com seus clientes.” As razões para isso seriam: facilidade em conhecer os clientes e suas necessidades, menos burocracia, personalidade própria difícil de ser dissociada das pessoas que trabalham na empresa e mentalidade de longo prazo.

Na concepção de Barnes (2002), Fournier (1998) e Price e Arnould (1999), nos relacionamentos sólidos, a reciprocidade é a norma e tem uma função importante. Quando há reciprocidade, cada uma das partes oferece algo a outra e o objeto da troca não se limita a bens e serviços óbvios, de um lado, e dinheiro do outro. Para Barnes (2002), esses elementos fazem parte das

transações, não dos relacionamentos. Por isso, “os relacionamentos mais sólidos são aqueles entre as pequenas empresas e seus clientes, onde existem um contato frequente e um diálogo descontraído.” (BARNES, 2002, p. 144).

Nas pequenas empresas, o valor para os clientes se cria por meio do contato próximo e pessoal com os funcionários e a gerência, desenvolvendo-se, assim, um vínculo emocional. A maneira como algumas pequenas empresas tratam seus clientes lhes parece ser algo bastante natural. Elas justificam o fato dizendo não ser “nada de especial e é assim que trabalhamos aqui” (BARNES, 2002, p. 4).

As pequenas empresas são, portanto, profissionais de marketing de relacionamento por natureza – e, em geral, sequer dão conta disso. Elas parecem ter uma capacidade natural de se aproximar de seus clientes e formar relacionamentos com eles. Na realidade, a formação de relacionamentos geralmente ocorre como uma extensão natural da personalidade do dono e dos funcionários da empresa. À medida que os pequenos empresários e seus funcionários encontram sempre os mesmos clientes, eles passam a se conhecer uns aos outros. Portanto, o elemento mais importante no processo de formação e manutenção dos relacionamentos se manifesta naturalmente nas pessoas dentro do ambiente empresarial – a comunicação (BARNES, 2002).

Para finalizar este capítulo, são destacadas algumas considerações feitas por Rocha e Luce (2006). Esses autores, ao analisarem as origens e perspectivas do marketing de relacionamento, identificaram que essa abordagem é oriunda, fundamentalmente, dos Estados Unidos e de países do norte da Europa, onde predominam culturas fundadas em relações pessoais. Contudo, eles destacam que “nas sociedades onde dominam as relações pessoais, a natureza dos vínculos precisa ser examinada de forma distinta” (ROCHA; LUCE, 2006, p. 91). Por isso, eles sugerem que uma perspectiva interessante no estudo dos

relacionamentos entre compradores e vendedores decorre do impacto da cultura no modo como se estabelecem e evoluem os relacionamentos.

Com a leitura do trabalho de Rocha e Luce (2006) e o desenvolvimento deste capítulo de marketing de relacionamento, algumas questões se fizeram presentes. São elas: i) como seriam as relações entre funcionários e consumidores no contexto brasileiro? ii) as afirmações de Barnes (2002) sobre o relacionamento nas pequenas empresas são aplicáveis às pequenas empresas brasileiras? iii) as dificuldades inerentes ao MRC apontadas pela literatura se fazem presentes nas relações entre empresas e consumidores no Brasil? e a principal delas: iv) de que maneira as características culturais do brasileiro e do mineiro se manifestam nas relação comerciais?

Ainda existe um longo caminho a percorrer antes que essas questões sejam respondidas. O primeiro passo será dado na busca de sistematizar os principais traços que caracterizam o brasileiro e o mineiro.

3 TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS

Neste capítulo, o objetivo é apresentar parte da fundamentação teórica da pesquisa, abordando os traços culturais brasileiros. Antes, porém, destaca-se o conceito de cultura que é adotado. Procura-se identificar, por meio dos principais intérpretes da cultura brasileira, os principais traços culturais observados em nossa vida cotidiana. De maneira geral, neste capítulo, procura-se, a partir de uma elaboração de caráter teórico, detectar e descrever “quem nós somos como brasileiros”.

3.1 Cultura brasileira

A cultura, em virtude de seu objeto maior – o homem, apresenta-se como um campo bastante plural quanto a seu alcance, à sua conceituação e aos seus meios de investigação. Muitos são os significados pertinentes ao termo que é interpretado por diferentes correntes de pensamento em muitos campos de conhecimento. Convém, portanto, destacar que, neste trabalho, adota-se a abordagem hermenêutica da cultura.

Vista como a arte e a técnica da interpretação, essa abordagem tem sua gênese no esforço dos gregos em preservar e compreender os textos dos seus principais poetas. Em seguida, ela se desenvolve a partir da tradição judaico-cristã das sagradas escrituras. Com o renascimento, a hermenêutica dividiu-se em três tipos básicos de técnica de interpretação: a hermenêutica jurídica (*juris*), a filosófico-filológica (*profana*) e a teológica (*sacra*). Destes dois últimos, emergem os estudos de Friedrich Scheleiermacher, que é tido como o precursor dos conceitos de interpretação e compreensão que, no século XIX, serviram de sustentação para o desenvolvimento das ciências humanas e da chamada

hermenêutica moderna em suas vertentes “metodológica” e “ontológica” (BRAIDA, 1999).

Da vertente metodológica, destaca-se o trabalho de Wilhelm Dilthey, que rompe com o monismo epistemológico e propõe a existência de dois tipos de ciências: as ciências naturais, que buscam estabelecer leis e têm como objetivo a redução de uma lei à outra, guiando sua dinâmica a partir do ato de explicar (*Erklären*) a realidade e as ciências do espírito que, diferente da primeira, buscam apenas compreender (*Verstehen*) a mesma realidade e, dessa forma, promover um novo método científico para contrapor o método físico (PORTA, 2002). Já na vertente ontológica, a hermenêutica passa a se preocupar com o modo de ser, de pensar e de constituir sentido e seus principais colaboradores são Martin Heidegger e Georg-Hans Gadamer. Este último tirou consequências significativas do primeiro, seu mestre, fundando, em seu livro *Verdade e Método*, a chamada “hermenêutica filosófica”. Nela, Gadamer (1996) reconhece as contribuições da hermenêutica metodológica, mas aponta suas limitações, sobretudo no que se refere à verdade. Afasta-se da teoria moderna do conhecimento e, por meio da ontologia, finca suas raízes na “realidade vivida” e no “mundo da vida” como modo de constituir o sentido (GADAMER, 1996).

Conforme mostra Braidida (1999), a influência da abordagem hermenêutica no âmbito das ciências sociais pode ser constatada, primeiramente, no desenvolvimento da sociologia compreensiva de Max Weber e, mais recentemente, na antropologia interpretativa de Clifford Geertz (1989). Dentro da tradição hermenêutica, portanto, este autor formulou a perspectiva de “teia de significados” como forma de representar o giro interpretativo sofrido pelas ciências sociais nos anos de 1960, que rompeu com o positivismo baseado em leis que regiam a sociedade a partir do isolamento e da análise das variáveis sociais. A mudança de visão de mundo na pesquisa social modificou-se, passando a priorizar as interpretações da realidade com base numa perspectiva

compreensiva, superando a dicotomia entre sujeito e objeto, incluindo nas análises a dimensão subjetiva associada à capacidade de subjetivação e simbolização (JAIME JÚNIOR, 2002).

Para Geertz (1989), o homem só é capaz de viver em um mundo que para si seja dotado de sentido, sendo a cultura o *locus* privilegiado da produção desse sentido. Sua interpretação assume a cultura como um texto ou um conjunto de textos que os atores sociais leem para interpretar o curso dos acontecimentos e assim extrair deles as estruturas significativas que produzem sentidos. Desse modo, o papel do antropólogo nesta abordagem reside em interpretar textos, um tradutor cultural que, por sobre os ombros dos nativos, analisa o fluxo do discurso social com suas falas, silêncios, gestos e ações localizadas num dado contexto. Trata-se da construção social de uma teia de significados que os seres humanos tecem em suas interações cotidianas e que funciona como um mapa para a ação social.

A relação entre cotidiano e cultura é fundamental no contexto desta tese, uma vez que se orienta pelo seguinte pressuposto: o fazer, o reagir e o comportar, que tanto nos parece natural, em realidade, também é cultura. Portanto, essa concepção está em consonância com a definição de cultura de DaMatta (1989, p. 17): “para mim, a palavra cultura exprime precisamente um estilo, um modo e um jeito, repito, de fazer as coisas.” Para Geertz (1989, p. 62), “nossas ideias, nossos valores, nossos atos, até mesmo nossas emoções são, como nosso próprio sistema nervoso, produtos culturais.” Conforme afirmou Laplantine (2005), a experiência da alteridade leva os indivíduos a verem algo que não teriam conseguido imaginar, dada a dificuldade em fixar atenção no que é habitual, familiar, cotidiano e que se considera evidente.

No que se refere à **cultura brasileira**, é importante destacar que o contexto cultural brasileiro deve ser entendido a partir do desenvolvimento histórico do país, assim como pela compreensão das diversas influências raciais

que sofreu. De acordo com Corbisier (1959), a expressão cultura brasileira não se refere apenas aos aspectos intelectual, artístico, religioso, literário ou científico da cultura, mas à totalidade das manifestações vitais que, em seu conjunto, caracterizam seu povo.

“Ao falar na formação da cultura brasileira, portanto, queremos aludir à formação histórica do povo brasileiro” (CORBISIER, 1959, p. 54). Nesse sentido, o processo de desenvolvimento histórico do Brasil é a chave para a compreensão da sociedade brasileira e de seu caráter nacional, o que remete ao conceito de identidade nacional cuja existência ou não é abordada por diversos autores, entre eles Bosi (2006), DaMatta (1985), Diégues Júnior (1978), Leite (2007), Meneses (2006), Oliven (1989), Ribeiro (2006) e Reis (2007).

Diégues Júnior (1978, p. 11), por exemplo, afirma que o pluralismo brasileiro que expressa nas características regionais da cultura, “se soma na identidade nacional que faz do brasileiro”, apesar das peculiaridades regionais, um só brasileiro. De acordo com Oliven (1989), a tendência de apropriação das manifestações culturais e sua subsequente transformação em símbolos de identidade¹⁵ é fenômeno peculiar do brasileiro, ocorrendo em nível de intensidade maior do que em outros países. Para Reis (2007), no Brasil, o processo de invenção da nação ou das singularidades de nosso povo (miscigenação, samba, futebol, culinária, etc.) vem de uma tradição iniciada por Varnhagen, em 1850 e que vai ter em Freyre e nos anos 1930 a mais forte expressão desses sentimentos.

Segundo Ianni (2002), boa parte das interpretações sobre o Brasil teve um só objetivo: buscar um conceito de Brasil. Seja nas ciências sociais ou na literatura, geraram-se várias linhas de pensamento ou, mesmo, “famílias” de

¹⁵ Os símbolos aos quais se refere o autor seriam: Macunaíma, o herói brasileiro sem nenhum caráter e preguiçoso de nascença, a figura do malandro, o carnaval, o samba, o futebol, entre outros.

interpretação do Brasil que se mostram evidentes nos seus diversos estudos e narrativas. “Trata-se da visão do Brasil, de sua história, como uma constelação de tipos, com alguns dos quais se constroem tipologias, sendo que em alguns casos desdobram-se em mitos¹⁶ e mitologias.” (IANNI, 2002, p. 180).

Procurar-se-á, a seguir, fazer um levantamento histórico-cultural dos traços culturais brasileiros, baseado, principalmente, nas leituras clássicas de nossa formação e de nossa cultura que, de acordo com Cândido (1995, p. 9), são as obras de Prado Júnior (2007), Freyre (2006) e Holanda (1995) e de outros autores contemporâneos, como DaMatta (1997) e Barbosa (2006).

Antes, porém, devem ser feitas duas importantes considerações. A primeira é destacar que a análise de traços culturais de um dado país é uma tarefa extremamente difícil de ser realizada e ganha complexidade quando se tenta sistematizá-los, já que estamos inseridos na cultura deste país e sempre carregamos em nossas análises nossos preconceitos, nossas experiências culturais, ou seja, nossa visão de mundo e nossas convicções.

A segunda consideração que se julga importante destacar é que, para tentar compreender melhor qualquer traço histórico-cultural de nossa sociedade, é necessário deixar claro que a formação e a estruturação da sociedade brasileira foram marcadas pela exploração predatória dos recursos naturais locais para serem vendidos ao mercado europeu, conforme apontado por Prado Júnior (2007), Holanda (1995) e Faoro (2001). Os nossos grandes ciclos econômicos, da extração do pau-brasil, passando pela cana-de-açúcar, mineração e chegando até o café, deixaram este fato patente. Até mesmo o significante *Brasil*, conforme apontou Calligaris (2000, p. 23), foi dado pelos portugueses à terra

¹⁶ Em se tratando dos mitos e mitologias, Ianni (2002, p. 181) está se referindo às interpretações do Brasil elaboradas pela literatura e pelas artes, tais como as personagens conhecidas do Jeca Tatu, Macunaíma, Pedro Malazarte, Padre Cícero, Lampião, Tiradentes, João Grilo, Zumbi, etc. que, mesmo sendo expressões soltas ou fantasias da imaginação, possuem suas raízes na sociedade, na cultura e na história.

descoberta graças à grandiosa quantidade de pau-brasil aqui encontrada, deixando no próprio nome do país a marca perpétua da exploração.

Ao longo da formação histórica do Brasil, de modo geral, as iniciativas políticas não tinham como preocupação as necessidades locais de desenvolvimento, mas o objetivo claro de facilitar a maximização da exploração dos recursos naturais (PRADO JÚNIOR, 2007; HOLANDA, 1995, FAORO, 2001), não importando se, para tanto, deveriam ser implementadas feitorias, latifúndios ou dadas concessões de exploração. A criação de infraestrutura local – estradas, ferrovias, vilas, aparelhos administrativos governamentais – até o início do século XX, em larga medida, deu-se para facilitar a exploração dos recursos naturais que seriam vendidos para a Europa. Além disso, os recursos advindos dessas explorações ou foram concentrados nas mãos de uma elite, com raízes tipicamente europeias e com certo desprezo pelo país, ou foram diretamente revertidos para os países europeus: tudo para a elite e sua metrópole e nada para o povo, eis o sentido claro da formação histórico-social brasileira (HOLANDA, 1995; FAORO, 2001).

3.2 Traços culturais

A preocupação em levantar as características da cultura brasileira não é recente, visto que, desde a década de 1930, vêm se desenvolvendo estudos e pesquisas com esse objetivo. Apesar disso, sintetizar os traços culturais característicos da cultura brasileira não é tarefa fácil. O próprio Fernando de Azevedo, na apresentação de *A cultura brasileira*, afirmou sobre sua obra: “[...] uma empresa tentadora, [...] essa de traçar, ainda que em esboço, um retrato de

corpo inteiro do Brasil, uma síntese ou um quadro de conjunto de nossa cultura e civilização.”¹⁷ (AZEVEDO, 1996, p. 16).

Alguns autores afirmam que “não existe uma cultura brasileira homogênea” *a*, no sentido de unitária (BOSI, 2006, p. 7). Para Ribeiro (2006), o brasileiro é um povo claramente híbrido e, para DaMatta (1997), a diversidade é, em si, uma característica da sociedade brasileira. Devido à diversidade de fontes de influências que o Brasil recebeu – o indígena, o português colonizador, o negro africano e os imigrantes de diversos países¹⁸ –, pode-se afirmar que a cultura brasileira mostra-se sempre plural, complexa, multifacetada e híbrida. Assim, o traço cultural mais marcante de nosso país e a nossa principal face é a heterogeneidade. Quanto a isso, Bosi (2006) argumenta que a admissão do caráter plural da sociedade brasileira é um passo decisivo para compreendê-la como um efeito de sentido, resultado de um processo de múltiplas interações e oposições no tempo e no espaço.

No entanto, conforme afirma Ribeiro (2006), os brasileiros possuem traços e condutas sociais com características razoavelmente bem definidas, que particularizam comportamentos e atitudes dentro da organização social. Assim, certamente existem comportamentos mais ou menos definidos que singularizam o comportamento do brasileiro de outros povos do mundo. É, como definiu Bosi (2006, p. 14): o Brasil é “plural sim, mas não caótico.” Nesse sentido, é possível vislumbrar uma unidade, uma “alma nacional”, na forma de traços que parecem

¹⁷ Azevedo (1996, p. 200) ressalta que “a complexidade de um caráter coletivo, a variedade de influências que concorreram para o modelar, e esse fato de que também ele é suscetível de se transformar bastariam para mostrar as dificuldades que se levantam a quem se proponha, não digo, a esboçar um quadro sistemático e explicativo do caráter brasileiro, mas a fixar-lhe certo número de traços, recolhidos em observações e estudos, e de que se desprenda uma impressão de conjunto.”

¹⁸ Bosi (2006, p. 8) discute que, além da influência externa que a cultura brasileira recebeu (italiana, alemã, síria, judaica, japonesa entre outras), há que se considerar ainda as influências internas (nordestina, paulista e gaúcha, entre outras).

comuns a todos nós e que dão figura à nossa identidade social (FREITAS, 2006).

Os traços nacionais podem ser entendidos como características gerais que são comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros. Nesse sentido, os traços representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para se reconhecer como brasileiro. Fazem parte do inconsciente de cada um e existem mesmo em um país heterogêneo como o Brasil (FREITAS, 2006).

Nesta pesquisa, propõe-se o entendimento da diversidade cultural a partir de grupos distintos¹⁹ de autores e pensadores do Brasil. Serão utilizados, para tal entendimento, tanto autores da vertente culturalista, como Gilberto Freyre e Sérgio Buarque de Holanda, que tratam de aspectos históricos das raízes de nossa cultura e também Roberto DaMatta, que oferece reflexões mais atuais de nosso país, bem como autores da vertente materialista, como Caio Prado Júnior e da vertente institucionalista, como Raymundo Faoro. Destaca-se,

¹⁹ Peres (2002) apresenta uma proposta de classificação dos principais intérpretes do Brasil em três tipos de “famílias”: (i) os *institucionalistas*, que remetem suas análises aos problemas institucionais e buscam nesta esfera os constrangimentos e limitações para o desenvolvimento brasileiro. Geralmente, eles assumem como objetos de reflexão a centralização e a descentralização, o tipo de federalismo, o Estado, a burocracia, os partidos, etc. Entre os autores mais conhecidos dessa linha estão Raymundo Faoro, Alberto Guerreiro Ramos e Oliveira Vianna; (ii) os *culturalistas*, cujo enfoque recai sobre a questão cultural da população, ressaltam os aspectos formadores do “espírito” nacional e, a partir desse arcabouço, refletem sobre os entraves ao desenvolvimento e a modernização do Brasil. Assumem como objetos de análise as raízes culturais originárias, as matizes culturais resultantes, a cultura política constituída, etc. Entre os autores mais representativos desta vertente estão Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda e Roberto DaMatta; (iii) finalmente, os *materialistas* que conduzem suas análises considerando as questões de ordem estrutural e econômica, isto é, relativas ao mundo do trabalho e da produção material. Assumem como objetos de análise as condições históricas objetivas de um dado momento, as estruturas de classes e suas tensões, as relações no mundo da produção, o mercado, a dominação a partir da situação produtiva, etc. Os autores mais representativos, para efeito de ilustração, são Caio Prado Júnior, Florestan Fernandes e Fernando Henrique Cardoso.

ainda, a importância de autores contemporâneos, como Livia Barbosa, especialmente na interpretação do “jeitinho brasileiro”.

Embora, muitas vezes, esses grupos apresentem metodologias de análises distintas, parece evidente que existe complementaridade nas obras. É possível, por meio dessas análises complementares, visualizar como certos comportamentos de nosso dia-a-dia encontram sentido existencial, quando relacionados com a formação etnológica de nossas raízes fecundas e do processo histórico brasileiro.

Evidentemente, este trabalho não abrange todos os traços nacionais brasileiros assim como também não usa todas as perspectivas e enfoques utilizados na análise antropológica da cultura brasileira; tampouco se aprofunda muito nas perspectivas que utiliza e muito menos apresenta ou discute as críticas²⁰ endereçadas aos autores utilizados. De fato, é fundamental lembrar que, no processo de síntese dos traços brasileiros, a intenção foi a de estruturá-los de tal maneira que possam ser facilmente associados e visualizados no cotidiano das relações comerciais de mercado.

Utilizando as palavras de Azevedo (1996, p. 222-223),

Esse quadro em que esboçamos os traços principais, não só do caráter do povo brasileiro como de suas variações locais, poderá ser incompleto, talvez inexato em certos pontos e, portanto suscetível de retoques e modificações. Não será retrato e muito menos retrato acabado e fiel (...) não será também (...) uma classificação metódica de tudo o que pode revelar entre os habitantes do país... Mas se essas páginas, em que se procurou mostrar certa generalidade e permanência no caráter do povo e no de grupos regionais que o compõem, não são o resultado de pesquisas aturadas e metodicamente conduzidas, não constituem também ‘o juízo de um único homem’, mas todo o conjunto de juízos, uma síntese de opiniões e julgamentos, sobre os quais se

²⁰ Em Leite (2007), por exemplo, encontra-se uma análise crítica das obras de diversos autores que trataram da cultura brasileira, como Francisco José de Oliveira Viana, Paulo da Silva Prado, Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda, Fernando de Azevedo e Caio Prado Júnior.

estabeleceu relativa concordância entre diversos observadores competentes, nacionais e estrangeiros.

Dito isso, no Quadro 1 são evidenciados os traços que serão abordados neste trabalho e os respectivos autores que os discutem.

TRAÇOS CULTURAIS	AUTORES
Personalismo - Sociedade baseada em relações pessoais - Busca de proximidade e afeto nas relações - Não separação entre o público e o privado	Faoro (2001), Freyre (2006), Holanda (1995), Azevedo (1996)
Cordialidade	Holanda (1995)
Aversão ao conflito	DaMatta (1985, 1997), Motta (2003)
Jeitinho brasileiro	Barbosa (2006), DaMatta (1989)
Malandragem	Barbosa (2006), DaMatta (1997)
Hierarquia ou autoritarismo	Calligaris (2000), Freyre (2006), Holanda (1995)
A máxima: “Você sabe com quem está falando?”	Barbosa (2006), DaMatta (1989, 1997)
Grande distância entre as camadas sociais	Faoro (2001), Freyre (2006), Leite (2007), Prado Júnior (2007)
Estrangeirismo	Calligaris (2000), Barbosa (2008), Faoro (2001), Freyre (2006), Holanda (1995), Prado Júnior (2007)
Caráter aventureiro	Holanda (1995), Faoro (2001), Freyre (2006)
Não valorização do trabalho manual	Freyre (2006), Faoro (2001), Holanda (1995)
Erotismo ou sensualismo	Freyre (2006), Ribeiro (2006)

Quadro 1 Síntese dos traços culturais brasileiros

Fonte: elaborado pela autora

Esses traços constituem parte da fundamentação teórica desta pesquisa e serão detalhados a seguir. A separação entre eles foi feita apenas com o objetivo de melhor sistematização e em nenhum momento ignora-se a relação entre eles.

Convém destacar ainda que nem todos os traços elencados pelos intérpretes da cultura brasileira serão abordados. Azevedo (1996), por exemplo, descreveu como traços característicos da psicologia do povo brasileiro os seguintes: bondade, afetividade, irracionalidade e misticismo; religiosidade católica popular, cultivo da docilidade; sobriedade diante a riqueza; vida intelectual e literária de superfície, erudição não-prática; individualismo não-criativo, atitude antissocial e atitude de tirar proveito em relação ao Estado. Contudo, nem todos esses traços serão tratados detalhadamente.

3.2.1 Personalismo

A literatura clássica sobre cultura nacional evidencia que o personalismo é o traço mais forte do brasileiro, sendo composto pelas seguintes características-chave: sociedade baseada em relações pessoais, busca de proximidade e afeto nas relações e não separação entre o público e o privado.

3.2.1.1 Sociedade baseada em relações pessoais

Para entender a importância das relações pessoais na sociedade brasileira é preciso buscar a origem destas relações – a família patriarcal.

Freyre (2006), em *Casa grande & senzala*, procurou mostrar de forma recorrente as implicações da economia escravocrata, latifundiária e monocultora na formação do Brasil e nas relações entre as pessoas. Sobre a família, ele afirma: “a família, não o indivíduo, nem tampouco o Estado nem nenhuma companhia de comércio, é desde o século XVI o grande fator colonizador no Brasil.” (Freyre, 2006, p. 81). Em *Sobrados e mucambos*, Freyre (2004, p. 63) afirmou que “mais do que a própria igreja, considerada elemento independente da família e do Estado, foi a família patriarcal ou tutelar o principal elemento

sociológico de unidade brasileira.” Era em torno da família que giravam os principais acontecimentos brasileiros, tendo esta uma influência poderosa determinando o personalismo no Brasil. Da mesma forma, Sérgio Buarque de Holanda, em *Raízes do Brasil* Freyre (1995) ²¹, enfatizou que o núcleo do sistema agrário no Brasil foi a família patriarcal, sendo ela a grande colonizadora do Brasil.

Sob essa ótica, Holanda (1995) enfatizou que essa característica da sociedade brasileira – o personalismo – deveria ser procurada nos estilos de colonização que o português implantou aqui. Era o caminho da construção de uma sociedade baseada na ética das relações pessoais ao invés do contrato.

O desconhecimento de qualquer forma de convívio que não seja ditada por uma ética de fundo emotivo representa um aspecto da vida brasileira (...) E é tão característica entre nós, essa maneira de ser, que não desaparece sequer nos tipos de atividade que devem alimentar-se normalmente da concorrência (HOLANDA, 1995, p. 149).

A ideia de termos, em nossa sociedade, uma influência do sistema agrário escravocrata e patriarcal parece remota e distante para os dias de hoje. É de se notar, de fato, que nosso sistema agrário já não representa considerável importância econômica, uma vez que temos um moderno parque industrial e a maior parte de nossa população vive em cidades, não em fazendas. No entanto, nosso desenvolvimento econômico capitalista bebeu das mais puras fontes de nosso passado colonial (PRADO JÚNIOR, 2007; HOLANDA, 1995).

As mudanças de relação com o mercado mundial, colocando em xeque o sistema agrário, forçaram a ordem social escravocrata e senhorial a alimentar e a manipular um tipo de crescimento econômico que transcendia e negava as estruturas econômicas preexistentes (FREITAS, 2006).

²¹ Para análise detalhada desta obra ver Cruz (1997).

Os pilares desse novo sistema emergente, a competição e a livre iniciativa, foram rapidamente redefinidos, tanto econômica, quanto social e politicamente, como um fator de distribuição de privilégios e favores. Os processos econômicos deveriam se adaptar aos interesses e às relações pessoais da oligarquia agrária. A coletividade passou a arcar com os custos do uso instrumental da “competição” em prol de privilégios exclusivistas, que pouco consideravam as forças naturais do mercado. A formação do Estado Novo Independente, o que poderia representar a integração da economia brasileira ao mercado mundial, colocou a ordem escravocrata e patriarcal no nível estamental político e legitimado democraticamente, conferindo condições materiais e morais muito mais poderosas que em seu passado. Na verdade, conforme afirmou Holanda (1995), foi trazido de fora um sistema complexo e acabado de preceitos, sem saber até que ponto se ajustava às condições de vida brasileira. A ideologia impessoal do liberalismo democrático jamais se naturalizou integralmente entre nós. Uma aristocracia rural e semifeudal importou-a e tratou de acomodá-la, assimilando efetivamente os princípios capitalistas, até onde coincidiam com seus interesses e privilégios.

No Brasil, a relação senhor-escravo e a dominação patriarcal minaram os próprios fundamentos psico e sociodinâmicos da vida moral, política e institucional de nossa sociedade. A noção de individualismo nasce a partir da vontade do senhor ou do chefe, impondo-se de cima para baixo. O núcleo familiar centrado na figura do patriarca é dirigido por princípios de laços de sangue e de coração. Por conseguinte, nossa unidade básica não está baseada no indivíduo, mas na relação. O que vale aqui não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos (DAMATTA, 1985). É como afirmou esse mesmo autor em outra ocasião: “ao sair do meu domínio e desfazendo minhas relações, não sou nada.” (DAMATTA, 1997, p. 215). Nesse sentido, presencia-se, na sociedade

brasileira, mais a categoria “pessoa” do que a categoria “indivíduo” de DaMatta (1997) ou de “sujeito” de Figueiredo (1995).

No sistema brasileiro, é básica a distinção entre o indivíduo e a pessoa como duas formas de conceber o universo social e de nele agir²². Conforme explicou DaMatta (1997), o sistema opera em dois níveis distintos: um, que particulariza até o nível biográfico; o outro, chamado por muitos de “legiferante”, que atua por meio de leis globais, evitando a todo momento o contato direto com os indivíduos. É como se houvesse duas bases, por meio das quais pudesse pensar o sistema. No caso das leis gerais e da repressão, seguem-se sempre o código burocrático ou a vertente impessoal e universalizante, igualitária, do sistema. Mas, no caso das situações concretas, daquelas que a “vida” apresenta, segue-se sempre o código das relações e da moralidade pessoal, tomando a vertente do jeitinho, da malandragem e da solidariedade como eixo de ação. Na primeira escolha, a unidade é o indivíduo; na segunda, a pessoa. A pessoa merece solidariedade e um tratamento diferencial. O indivíduo, ao contrário, é o sujeito da lei; foco abstrato para quem as regras e a repressão foram feitas. Essas duas formas de conceber o universo social brasileiro explicam o conhecido ditado: *aos amigos, tudo; aos inimigos, a lei*.

Nessa discussão, DaMatta (1985) afirma que nossa unidade básica baseada na relação ultrapassou a esfera social para contaminar as esferas

²² Sobre esses aspectos, DaMatta (1997) chama a atenção para o fato de que não se pode reduzir a sociedade a apenas dois universos (o das pessoas e dos indivíduos). Isso seria simplificar demais o problema porque existem zonas de conflito e também zonas de passagem entre eles e essas zonas são críticas para o entendimento de alguns processos sociais brasileiros. Normalmente, a passagem é de pessoa (desde o nascimento no seio da família, é pessoa) a indivíduo (começa a ir à escola, depois ao trabalho, é indivíduo) e depois de pessoa (quando o emprego se torna familiar e laços de simpatia, amizade e consideração são estabelecidos).

políticas e jurídicas. Institucionalizou-se em nossas leis um complexo conjunto de graduações e intermediações que privilegiam indivíduos, segundo critérios que variam de acordo com suas relações. Para ele, fica evidente que, no Brasil, a obediência total às leis representa um grande anonimato e inferioridade nesse emaranhado de relações e privilégios. “Num país em que o prestígio pessoal é tudo” (AZEVEDO, 1996, p. 216), ser amigo ou parente de fulano pode ser mais importante que a própria lei (DAMATTA, 1985).

É como afirmou Barbosa (2006, p. 154):

Queremos, sem dúvida alguma, a eficácia de um sistema individualista nas bases norte-americanas, onde todos têm acesso a tudo, mas o queremos seletivamente. Queremos todos os benefícios de um sistema norte-americano, sem a sua contrapartida negativa, que é a impessoalidade, vulgarmente entendida como ‘falta de calor humano anglo-saxão’. Queremos dar um tratamento personalizado a todos os cidadãos brasileiros e nos manter, ao mesmo tempo, sob o império de leis universalizantes. Teoricamente, decretos universalizantes não combinam com tratamentos pessoais, mas é justamente isso que na sociedade brasileira tentamos compatibilizar, por meio de uma prática social que incorpora a noção de indivíduo que tem suas raízes em duas totalidades distintas, uma legal e outra moral, que permite, conforme o plano (nível ou domínio) em que se estiver referindo, que ele seja o sujeito normativo das instituições e das situações.

Esse forte traço de personalismo leva, muitas vezes, a uma visão do Brasil como um país que não é sério. Barbosa (2006) destaca: não somos sérios porque permitimos que a amizade tenha mais do que o cumprimento da lei; porque relações pessoais, uma vez estabelecidas, tomam precedência sobre qualquer outro critério; porque o cidadão brasileiro tem vários parentes próximos que não o deixam reinar sozinho em nosso ambiente social. Em suma, não somos sérios porque todos os parâmetros da ideologia individualista, consubstanciados num tratamento igualitário de todos perante a lei, são permanentemente vazados na prática social de vários domínios da sociedade

brasileira pela nossa perspectiva relacional, que transforma o público em privado e, assim, torna legítimo o que seria espúrio sob aquela perspectiva.

A origem personalista implicaria ainda que os vínculos pessoais fossem mais decisivos do que a inteligência. O magnetismo exercido pela pessoa, por meio de seu discurso ou do seu poder de ligações, com predomínio do afetivo, do não-racional e do místico, dava à inteligência um aspecto essencialmente não-racional e carregado de imaginação (AZEVEDO, 1996).

3.2.1.2 Relacionamentos mais próximos e afetuosos

Holanda (1995) documentou, na sua obra, a persistência do compadrio e de laços de relacionamento afetivo e pessoal. Para ele, a preferência por relacionamentos pessoais afetivos é ocasionada pela valorização da família-paternalista como norteadora de todas as relações sociais, conforme discutido no item anterior.

Por ser uma sociedade baseada em relações, o brasileiro desenvolveu a necessidade de tornar os relacionamentos mais próximos e afetuosos. Eles são conhecidos por seu calor humano no tratamento pessoal. Evitam ao extremo as soluções violentas, preferem a conciliação, a amizade. O brasileiro é definido como um povo acolhedor, hospitaleiro e generoso no afeto. Ao cumprimentar as pessoas que fazem parte de sua rede de relações, ele não economiza beijos e abraços apertados, o que pode parecer totalmente absurdo para muitas culturas. Parece que ele tem aversão às distâncias e um desejo contínuo de estabelecer um mínimo de intimidade. Por isso, busca, nas relações que deveriam supostamente ser cobertas de rigores e formalismos, um núcleo familiar, um elo pessoal. Esse “parece constituir, ao menos até agora, o traço mais específico do espírito brasileiro.” (HOLANDA, 1995, p. 149).

Conforme elucidado por Freyre (2006), entre as raízes desse comportamento, há o fato de todo brasileiro trazer em sua alma, quando não em seu corpo, a influência direta ou vaga do africano. Na ternura, na bondade, no catolicismo humanista em que se deliciam nossos sentidos, o negro contribuiu para formar nossos traços tão brasileiros de afetividade e intimismos (FREYRE, 2006).

Azevedo (1996) admite que um dos traços mais frequentemente apresentados no brasileiro é a afetividade que se infiltraria por todo o caráter, isto é, interferiria também na vontade e na inteligência, dando a esta última um colorido de emoção e imaginação. Embora reconheça que todos os povos têm grande parte de afetividade, admite também que, no brasileiro, esse aspecto é mais intenso. Para este autor, a afetividade interfere em todos os nossos juízos, nos leva a resolver as questões em termos de “amigos” ou “inimigos” e não por apreciação objetiva. Azevedo explica esse traço como decorrência da influência portuguesa e da obra de catequese religiosa. Para ele, a religiosidade do brasileiro é diversa da que caracteriza o povo norte-americano: enquanto esta tem um caráter “ético e prático”, a do brasileiro seria doméstica e intimista.

Parece que esse caráter de intimidade imperou até no domínio de linguagem do brasileiro. O emprego de diminutivos é uma maneira de acentuar a proximidade, a intimidade e a afeição que as pessoas desejam demonstrar uma pelas outras. Essa característica foi descrita por Holanda (1995, p. 148):

[...] a terminação ‘inho’, aposta às palavras, serve para nos familiarizar mais com as pessoas ou os objetos e, ao mesmo tempo, para lhes dar relevo. É a maneira de fazê-los mais acessíveis aos sentidos e também de aproximá-los do coração.

Mesmo no espaço religioso, onde predominantemente impera uma relação hierarquizada e distante entre Céu e a Terra, o alto e o baixo, o todo-poderoso e o simples mortal, no Brasil, esses opostos se comunicam por meio de

um elo extremamente pessoal. O culto, sem obrigações e sem vigor, na verdade, é intimista e familiar (DAMATTA, 1989). Busca-se, em certos santos, padroeiros, orixás e espíritos, uma intermediação, uma relação permeada pela intimidade.

Um exemplo típico dessa intimidade seria o das relações entre chofer de táxi e passageiro, em que outro cenário individualista estaria bem marcado como envolvendo apenas uma prestação de serviços. Normalmente, chega-se ao final do percurso, sabendo-se que o motorista tem um filho “que não quer nada”, uma filha que vai se “casar com bom rapaz” e mais todas as suas estratégias para sobreviver. Pelo seu lado, ele termina por saber que você é casado, tem x número de filhos, é professor universitário e que, com esse governo, não dá para continuar. Essa relação íntima e momentânea termina ao final da corrida, quando o pagamento sela a prestação de serviço, o único vínculo que os unia. Provavelmente, motorista e passageiro nunca mais tornarão a se encontrar, mas guardarão um pedaço da vida de cada um. Tal intimidade seria impensada em tão pouco tempo num universo anglo-saxão, como os EUA e na Inglaterra, onde o próprio espaço reservado ao motorista e ao passageiro é demarcado por um vidro divisório que os separa (BARBOSA, 2006).

No Brasil, esse compartilhar de experiência de vida bastante pessoal com estranhos é identificado como a tentativa de conjugar a impessoalidade individualista com o estabelecimento de relações pessoais numa forma operacional. Essa possibilidade de abertura do espaço interno do indivíduo, em relações de características puramente impessoais, parece uma indicação relevante para se pensar o modelo de relações sociais no Brasil. Parece que essa necessidade de mediar qualquer relação com intimidade aponta para uma visão de mundo em que relações são, por si mesmas, o objetivo de qualquer elo que se estabeleça entre dois indivíduos. Uma relação em que se façam presentes apenas

os elementos necessários para a objetivação de um determinado fim parece muito problemática no nosso universo social. Ou ela é demasiadamente rápida para não permitir mais do que uma simples troca de palavras ou será demasiadamente tensa por não comportar nenhum laico de intimidade, “pois nada mais importante para a sociedade brasileira moderna, individualista, industrial, do que temperar toda a impessoalidade do mundo político, econômico e empresarial com uma boa dose de intimidade.” (BARBOSA, 2006, p. 154).

3.2.1.3 Não separação entre o público e o privado

Outro aspecto que caracteriza o traço personalismo é a não separação do público e do privado. Autores como Holanda (1995) e Faoro (2001)²³ tratam desse tema. Holanda (1995) fala na herança rural. Para ele, a vida na propriedade rural e, por extensão, nas cidades e na política, é dominada pelo sentimento de família, e, nesta, o princípio da autoridade, ao contrário do que acontecia nas outras instituições, continuava indiscutível. Assim, o quadro familiar torna-se tão poderoso que persegue o indivíduo, ainda quando fora do recinto doméstico, provocando “uma invasão do público pelo privado, do Estado pela família.” (HOLANDA, 1995, p. 82).

Dentro dessa concepção familista-patriarcal, na procura de um elo comum entre a instituição social e a instituição política, Holanda (1995) observa que não era fácil, para os detentores de posições públicas de responsabilidade formados em tal ambiente, compreenderem a distinção fundamental entre os

²³ A obra de Raymundo Faoro, *Os Donos do Poder – Formação do Patronato Político Brasileiro*, tem como tema central uma explicação para as mazelas do Estado e da nação brasileiros: a estrutura de poder patrimonialista estamental plasmada historicamente pelo Estado português, posteriormente congelada, transplantada para a colônia americana, reforçada pela transmigração da Corte lusa no início do século XIX e transformada em padrão, a partir do qual se organizaram a independência, o império e a república no Brasil.

domínios do privado e do público. Assim, no Brasil, esses domínios se tornaram quase imperceptíveis. Desde tempos remotos, os grandes proprietários se apoderaram do Estado Brasileiro, privatizando-o.

No Brasil, pode dizer-se que só excepcionalmente tivemos um sistema administrativo e um corpo de funcionários puramente dedicados a interesses objetivos e fundados nesses interesses. Ao contrário, é possível acompanhar ao longo de nossa história, o predomínio constante das vontades particulares que encontram seu ambiente próprio em círculos fechados e pouco acessíveis a uma ordenação impessoal (HOLANDA, 1995, p. 146).

Faoro (2001), por sua vez, argumenta que o Estado não assume o papel de fiador e mantenedor de uma ordem jurídica impessoal e universal. Ao contrário, intervém, planeja e dirige o mais que pode a economia, tendo em vista os interesses particulares do grupo que o controla, o estamento. Não há “regras do jogo” estáveis na economia, pois elas atendem ao subjetivismo de quem detém o poder político. Assim, escreve o autor: “a comunidade política conduz, comanda, supervisiona os negócios, como negócios privados seus, na origem, como negócios públicos depois, [...] numa confusão entre o setor público e o privado.” (FAORO, 2001, p. 819-823). Por isso, as ações do chefe de Estado são limitadas pelo quadro que o cerca; o chefe governa o estamento²⁴ e a máquina que regula as relações sociais, a ela vinculadas. Sendo assim, tutela os interesses particulares, concede benefícios e incentivos, distribui mercês e cargos, dele se espera que faça justiça sem atenção às normas objetivas e impessoais (FAORO, 2001, p. 827).

Os problemas do Brasil de hoje não são mais, no entanto, os do poder absoluto do estamento burocrático, mas sim, em boa parte pelo menos,

²⁴ O estamento, para Faoro (2001), são os donos do poder, o patronato político brasileiro.

decorrentes da incapacidade de o Estado exercer o poder que lhe é delegado, democraticamente, para governar em benefício de todos. Os inúmeros casos comprovados de corrupção e desvios de dinheiro público para fins exclusivamente privados, acontecidos nos últimos anos no Brasil, demonstram, de modo inequívoco, que o Estado Brasileiro é profundamente privatizado.

A capacidade de unir estes dois espaços (público e privado) depende da habilidade de conciliação e da forma como se utiliza a “cordialidade” e o “jeitinho” para conseguir defender interesses individuais no espaço coletivo.

3.2.2 Cordialidade

O Brasil é uma sociedade na qual o social é mais importante do que o individual (MOTTA, 2003). Sob essa ótica, a cordialidade é vista como uma aptidão para o social constituindo-se um traço fundamental do brasileiro conforme sugerido por Holanda (1995):

[...] daremos ao mundo o ‘homem cordial’²⁵. A lhaneza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal. (HOLANDA, 1995, p. 146).

“Um povo irmão, afetivo, espontâneo, cordial, autêntico, alegre, generoso, festeiro e barulhento” (MOVIMENTO BRASIL DE TURISMO E CULTURA, 2006). Essa definição foi dada por muitos turistas estrangeiros que visitam o Brasil e debatidas durante o 1º Colóquio sobre Cultura Brasileira da Hospitalidade, iniciativa do Movimento Brasil de Turismo e Cultura, realizado

²⁵ A expressão “*homem cordial*”, segundo Holanda (1995, p. 204), é uma expressão do escritor Ribeiro Couto.

em junho de 2006, durante a segunda edição do Salão do Turismo, em São Paulo. Empresários do setor de hotelaria estrangeira, que participaram do colóquio, relataram que a cordialidade e o calor humano estariam no jeito brasileiro de ser e esses seriam nosso grande diferencial receptivo (MOVIMENTO BRASIL DE TURISMO E CULTURA, 2006).

O 'homem cordial' capta a tendência do brasileiro a reduzir suas relações humanas ao nível pessoal e afetivo. Isso pode ser para o bem ou para o mal. Para aqueles por quem tenho apreço, dedico-me até emotivamente. Mas, para aqueles que me são indiferentes ou não tenho simpatia, posso não me esforçar em ajudá-los ou até impor as maiores dificuldades. Ou seja, a cordialidade não é só um estado de benevolência, mas pode ser também de malevolência. Sob esse aspecto, escreveu Faoro (1998, p. 62):

[...] o conceito de 'homem cordial' [é] tão mal compreendido e tão erradamente parodiado. Cordial não significa afável, brando, senão que abrange também o ódio, sentimentos que procedem [...] da esfera do íntimo, do familiar do privado.

A cordialidade pode ser uma manifestação externa que, não necessariamente, é sincera ou profunda, mas que tenta transparecer ser íntima. É ser cordial pela intenção de se aproximar de outra pessoa e tentar parecer ser algo espontâneo. É promover o lado informal dos relacionamentos. É ser generoso, afável e participar das estruturas sociais hierarquizadas, tentando suprimir as distâncias impostas por tal hierarquia, pelo meio de buscar identidades que ultrapassam as formas hierárquicas²⁶. Nesse sentido, é um meio de conveniência que não tem nada de sincero.

²⁶ Isso pode se dar por meio da descoberta de que as pessoas têm um amigo em comum ou torcem pelo mesmo time ou são parentes distantes ou, simplesmente, compartilham alguns valores.

A figura do homem cordial representou o aspecto conciliador das elites, preocupadas em atrair simpatias pessoais, em reforçar alianças de interesses particulares, familiares, oligárquicos. Por meio da metáfora da cordialidade, Holanda (1995) referia-se à preocupação das elites dirigentes brasileiras em manter uma aparente harmonia, assim como a sua capacidade de reagir com violência, quando os conchavos pessoais não bastavam.

O essencial do raciocínio de Holanda, segundo Cruz (1997), sobre a cordialidade do brasileiro se refere, no entanto, ao fato de que toda espécie de instituição social, por aqui, termina diferenciada por esse contato intimista, aí incluindo a família, as amizades, a vida em comunidade, os negócios públicos e privados, a religião, as tradições, a justiça, as leis e o Estado. Com relação à religião, Holanda (1995, p. 149) afirma que “no Brasil é precisamente o rigorismo do rito que se afrouxa e se humaniza”, ao contrário do Japão, por exemplo, onde invade o terreno da conduta social para dar-lhe mais rigor.

Os brasileiros são avessos a qualquer tipo de ritualismo ou formalidade. Sua reação ao meio em que vive não é de defesa; a vida íntima do brasileiro integra-se aos saberes da família, da vizinhança, enfim, a todo o conjunto social. Nossas cordialidades fazem parte de um temperamento natural, são “expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante” (HOLANDA, 1995, p. 147). Esse trecho da obra de Holanda faz pensar que algumas das reações do brasileiro como ser hospitaleiro e generoso são plenamente espontâneas, do coração. É como se a emotividade do brasileiro fosse algo epidérmico que reluta em sempre poder se manifestar.

No plano linguístico, é possível observar expressões verbais da cordialidade brasileira. O emprego da terminação “inho” é a maneira de fazer as pessoas e os objetos mais acessíveis aos sentidos e também mais próximos do coração. Pode-se dizer que é um traço nítido da atitude cordial (HOLANDA, 1995).

Freyre (2006, p. 417-418), ao tratar desse tema, observou algumas das diferenças do idioma português falado no Brasil e em Portugal:

Temos no Brasil dois modos de colocar pronomes enquanto o português só admite um – o ‘modo duro e imperativo’: diga-me, faça-me, espere-me. Sem desprezarmos o modo português, criamos um novo, inteiramente nosso, caracteristicamente brasileiro: me diga, me faça, me espere. Modo bom, doce, de pedido. E servimo-nos dos dois. Ora, esses dois modos antagônicos de expressão, conforme necessidade de mando ou cerimônia, por um lado, e de intimidade ou de súplica, por outro, parecem-nos bem típicos das relações psicológicas que se desenvolveram através de nossa formação patriarcal entre os senhores e os escravos: entre as sinhás-moça e as mucamas; entre os brancos e os pretos. ‘Faça-me’, é o senhor falando; o pai; o patriarca; ‘me dê’, é o escravo, a mulher, o filho, a mucama.

Fica, portanto, evidente que essas expressões verbais de cordialidade refletem também a hierarquia social.

Leite (2007, p. 387) faz uma análise do ‘homem cordial’. Na sua visão, esse conceito pode ser considerado válido numa “forma de relação entre iguais, entre pessoas de classe alta, e não de relação entre o superior e o subordinado”, pois, como a distância entre as classes sociais, no Brasil, é muito grande, a cordialidade ocorre quando não há a ameaça de ruptura do domínio da classe superior que age numa atitude de condescendência para com o inferior. Um exemplo, nesse sentido, é que os ricos continuam cordiais entre si e paternalistas com os seus inferiores.

3.2.3 Aversão ao conflito

Relacionado a esse traço cultural – aversão ao conflito – está outro traço: a aversão ao risco ou a aversão à incerteza.

A aversão ao conflito pode ser entendida como a afeição à paz e à ordem; uma tendência a colocar “panos quentes”, sempre que possível, nas

situações nas quais parece que a temperatura chega a ser elevada em demasia e até mereceria desfechos mais dramáticos. Em geral, a tendência é para a conciliação. Esta já constituía um traço do colonizador português, conforme escreveu Freyre (2006, p. 265) na tentativa de caracterizá-lo: “o tipo contemporizador. Nem ideais absolutos, nem preconceitos inflexíveis”.

“A sociedade brasileira parece ser avessa a conflitos”. Não que eles não existam, mas, em vez de enfrentá-los, tratá-los e tentar superá-los, simplesmente tenta-se abafá-los, negando-os. De origem colonial, dependente e periférica comparativamente às demais nações, a nação brasileira tem horror ao conflito, pois parece ser um “sinal de catástrofe”, um presságio de “fim de mundo” (DAMATTA, 1997, p. 141). O conflito aberto e marcado pela representatividade de opiniões é, sem dúvida alguma, um traço revelador de um igualitarismo individualista que, entre nós, quase sempre se choca de modo violento com o esqueleto hierarquizante de nossa sociedade (DAMATTA, 1997).

Para Motta (2003, p. 13), uma característica importante da sociedade brasileira é que “ela procura com afincos evitar as incertezas” e, no mundo inteiro, o Brasil é um dos países que mais procuram evitar a incerteza. A conciliação seria, portanto, uma característica importante do brasileiro.

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

A casa representa um espaço coletivo de solidariedade, de gente de bem, de pessoas decentes, da família, de harmonia entre os que nela vivem ou frequentam (DAMATTA, 1985). Ela representa o lugar onde maior ou menor intimidade é permitida, possível ou abolida. Constitui-se no ambiente dos prazeres, da amizade e da tranquilidade. É um lugar onde não se trabalha, não se discute e não se disputa. Mas, sim, um lugar onde se compartilha a cordialidade

e, principalmente, onde se ajudam os amigos e parentes. Seu habitante é a pessoa, que é o principal agente dessas relações e cujo caráter determina o sistema de compadrio e personalismo intrínsecos neste espaço. Enfim, a casa traz o ambiente onírico descrito por Freyre (2006), a calma do mundo rural e os laços “intestinais” do familismo colonial.

Por outro lado, a rua é o espaço individual onde não há harmonia nem tranquilidade entre os participantes, mas, sim, um ambiente hostil onde o indivíduo, que é um mero transeunte absorto pelas regras e desprovido de qualquer sistema de relações, tenta articular estratégias de navegação social que preservem ou conquistem seus interesses (DAMATTA, 1985). É na rua que se buscam o sustento do lar e a maximização dos interesses que podem melhorar a vida na casa. A rua é o espaço onde há apenas o indivíduo, que não pertence a uma família, mas que deve lutar e zelar por si. É o espaço urbano, como almeja Holanda (1995), de um Brasil moderno, racional e meritocrático, onde a impessoalidade constitui a marca principal das relações sociais.

O traço distintivo do domínio da casa parece ser o maior controle das relações sociais, o que certamente implica maior intimidade e menor distância social. Minha casa é o local da minha família, da ‘minha gente’ ou ‘dos meus’, conforme falamos coloquialmente no Brasil. Mas a rua implica uma certa falta de controle e um afastamento. É o local do castigo, da ‘luta’ e do trabalho. Numa palavra, a rua é o local daquilo que os brasileiros chamam de ‘dura realidade da vida’. A rua como categoria genérica em oposição a casa, é o local público, controlada pelo ‘Governo’ ou pelo ‘destino’, essas forças impessoais sobre as quais o nosso controle é mínimo (DAMATTA, 1997, p. 93).

Portanto, para DaMatta (1985), a dialética do sistema brasileiro não é a da casa-grande com a senzala ou do sobrado com o mocambo, mas da casa com a rua, da pessoa (relacionada e particularizada por elos pessoais) e do indivíduo-

cidadão, destituído de nome de família, de cor e de gênero, sujeito a leis que devem valer para todos.

Em outras palavras, a rua é o lugar onde pairam o risco, a incerteza e o conflito, ao passo que o a casa é lugar onde moram a segurança, a certeza e a harmonia. No entanto, para DaMatta (1997, p. 96), “[...] a própria rua pode ser vista e manipulada como se fosse um prolongamento ou parte da casa, ao passo que zonas de uma casa podem ser percebidas em certas situações como parte da rua.” Nesse sentido, a capacidade de conciliação do brasileiro se faz presente quando consegue aproximar a casa da rua, fazendo com que um domínio seja o prolongamento do outro.

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

Nas situações de conflito de interesses, o brasileiro prefere mais perder um pouco daquilo que desejaria em troca de não perder um amigo. É porque o brasileiro tem um fundo emotivo, espontâneo que se destaca comparativamente a outros povos. Entre romper relações de amizade, familiares e, até mesmo, comerciais, a quebra do laço de afeto pode ser algo insuportável para um brasileiro. Por isso não acha agradável as relações impessoais.

3.2.4 O jeitinho

O jeitinho, assim como o personalismo, é um dos traços mais característicos da cultura brasileira. Em face da assimetria de poder nas relações de classe, o jeitinho aparece como um expediente que visa obter uma igualdade simpática e minimizar as distâncias sociais (DAMATTA, 1997). O jeitinho está

calçado no culto da pessoalidade, caracterizando a valorização do individual em detrimento do coletivo. Na medida em que as relações entre posições assimétricas estabelecem regras formais de interação social e burocrática, expressas pelo formalismo com poder de veto e negação ao individual, dando primazia ao coletivo, o jeitinho se apresenta como uma estratégia de navegação social que visa driblar a regra, tida como meramente formal, e fazer prevalecer o interesse pessoal. Assim, o uso do jeitinho mostra que, na cultura brasileira, não há posições fechadas do tipo “pode” ou “não pode”, mas há, sobretudo, um “jeito” de se resolver as questões. Tudo vai depender do argumento apresentado pelo pedinte ou do interesse do cedente.

Nesse sentido, ele constitui um modo obrigatório de resolver aquelas situações nas quais uma pessoa se depara com um “não pode” de uma lei ou autoridade e – passando por baixo da negativa sem contestar, agredir ou recusar a lei –, obtém aquilo que desejava, ficando, assim, “mais igual” do que os outros.

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

Os exemplos mais significativos são o quebra-galho, a malandragem, o jogo de cintura e a ginga, entre outros.

O jeitinho é sempre uma forma especial de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob a forma de burlar alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob a forma de conciliação, esperteza ou habilidade (BARBOSA, 2006, p. 41).

Essa definição, por si só, evidencia que o jeitinho não é uma categoria de contornos nítidos. O que é e o que não é jeito variam bastante. Por isso, para Barbosa (2006), uma forma melhor de entender o jeitinho é pensá-lo em um *continuum* que estende de um polo positivo até outro negativo e, no meio, está o jeitinho, que pode ser visto tanto de uma perspectiva negativa como de uma positiva.

No polo positivo, o jeitinho é caracterizado como favor e é bem visto pela sociedade. É considerado como significativo no domínio das relações sociais, “ele surge como um mecanismo salutar, humano e positivo que promove ajustes face às imponderabilidades da vida e humaniza as regras a partir da igualdade moral entre os homens e das desigualdades sociais.” (BARBOSA, 2006, p. 62).

Outro aspecto importante do discurso positivo é a ideia de que esse aspecto cordial, alegre, caloroso, simpático, humano e criativo, no qual se insere o jeitinho e que faz parte o próprio jeitinho brasileiro, é tipicamente uma qualidade brasileira. O falar positivo sobre o jeitinho é, basicamente, um falar de aprovação. Ele faz parte do caráter brasileiro. Sintetiza nosso lado cordial, simpático, alegre e esperto. É um discurso com tons ufanistas, enfatizando sempre os seus aspectos criativos e maleáveis. Mais significativa ainda é a perspectiva apresentada de que o jeito é um elemento que humaniza as relações, pois, não fosse ele, tudo seria muito rígido, impessoal e frio (BARBOSA, 2006).

Na sua perspectiva positiva, o jeito ajuda a fazer face a todas as eventualidades. Essas são dos mais diferentes tipos: uma doença na família, o atraso do trem, a fila do INSS e a pressa, entre outras. No rol das eventualidades, podem-se incluir todos os fatores puramente ligados à vida particular de cada um. Esses fatores, em um universo anglo-saxão, fazem parte da esfera exclusivamente individual e, como tal, são da alçada de cada um resolver, sem envolver terceiros. Entretanto, na sociedade brasileira, as fronteiras entre o

privado, com responsabilidade individual, e o público, como coletiva, são bastante diferentes. “Ter pressa” é um motivo dos mais alegados como justos para se pedir um jeitinho. Nesse contexto, o justo não é o estabelecido pela norma ou pela lei, mas a precedência de quem está mais necessitado (BARBOSA, 2006).

Portanto, pode-se dizer que o discurso positivo pensa o jeitinho como forma alternativa de filiação não à sociedade brasileira, mas à condição humana. Ele funcionaria como um tipo de cidadania invertida, calcada não em direitos e deveres, mas na necessidade de quem precisa e na compreensão de quem manipula a situação naquele momento. O discurso positivo também é respaldado por uma visão complementar das relações sociais em que “ter boa vontade é fundamental” e “uma mão lava a outra e ambas o rosto”. Nesse caso, a reciprocidade é fundamental e deve estar presente em todas as situações (BARBOSA, 2006).

No polo negativo, por sua vez, o jeitinho é caracterizado como corrupção. Quando se privilegiam as esferas políticas e econômicas, o jeitinho emerge como um produto direto de distorções institucionais brasileiras e é condenado pela sociedade. Os casos de corrupção são, provavelmente, os piores exemplos do jeitinho como forma de espoliar o patrimônio público.

No polo intermediário está o jeitinho, distinguindo-se das outras categorias afins no universo social brasileiro – favor e corrupção. Mas onde, nitidamente, termina um e começa o outro é difícil de precisar. Contudo, Barbosa (2006) afirma que o que caracteriza a passagem de uma categoria para outra é muito mais o contexto em que a situação ocorre e o tipo de relação existente entre as pessoas envolvidas do que, propriamente, uma natureza peculiar a cada uma.

O favor, por exemplo, é uma situação que, para a maioria das pessoas, implica reciprocidade direta. Outro aspecto que diferencia o jeito do favor é o

grau de conhecimento entre as pessoas envolvidas na situação. Enquanto se pode pedir um jeito a um desconhecido, favor não se pede a qualquer um.

Relacionada também à distinção entre favor e jeito está a ideia de que o favor não envolve a transgressão de alguma norma ou regra preestabelecida, enquanto o jeitinho envolve quase sempre algum tipo de infração. O favor seria um comportamento mais formal, enquanto o jeitinho, mais informal; o ciclo de relacionamento que envolve as pessoas no favor seria mais longo do que o jeito.

Em relação às distinções entre o jeito e a corrupção, o que mais distingue um do outro é a existência ou não de alguma vantagem material advinda da situação. Assim, entre jeito e corrupção, a distinção que grosso modo poderia ser feita seria em relação ao montante de dinheiro envolvido. Enquanto tudo ficasse no nível da ‘cerveja’, do ‘cafezinho’ e da ‘gorjeta’, seria jeito. Quando alcançasse níveis mais altos, adquiriria matizes de corrupção (BARBOSA, 2006).

Em suma, pode-se dizer que o discurso positivo prega mudanças numa ordem moral, enquanto o negativo, numa ordem política, social e legal. Um centra as suas baterias no indivíduo; o outro, na sociedade.

Outra característica do discurso positivo é a pouca associação que estabelece entre jeito e corrupção. A ênfase é colocada unicamente nas relações entre as pessoas. O jeito não é percebido como um elemento institucional, mas pessoal. Ele envolve simpatia, boa vontade, charme, otimismo, modo de pedir, maneira de falar e outros fatores que nada têm a ver com os desmandos e ineficiências institucionais, nem com a quebra de normas legais.

Os fatores mais decisivos para a obtenção de um jeitinho são puramente individuais. Não dependem, pelo menos diretamente, dos elementos que formam a identidade social das pessoas como dinheiro, *status*, nome de família, religião ou cor. Um indivíduo que não ocupe posição privilegiada dentro do nosso sistema social está igualmente habilitado a pedir um jeitinho, desde que saiba

pedir, tenha um bom “papo”, seja simpático ou charmoso. Por isso, mais do que qualquer outro fator, a maneira de falar, de ‘pedir o jeito’, é considerada o elemento fundamental para a sua concessão. É preciso ser simpático, cordial, mostrar necessidade ou, até mesmo, humildade, mais jamais arrogância ou autoritarismo. Portanto, ter *status* ou dinheiro pode ajudar, mas nunca será suficiente (BARBOSA, 2006).

A ênfase é bem sentida nas locuções utilizadas para se pedir um jeitinho: “meu irmão”, “meu chapa”, “companheiro”, “amigo”, no caso de homens entre si; “querida” entre mulheres; “minha tia” e “vovó” entre homens e mulheres idosas. Todas elas indicam familiaridade, intimidade e igualdade. No outro lado da relação, o elemento que mais mobiliza a pessoa a conceder o jeitinho é querer ser simpática, legal, compreensiva entre outros.

Com base nos resultados de sua pesquisa, Barbosa (2006, p. 45) afirma que o “jeito é universalmente conhecido, também igualmente praticado.” Mesmo sendo negativamente caracterizado e condenado, a quase totalidade dos informantes se declarou usuária dessa instituição paralela. Ninguém usa porque gosta ou porque quer. “Todos afirmaram lançar mão do jeitinho forçados pelas circunstâncias.” (BARBOSA, 2006, p. 82). Portanto, não há domínios em que não seja possível se dar um jeito. De imediato, é sempre possível dar-se um jeito em qualquer situação. Sempre que a situação envolver de forma predominante, relações diretas, o jeito e expressões afins surgem com grande possibilidade. Mas, essa poderia ser uma afirmação válida para os dias de hoje?

Barbosa (2006) questiona a opinião de Guerreiro Ramos, para quem o jeitinho estaria condenado a desaparecer no futuro. Para este autor, desde o momento em que as sociedades latino-americanas começassem a se desenvolver, do ponto de vista econômico e social, seriam levadas a adotar estruturas legais mais realistas que preconizariam seu desuso. Para esse fim, a industrialização desempenharia papel importante, uma vez que ela acarreta a exigência de

normas universais, pois a indústria não subsiste sem o predomínio da racionalidade nas relações sociais. Nesse sentido, o jeitinho seria fatalmente eliminado de nossa prática cotidiana, em virtude da crescente impessoalização vigente nas relações sociais, fruto direto do ingresso do Brasil na rota da industrialização²⁷.

Barbosa (2006) coloca em cheque essa ideia de que a industrialização exigiria para o seu sucesso a implementação de regras impessoais que anulassem os laços de sangue e de amizade. Para ela, no Brasil, o que se verifica não é exatamente isso.

O que a realidade tem demonstrado é que o sistema burocrático impessoal, calcado na racionalidade, é, a todo momento vazado pela atuação de variáveis exógenas a esses domínios, baseadas em critérios diversos, mas que têm a uni-las as relações com valores que se colocam no eixo oposto ao da racionalidade e do econômico. [Portanto] supor que o nível de industrialização e desenvolvimento econômico vá modificar nosso universo social e assim dar fim ao jeitinho é adotar uma visão linear simplista da realidade que não abre espaços para outro tipo de mediação no processo social brasileiro (BARBOSA, 2006, p. 15-16).

Observando a história do jeitinho na sociedade brasileira, Barbosa (2006) verificou que, ao contrário do que afirma Guerreiro Ramos, o jeitinho está longe de ser fruto de estruturas arcaicas, relações familiares e clânicas, fadado ao desaparecimento com a chegada das forças modernizadoras. É nos domínios urbanos, impessoais, que impera a representação da racionalidade e da

²⁷ Corbisier (1959, p. 69) considerava necessária a elaboração prévia de um projeto nacional, capaz de superar e romper com as estruturas coloniais amparadas, sobretudo na atividade agrícola, e promover a emancipação econômica e cultural por meio da industrialização brasileira. Segundo o autor, no plano econômico, a industrialização se transformaria no principal caminho para conquistar a autonomia. No plano cultural, era preciso encontrar mecanismos equivalentes à industrialização para promover o desenvolvimento, pois, traços como a imitação, a transplantação, o desvio das questões relativas ao país e a incorporação de estéticas metropolitanas só seriam passíveis de superação com o próprio desenvolvimento econômico.

igualdade. Assim, o jeitinho nasce justamente do encontro da regra impessoal com a personalidade do sistema.

Corroborando com a opinião de Barbosa, Vieira, Costa e Barbosa (1982, p. 33) afirmam que o “jeitinho não está em extinção, mesmo com o avanço da burocracia e de sua ótica racional e impessoal.” Almeida (2007), com base na Pesquisa Social Brasileira²⁸ (PESB), também afirma que a opinião pública brasileira reconhece e aceita, em grande medida, que se recorra ao jeitinho como padrão moral. Sua pesquisa demonstra que 50% dos brasileiros aprovam o uso do jeitinho e 50% o condenam.

A conclusão a que chegou Barbosa (2006) é a de que, mesmo em tempo de globalização e pós-modernidade, nos quais as identidades ou se tornaram fluidas ou fragmentadas, como querem alguns, ou homogêneas e pasteurizadas, como querem outros, o “jeitinho”, como prática e representação, continua expressando continuidades e permanências que reconhecemos como “nossas”, brasileiras.

3.2.5 Malandragem

Embora o jeitinho seja utilizado e, principalmente, “pensado” como universal na sociedade brasileira, existe um personagem que, por suas características, é considerado o usuário típico dessa nossa instituição paralegal: o malandro (BARBOSA, 2006). Ele não cabe nem dentro da ordem nem fora dela: vive nos interstícios, entre a ordem e a desordem, utilizando ambas e nutrindo-se

²⁸ Trata-se uma pesquisa realizada pelo DATAUFF, da Universidade Federal Fluminense. Os dados foram coletados por meio de 2.363 entrevistas, entre 18/07 a 05/10/2002, em todas as capitais do país e mais 75 municípios. Pesquisou-se, quantitativamente, o que o brasileiro pensa sobre: ética, sexualidade, jeitinho, destino, família, punições, cor e raça, economia, política, igualdade e civismo, entre outros temas.

tanto dos que estão fora quanto dos que estão dentro do mundo quadrado da estrutura. O malandro brasileiro introduz no mundo fechado da nossa moralidade a possibilidade de relativização. O seu mundo, sendo intersticial “é aquele universo onde a realidade pode ser lida e ordenada por meio de múltiplos códigos e eixos.” (DAMATTA, 1997, p. 172).

Bem mais que usuário do jeitinho, o malandro é concebido como a personificação do espírito que permeia o jeitinho. Não é à toa que um dos sinônimos mais comuns de jeitinho é malandragem (BARBOSA, 2006). Contudo, o malandro, esta figura presente na literatura brasileira, se metamorfoseia e reaparece em conjunturas específicas de nossa história cultural.

Sendo a sociedade brasileira uma sociedade hierarquizada, ela é marcada pelas desigualdades e múltiplas gradações sociais. O tratamento não igualitário dos indivíduos possibilitou um modo de navegação social baseado nas relações, ou seja, em laços de família e amizade. Nesse tipo de sociedade, o indivíduo é frequentemente reconhecido e valorizado em função de sua rede de relações interpessoais. Assim, ao se deparar com leis ou situações universais e homogêneas que ignoram as suas personalidades, o indivíduo apela para relações e para intimidade, tentando criar uma saída intermediária para o impasse entre o impessoal e o pessoal (DAMATTA, 1997).

Conforme escreveu DaMatta (1989), enquanto, nos Estados Unidos, por exemplo, a possibilidade de existir um intermediário entre o certo e o errado é totalmente repudiada pela sociedade e pelas leis, no Brasil, entre o “pode” e o “não pode” busca-se um caminho intermediário no famoso jeitinho. Assim, como um estilo de vida originalmente brasileiro de se relacionar socialmente, o jeitinho é mais que um modo de viver, é uma forma de sobreviver.

É nesse aspecto que o malandro se configura como um mestre na arte do jeitinho, configuração esta que pode ser tanto positiva quanto negativa. Ao examinar, como fez DaMatta (1997), o conteúdo social do personagem

malandro, verificar-se-á que essa relação é plena de significado, pois, ao identificar um com o outro, constata-se que tanto o personagem malandro como o ritual do jeitinho reproduzem e atualizam aspectos ambíguos da sociedade brasileira. Conforme apontou Barbosa (2006), são pontos centrais de um *continuum* que vai de um polo positivo para um negativo, com uma área ambígua no centro, onde ambas as categorias se inserem. São justamente aqueles elementos que promovem a interseção entre dois mundos diferentes: o legal, honesto e positivo com o ilegal, desonesto e negativo.

O malandro recobre um espaço social igualmente complexo, onde encontramos desde o simples gesto de sagacidade, que afinal, pode ser feito por qualquer pessoa, até o profissional dos pequenos golpes. O campo da malandragem vai, numa gradação, da malandragem socialmente aprovada e vista entre nós como esperteza e vivacidade, ao ponto mais pesado do gesto francamente desonesto (DAMATTA, 1997, p. 269).

Na sua configuração positiva, o malando é o sujeito esperto, que dificilmente é enganado. É flexível e, por isso, consegue adaptar-se às mais diversas situações, saindo-se quase sempre bem das ocasiões difíceis. O malandro é aquele que, por ser dinâmico e ativo, busca soluções criativas e inovadoras. É inteligente, simpático²⁹ e tem sensibilidade para se relacionar, captando com boa precisão o perfil psicológico das pessoas e as características da situação.

Já na configuração negativa, o malandro é visto como aquele sujeito que se utiliza das pessoas em proveito próprio. Esse tipo de malandragem significa “passar alguém para trás”. (MOTTA, 2003, p. 16). Os dados do Quadro 2 proporcionam uma comparação entre o personagem malandro e o ritual do jeitinho.

²⁹ O personagem de Walt Disney, Zé Carioca, pode ser visto como um exemplo do malandro na configuração positiva.

MALANDRO	JEITINHO
Tipo que frequenta as zonas ambíguas da ordem social e localiza-se nos lugares intersticiais da sociedade.	Expediente ambíguo. Situa-se entre o favor considerado honesto e positivamente caracterizado e a corrupção desonesta, percebida de forma negativa.
Ser que situa dentro da classificação nativa entre o honesto e o marginal.	Instituição nem legal nem ilegal, mas paralegal.
Vive no mundo da improvisação, do sentimento e da criatividade.	Procedimento social definido como uma forma de criatividade e de improvisação, criando espaços pessoais em domínios impessoais.
Um ser altamente individualizado seja pelo modo de andar, falar ou vestir-se.	Processo individualizante; baseia-se, para sua eficácia, na identidade “pessoal” do indivíduo.
Vive sempre do e no presente. Não tem um projeto de vida definido.	Não é uma forma de ação social planejada. Surge e é utilizada a partir da situação.

Quadro 2 Comparação entre o personagem malandro e o ritual do jeitinho
 Fonte: DaMatta (1997); Barbosa (2006).

Para Figueiredo (1995), a malandragem boêmia que se concentrava em certos locais das cidades, como a Lapa, no Rio de Janeiro, está em extinção. No entanto, “como modelo de conduta ágil, astuciosa e bem sucedida ainda está muito presente.” (FIGUEIREDO, 1995, p. 66).

3.2.6 Hierarquia ou autoritarismo

Para compreender o traço cultural “hierarquia” é importante ressaltar que os valores hierárquicos devem ser entendidos em oposição aos valores igualitários. Os que compartilham de uma visão hierárquica de mundo consideram que há posições predefinidas e, portanto, deve-se esperar que cada um desempenhe o papel determinado por sua condição social. Já na visão de mundo igualitária, não há papéis socialmente predefinidos. A princípio, todos os indivíduos são iguais.

Para compreender esse traço cultural, é também preciso entender a influência da família patriarcal e escravocrata na constituição da sociedade

brasileira. A herança escravagista dos tempos coloniais confere ao brasileiro o *ethos* autoritário (REIS, 2007). A necessidade de dar ordens e de humilhar os subordinados deturpa a cordialidade e elimina a possibilidade do jeitinho. Tanto na casa como na rua, a regra consiste em reproduzir essa herança e fazer valer a sua vontade. Um expediente comum dessa prática foi apresentado por DaMatta (1997), com o famoso “você sabe com quem está falando?”³⁰, cuja dinâmica representa um rito utilizado para demarcar posições ou afiliações sociais e, com isso, dissipar qualquer restrição gerada por regras burocráticas ou comportamentos impessoalizantes numa determinada situação de conflito.

Acaba por ser, mesmo de forma violenta, uma forma de se expressar uma postura conciliatória diante de um litígio. A necessidade de ser reconhecido como “especial” mostra a aversão das elites em serem tratadas como uma pessoa comum.

A origem do autoritarismo na sociedade brasileira é ilustrada por Freyre (2004, 2006) ao narrar acontecimentos ocorridos no engenho. Freyre conta que a criança de sexo masculino³¹, denominada “nhonhô”, filho do proprietário da casa grande, recebia de presente um escravo do seu sexo e de idade próxima para desempenhar as funções de camarada ou para seus brinquedos. Ou seja, cresciam juntos e o escravo tornava-se um objeto sobre o qual o seu proprietário exercia os seus caprichos, liberando toda dose de agressividade. O escravo era o “saco de pancadas”³² e, ao mesmo tempo, o amigo confidente. Portanto, uma

³⁰ O “você sabe...”, embora seja uma expressão da hierarquia, será analisado separadamente.

³¹ A criança do sexo feminino – adolescente de família rica – também exercia o poder de mando. Como a vida da futura senhora da casa-grande era mais monótona, não podendo a adolescente se dedicar aos mesmos prazeres que os meninos possuíam com as escravas, restava-lhe o exercício do poder por meio do domínio sobre as mucamas, que jamais deveriam cometer erros, pois, muito rápido, as jovens senhoras se assaltavam e gritavam de modo a impor sua autoridade (FREYRE, 2004, p. 420).

³² A expressão utilizada por Freyre (2004, p. 419) é “leva-pancadas”.

criança assim educada, evidentemente, estava preparada para o exercício do autoritarismo, para reproduzir a estrutura social vigente à época de senhores e escravos, de mando e de obediência.

É essencial lembrar que o sistema escravocrata brasileiro renasceu de uma instituição que parecia para sempre abolida do Ocidente. No mundo antigo, o escravo não era senão a resultante de um processo evolutivo natural, de um conjunto da vida social, material e moral, em que, muitas vezes, diferentes raças se alternavam entre conquistados e conquistadores. Por sua vez, na colonização da América, restaurou-se uma escravidão que não é ligada a passado ou a nenhuma tradição, não brota “de todo um conjunto da vida social, material e moral. (PRADO JÚNIOR, 2007, p. 270). Seu único objetivo era utilizar esse recurso que era o escravo, arrancando-o de seu hábitat, como uma cirurgia, para ser usado e explorado como instrumento na obtenção de oportunidades no Novo Mundo (PRADO JÚNIOR, 2007).

Assim o início das primeiras relações sociais no Brasil não advém de formas anteriores de sociabilidade, em que grupos humanos se estruturam em classes opostas que negociam mínimas condições para seu relacionamento, visando atender às suas necessidades. Surge com base na força de trabalho do escravo, ordenado e reprimido, separado e calado, gerando uma estratificação social e rígida hierarquização de seus atores, estabelecendo uma distância quase infinita entre senhores e escravos.

Por outro lado, o núcleo do sistema agrário no Brasil foi a família patriarcal. Foi ela a grande colonizadora do Brasil, que estabeleceu um poder aristocrático e virtualmente ilimitado. Centralizando o poder na figura do patriarca, a família colonial forneceu a ideia da normalidade do poder, da respeitabilidade e da obediência irrestrita. Essa organização, compacta e única, representante de uma minoria social, fez prevalecer as preferências por laços afetivos e não deixa de marcar a sociedade, a vida pública e todas as atividades

no Brasil. Conforme afirmou Freyre (2004, p. 58), “o certo é que a família, no Brasil, que teve nas casas-grandes e nos sobrados também grandes das cidades seus centros de domínio, criou entre nós uma arquitetura representativa ou característica do seu poder.”

Assim, a base do autoritarismo também está ligada ao poder de proprietário de terras, especialmente no caso daqueles das grandes extensões territoriais. O poder econômico permitia ao proprietário de terras contratar muitos empregados e exercer seu poder de ordenar, por vezes, de modo autoritário. No espaço rural, o grande proprietário era autoridade plena, com nítida influência nos planos político e social. No engenho, Holanda (1995, p. 80) analisou:

Nos domínios rurais, a autoridade do proprietário de terras não sofria réplica. Tudo se fazia consoante sua vontade, muitas vezes caprichosa e despótica. O engenho constituía um organismo completo e que, tanto quanto possível, se bastava a si mesmo. Tinha capela onde se rezavam as missas. Tinha escola de primeiras letras, onde o padremestre desasnava meninos.

A família tinha rígidos padrões de educação para perpetuar-se, inclusive com o fim de assegurar, e se possível aumentar, o patrimônio construído. “Foi sem dúvida a esfera da vida doméstica aquela onde o princípio de autoridade menos acessível se mostrou às forças corrosivas que de todos os lados atacavam.” (HOLANDA, 1995, p. 81). Como resultado, a família patriarcal forneceu o grande modelo moral, quase inflexível, que regula as relações entre governantes e governados, definindo as normas de dominação, conferindo a centralização de poder nas mãos dos governantes e a subordinação dos governados.

Ao tratar do traço personalismo, ficou evidente que o brasileiro busca proximidade nas suas relações. Entretanto, ao supor a sociedade brasileira como uma sociedade hierárquica, evidencia-se uma situação antagônica: como se pode

conviver em uma sociedade hierarquizada em suas relações e que, ao mesmo tempo, busca proximidade nessas mesmas relações?

Para explicar esse antagonismo, é importante retornar à influência da família patriarcal e escravocrata. Esta célula social, ao mesmo tempo em que é hierarquizada, tem como unidade básica a relação, a proximidade e o contato íntimo. Nada mais próximo do que as relações familiares. Nada mais distante do que a relação senhor-escravo.

Nas relações de dominação patriarcal colonial, o senhor deixa de ser apenas um detentor do trabalho físico. Ele é também dono e até responsável moral pelo escravo. Muito dessa relação patriarcal sobreviveu nas relações de trabalho atuais. Mistura-se uma relação puramente econômica com laços pessoais e de amizade. Nos dias de hoje, pode-se afirmar, assim como fez DaMatta (1997, p. 192), que “as relações podem começar marcadas pelo eixo econômico do trabalho, mas logo depois adquirem uma tonalidade pessoal, definindo-se também no plano de uma forte e permanente moralidade.”

Numa sociedade em que as relações de trabalho se somam a um conjunto de laços pessoais regidos por valores como a intimidade, a consideração, o favor, o respeito e as apreciações éticas e estéticas generalizantes, existem possibilidades para uma hierarquização contínua múltipla de todas as posições no sistema, mesmo quando são radicalmente diferenciadas ou formalmente idênticas (DAMATTA, 1997).

Para Calligaris (2000, p. 44), o resultado dessa herança hierárquica pode ser visto no comportamento das crianças no Brasil. Incrivelmente, o país ainda educa parte de suas crianças para serem reis, imperadores ou ditadores. As crianças de família bem estruturadas e de nível econômico médio e alto são educadas para dar ordens para a empregada, para o garçom ou a quem atender numa loja. Para esse autor, o Brasil é *o paraíso das crianças*. Aqui, crianças de seis, sete anos podem encomendar o prato de sua escolha no restaurante e podem

fazer compras em lojas, ou seja, aqui se consegue reconhecer à criança uma cidadania precoce.

Conforme afirmou Almeida (2007), pela primeira vez, o conceito de hierarquia de DaMatta foi mensurado quantitativamente por meio de uma pesquisa. Os resultados confirmam várias de suas conclusões, entre elas a principal: o Brasil é uma sociedade regida predominantemente por uma lógica hierárquica. Os que compartilham uma visão hierárquica de mundo consideram que há posições predefinidas e, portanto, deve-se esperar que cada um desempenhe o papel determinado por sua condição social: “cada macaco no seu galho”, ou seja, cada um deve saber qual o seu lugar na sociedade e se comportar de acordo com ele.

Os dados da pesquisa divulgados por Almeida (2007) revelam que a hierarquia e o autoritarismo estão positivamente correlacionados. Ou seja, quanto mais hierárquica, mais autoritária uma pessoa é. Há sempre alguém no topo da hierarquia, seja o patrão ou o governo; há um superior e um inferior e o primeiro tem mais direitos do que o segundo, justamente por ser superior.

3.2.7 A máxima: “Você sabe com quem está falando?”

Segundo DaMatta (1997), um dos dilemas básicos da sociedade brasileira é o conflito constante entre as categorias indivíduo *versus* pessoa, expressões de duas vertentes ideológicas centrais do nosso sistema – o individualismo e a hierarquia. Segundo DaMatta, a antipática locução “você sabe...” expressaria justamente nossa vertente hierárquica e autoritária, ao passo que o jeitinho encarnaria nosso lado cordial (tão valorizado por nós) dessa mesma vertente.

Ainda que, no Brasil, haja a possibilidade de fazer uso do recurso do jeitinho e se tornar “mais igual” do que os outros (DAMATTA, 1989, p. 100), há também a possibilidade de evitar a igualdade, fazendo prevalecer uma hierarquia

social proporcionada pelo recurso do “você sabe...”. O rito surge nos momentos em que uma regra burocratizante e impessoal está para ser aplicada, a fim de resolver um conflito entre dois membros da sociedade e um deles se refere à frase para demonstrar quaisquer laços de filiação com outra pessoa ou grupo social considerados poderosos dentro do sistema. O rito estabelece uma hierarquia baseada na moralidade imposta por laços de família, que fazem perder a força da ética burocrática, baseada na igualdade perante as regras (DAMATTA, 1997).

A expressão antipática e autoritária do “você sabe...” indica uma situação conflitiva, na qual a pessoa sente-se ameaçada na realização de um desejo. Na eminência de se sujeitar à rejeição de uma vontade, a pessoa saca do seu interior a sua mais profunda ira e demonstra que não é uma pessoa qualquer, mas que tem origem familiar distinta, que é poderosa e tem condições de prejudicar seu oponente do diálogo se assim quiser. Como analisou DaMatta (1989, p. 103), “as classes média e alta do Brasil têm verdadeira aversão a tudo que a faça sentir-se como pessoa comum.”

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

Um dos aspectos da máxima “você sabe...” é a oposição dramática e altamente significativa de duas éticas. Uma delas é uma “ética burocrática”; a outra, uma “ética pessoal”. De fato, quando uma regra burocrática, universalizante e impessoal perde sua racionalidade diante de alguém que alega um laço de filiação, casamento, amizade ou compadrio com outra pessoa

considerada poderosa dentro do sistema, está-se efetivamente operando com uma situação muito complexa. Pois, de um lado, tem-se uma moral rígida e universal das leis ou regras impessoais que surgem com uma feição modernizadora e individualista e são postas em prática para submeter a todos os membros da sociedade. E, do outro, tem-se a moralidade muito mais complicada das relações totais impostas pelos laços de família e teias de relações sociais imperativas, em que a relação pessoal e a ligação substantiva permitem pular a regra ou, o que dá na mesma, aplicá-la rigidamente (DAMATTA, 1997, p. 216-217).

Como diz um velho ditado popular brasileiro: “aos inimigos a lei, aos amigos, tudo!”, ou seja, para os adversários, basta o tratamento generalizante e impessoal da lei, a eles aplicada sem nenhuma distinção e consideração, isto é, sem atenuantes. Mas, para os amigos, tudo, inclusive a possibilidade de tornar a lei irracional, por não se aplicar evidentemente a eles.

Mas também se encontra casos em que a lei está ausente, e o “você sabe...” serve para chamar a lei. Diante da lei, pode-se fugir e, na ausência de lei, pode-se nela confiar. Em ambas as situações, existe uma separação concreta entre pessoa e a norma; entre uma lei geral, impessoal, universal e a pessoa que se define como especial e merecedora de um tratamento pessoalizante e separado. Com isso, o que se evita é a igualdade perante a lei e o consequente tratamento individualizado (DAMATTA, 1997).

Barbosa (2006) faz uma interessante comparação entre o jeitinho e o “você sabe...” e conclui que, mesmo apresentando um razoável número de diferenças, as locuções apresentam pontos em comum extremamente significativos. Tanto o jeitinho quanto o “você sabe...” só podem existir em universos sociais contaminados pela ótica individualista, impessoal, igualitária e anônima. Um universo social holista e hierárquico prescinde de qualquer um

desses mecanismos, pois as posições dos interlocutores já estão dadas previamente. Todos sabem “quem é quem” na estrutura social.

Contudo, tanto o jeitinho quanto o “você sabe...” ilustram igualmente um drama social em que a existência de uma lei ou norma universalizante exige o desempenho de um papel específico, o de indivíduo-cidadão, sujeito à impessoalidade da lei, mas em que o agente deseja ser percebido e julgado por outro tipo de conduta e papel, que vai justamente de encontro ao designado pela lei. Em resumo, ambos são mecanismos de transformação de indivíduos em pessoas.

VOCE SABE...	JEITINHO
Faz uso da autoridade e do poder.	Faz uso da barganha e da argumentação.
Parte do pressuposto de que as desigualdades sociais têm valor.	Parte do pressuposto igualitário.
Não é acessível a todos da sociedade em todas as situações.	É acessível a todos da sociedade.
Baseia-se, para sua eficácia, na identidade social. Faz uso dos laços com a sociedade.	Não depende, exclusivamente, de laços sociais profundos com a sociedade. Depende, basicamente, de atributos individuais, da personalidade.
A identidade social dos participantes sempre termina desvendada.	Pode começar e terminar anonimamente.
Não é reconhecido por todos da sociedade.	É reconhecido por todos na sociedade.
É um rito de separação.	É um rito aglutinador.
A reação ao uso da expressão é sempre enfática e negativa.	A reação ao uso da expressão é predominantemente positiva; a negativa é sempre expressa de forma branda.
Está ausente de qualquer imagem do país e do povo de forma explícita.	É tomado como elemento de identidade social de forma explícita.
Suscita reciprocidade direta e negativa.	Suscita reciprocidade difusa e positiva.
Possui um ritual simétrico oposto.	Não possui qualquer situação social que seja a sua simétrica inversa.
Estabelece sempre uma relação negativa.	Estabelece sempre uma relação positiva.

Quadro 3 Comparação entre o “você sabe...” e o jeitinho

Fonte: Barbosa (2006)

A máxima: “você sabe...”, por chamar a atenção para o domínio básico da pessoa (e das relações pessoais), em contraste com o domínio das relações impessoais dadas pelas leis e regulamentos gerais, acaba por ser uma fórmula de uso pessoal, desvinculada de camadas ou posições economicamente demarcadas. Todos têm o direito de se utilizar o “você sabe...” e, mais, sempre haverá alguém no sistema pronto a recebê-lo (porque é inferior) e pronto a usá-lo (porque é superior). A fórmula do “você sabe...” é, assim, uma função da dimensão hierarquizadora e da patronagem que permeia nossas relações diferenciais e permite, em consequência, o estabelecimento de elos personalizados em atividades basicamente impessoais (DAMATTA, 1997, p. 195).

3.2.8 Grande distância entre as camadas sociais

A mistura de raças³³, amplamente tratada por Freyre (2006) e Ribeiro (2006), que no Brasil se produziu nunca pode deixar de esconder a sociedade hierarquizada que o colonizador fez impor às outras etnias presentes na sociedade brasileira. Pensar que os brancos portugueses não tinham preconceito em relação a índios e negros ou é inocência ou revela a intenção de se ocultar a realidade. Criou-se o mito perverso da *democracia racial*, em que as pessoas seriam, em tese, iguais. Mas, o que se observa no Brasil é o preconceito não assumido, velado, uma forma eficiente de discriminar pessoas (DAMATTA, 1989, p. 46). É, como afirmou Ribeiro (2006, p. 21), “o espantoso é que os brasileiros, orgulhosos de sua tão proclamada, como falsa, ‘democracia’ racial,

³³ Versando sobre o modo como Gilberto Freyre fez sua interpretação do Brasil, Reis (2007, p. 74), explica que o termo “raça” era entendido de uma forma peculiar, à moda de Franz Boas, seu professor: se baseia na aptidão dos seres humanos para se adaptarem às mais diferentes condições ambientais e para incorporarem e transmitirem as características adquiridas na interação com o meio.

raramente percebem os profundos abismos que aqui separam os estratos sociais.”

Nesse sentido, o que restou da escravidão não foi uma democracia racial, apenas uma tolerância racial. Por isso mesmo, no Brasil, todos são iguais, mas cada um deve saber qual o seu lugar e não deve se atrever a dele sair. Leite (2007) denunciou as péssimas condições de vida do escravo negro e que o mito da democracia racial, da intimidade da relação senhor de engenho e escravo, tinha limites bem nítidos:

A obra de Gilberto Freyre revela uma profunda ternura pelo negro. Mas pelo negro escravo, aquele que ‘conhecia a sua posição’ como o moleque da casa-grande, como o saco de pancadas do menino rico, como cozinheira, como ama de leite ou mucama da senhora moça. Nesses casos, o branco realmente não tinha preconceito contra o negro, podia até estimá-lo (LEITE, 2007, p. 372).

O resultado da miscigenação não é a inexistência de preconceito racial e sim, muito mais, a existência de várias cores intermediárias, de gradações infinitas. Isso implica termos múltiplas possibilidades de classificação na sociedade. É possível, por exemplo, situar as pessoas pela cor da pele ou pelo dinheiro, pelo nome de sua família ou até pelo carro que usam. Desse modo, os preconceitos raciais no país são velados e são quase despercebidos, pois ficam encobertos por uma malha de variações dificilmente definidas. Esses preconceitos velados não deixam de ser uma forma de discriminar, de impor diferença, de lembrar quem é superior e quem é inferior nesta sociedade (DAMATTA, 1989; CALLIGARIS, 2000).

Especialmente Prado Júnior (2007) apontou que a discriminação entre as pessoas em nosso país não se dá de forma marcante na diferença étnica, como nos Estados Unidos, mas pela diferença de dinheiro e poder, ou seja, de posição social, de quem mora na casa grande contra quem mora na senzala. Sob essa mesma ótica, Ribeiro (2006, p. 202) afirma que “a distância social mais

espantosa no Brasil é a que separa e opõe os pobres dos ricos”. Para este autor, no Brasil, as classes ricas e pobres se separam umas das outras por distâncias sociais e culturais quase tão grandes quanto as que medeiam entre povos distintos. Para Motta (2003), a distância entre os grupos sociais no Brasil é tão grande quanto a distribuição de renda e tem muito a ver com o passado escravocrata do país. Até mesmo Freyre (2004, p. 509) reconheceu que “mais forte que a condição de raça, como condição ou base de prestígio, era evidentemente, a condição de classe.”

Essa condição de classe fica bastante evidente na obra de Freyre (2004, 2006): a casa-grande em oposição à senzala, o sobrado alto e ocupado pelos ricos, em contraste com os mocambos habitadas por gente pobre. A casa-grande encarnava o topo do sistema. Desenhada para aparecer, ela dominava a paisagem com seus telhados de ponta e suas amplas varandas, sombreadas e abertas, convidavam ao encontro, sugerindo uma intensa sociabilidade. As senzalas, por sua vez, eram o fundo do sistema, o lugar de inferioridade e subordinação social no qual viviam os despossuídos, os escravos.

Faoro (2001, p. 238) demonstra a grande distância entre as camadas sociais, ou melhor, entre “os donos do poder” e o povo. Para ele, a tradicional visão da sociedade da colônia dos primeiros séculos reduz as classes a duas, senão a uma, em seus dois polos extremos: o proprietário rural, com engenhos e fazendas [que também controlaria a política local], contraposto à massa de trabalhadores do campo, escravos e semilivres.

Prado Júnior (2007) explica que a distância social entre os senhores e escravos era tão grande que parece sugerir um caminho de explicação para a indiferença que a classe dominante atualmente demonstra pelos miseráveis, que não parecem ser considerados indivíduos, ao contrário do que ocorre em outros países, nos quais a noção de igualdade é mais forte. Além disso, a oposição senhor-escravo era excludente, isto é, não havia lugar, na sociedade colonial,

para quem se situasse fora dessa oposição. Todavia, existiam, como ainda existem, muitos grupos excluídos, como os brancos pobres, os mulatos, os índios e outros. Considerável parte desses grupos formava o enorme contingente dos vadios a circular pelas cidades. Não sendo senhores nem escravos não encontravam trabalho nem identidade. Com frequência, iam constituir as pequenas milícias privadas de jagunços dos senhores.

Um exemplo da distância entre as camadas sociais no Brasil pode ser visto no rito do “você sabe...”. Conforme explicou DaMatta (1997), todos os brasileiros sabem que essa expressão é o reflexo ritualizado e quase sempre dramático de uma separação social que nos coloca bem longe da figura do malandro e dos seus recursos de sobrevivência social. Pois o “você sabe...” é a negação do jeitinho, da cordialidade e da malandragem – traços sempre tomados para definir o nosso modo de ser.

3.2.9 Estrangeirismo

O termo ‘estrangeirismo’ é utilizado para se referir à valorização de outros países em lugar do nosso. É a atitude de valorizar o que é estrangeiro, menosprezando o que é brasileiro, ou seja, sentir orgulho de se identificar com o estrangeiro e negar a brasilidade (MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001). Contudo, entende-se que a compreensão desse traço cultural perpassa pela compreensão de suas **raízes históricas e culturais**.

A primeira raiz de nossa mentalidade orientada para o estrangeiro é a nossa matriz histórica. Quando aqui chegaram os europeus, em vez de se produzir uma cultura local, implantaram um modelo de colonização exploratória e extrativista (HOLANDA, 1995; PRADO JÚNIOR, 2007). Os portugueses conseguiram subjugar, colonizar ou aniquilar os índios que aqui viviam. Eles simplesmente enxergavam os indígenas – e depois, os negros aqui trazidos –

como estorvos a serem eliminados ou matéria-prima a ser subjugada, usada e explorada. Isso significou não a negociação de um modelo de sociedade, mas o transplante puro, simples e truculento dos modelos e referências trazidas da Europa.

Até na família colonial mostra-se, na socialização dos jovens, o espírito dominador e manipulativo do português, que se traduzia na dizimação de tudo o que era popular, seja da cultura indígena, seja da maior parte da cultura negra (FREYRE, 2006). A construção social do imaginário brasileiro se dá nesse ventre colonial português, de orientação autoritária e na qual se força não só um imaginário estrangeiro, mas um abismo absoluto entre o mundo dominado e o mundo conquistador, superior.

Nessa base histórica, forma-se um país de identidade transplantada, de pouco ou nenhum caráter próprio por ter recebido tantas influências externas – Portugal, Paris, Londres, Estados Unidos – que serão descritas a seguir.

Evidentemente, a primeira influência externa significativa em nossa história foi a portuguesa. Como bem ressaltam Freyre (2006) e Holanda (1995), de Portugal veio a maior parte de nossos referenciais mais duradouros: “o resto foi matéria que se sujeitou mal ou bem a essa forma.” (HOLANDA, 1995, p. 40).

Conforme afirmou Holanda (1995, p. 160), foram os portugueses que trouxeram *de* “terras estranhas um sistema complexo e acabado de preceitos, sem saber até que ponto se ajustavam às condições de vida brasileira e sem cogitar das mudanças que tais condições imporiam.” Nessa mesma linha, Prado Júnior (2007, p. 345) afirma que o “poder não brotou no íntimo da sociedade brasileira, incapaz de tal criação, mas lhe foi imposto do exterior.”

Assim, o ímpeto de exploração metropolitano no período colonial fez com que o reino português evitasse o desenvolvimento do país enquanto tal e não levasse em conta as peculiaridades nacionais na implementação das

estruturas administrativas, sociais e econômicas. Ele tentou sempre impor seu modo de vida e suas estruturas governamentais. O que se destaca é o fato de a criação da realidade pela lei estrangeira ter por objetivo dominar a população que aqui estava, fornecendo-lhe fórmulas prontas e acabadas de como deveria portar-se. Sobre esse aspecto, Faoro (2001) aponta que, no período colonial, o aparelho para gerir a colônia surgiu antes da população e que, em nossa peculiaridade, os ordenamentos jurídicos sempre foram concebidos no intuito de criar a realidade e não regulamentá-la.

[...] as vilas se criaram antes da povoação, a organização administrativa precedia ao fluxo das populações. Prática do modelo de ação do estamento, repetido no Império e na República: criação da realidade pela lei, pelo regulamento [...] a América seria um reino a moldar, na forma dos padrões ultramarinos, não um mundo a criar (FAORO, 2001, p. 143).

Nesse contexto, os membros da elite nacional eram os defensores dos interesses da metrópole no país, portanto, a metrópole explorou e pretendia dominar a colônia. Para tanto a moldou e geriu-a a sua imagem e semelhança (HOLANDA, 1995; FAORO, 2001).

Posteriormente, a independência do país se deu e a própria palavra 'independência' parecia sugerir que o país começaria a caminhar por si só. Contudo, não foi isso que ocorreu; o regime colonial não se extinguiu, mas modernizou-se.

Durante o final do período colonial e em boa parte do período de industrialização, o latifundiário ou o burguês industrial – herdeiros nacionais do *ethos* cultural português – ficaram cada vez mais distantes das referências da cultura conquistadora de Lisboa. Continuando avessos ao popular e à criação de referenciais locais, foram em busca de outras referências externas e sujeitaram a si próprios – e, em sua esteira a toda a sociedade local – ao mesmo tipo de colonização, agora autoinduzida, de outros centros de influência.

Com a corte no Brasil, boa parte do eixo de influência cultural deslocou-se oficialmente para outras tradições europeias – na qual a própria corte se mirava – e, em especial, para o eixo Paris-Londres. Diz-se oficialmente porque, desde meados do século XVIII, a França e a Inglaterra já representavam melhores modelos para muito de nossa aristocracia incipiente do que a própria Lisboa. Era não só para Portugal, mas também para a França e para a Inglaterra, que mandavam seus filhos em busca de educação. E foi também do eixo Paris-Londres que alguns acabaram trazendo ideais burgueses para a *terra brasilis*.

Foi, porém, em função do fator econômico que a Inglaterra acabou prevalecendo como referência estrangeira preponderante nesse período. Em 1808, com a abertura dos portos, a independência comercial brasileira em relação a Portugal se materializou e cedeu espaço à inauguração de nossa colonização voluntária: passamos a ser colônia – economicamente falando – da Inglaterra. Conforme afirmou Faoro (2001, p. 459), “a economia brasileira seria um apêndice da britânica.” Com isso, durante a maior parte do século XIX, predominou o estrangeiro inglês; dele obteve-se fundamental ajuda no processo de independência (que o favorecia economicamente); dele importou-se³⁴ desde a tecnologia e o capital até a instrumentação básica que fomentou parte de nossa nova burguesia industrial; foi dele que, por consequência, importaram-se os primeiros hábitos sociais e de consumo não lusitanos, dos mais básicos até os mais inusitados, como patins de gelo³⁵.

³⁴ “O vestuário, a alimentação, a mobília mostram, no ingênuo deslumbramento, a subversão dos hábitos lusos, vagarosamente rompidos com os valores culturais que a presença europeia infiltrava.” (FAORO, 2001, p. 457).

³⁵ Na concepção de Corbisier (1959, p. 70), “exportamos o não ser e importamos o ser. Somos o invólucro vazio de um conteúdo que não é nosso porque é alheio. Enquanto colônia não temos forma própria porque não temos destino.” O consumo do “ser”, do “outro”, portanto, representava a própria alienação da sociedade brasileira, pois importar o produto acabado é importar o ser, a forma, que encarna e reflete a cosmovisão daqueles que a produziram. Para o autor, ao importar, por exemplo, o cadillac, o

Porém, a instabilidade política e institucional da Inglaterra com relação a outros países europeus era incômoda ao Brasil, ainda que ela tenha aberto o comércio mundial para o país. Moura (1991) lembra como o Brasil, desde finais do século XIX e o início do século XX, aceitou o crescimento do imperialismo americano no continente como uma estratégia diplomática, capitaneada pelo Barão do Rio Branco, para amenizar o poder econômico sobre o país³⁶. Em consequência, o país passou a ter mais um referencial externo: o americano.

Moura (1991) discorre sobre a evolução da influência norte-americana na América Latina. Para ele, essa expansão nasce com a “Doutrina Monroe”, em que os EUA se entendem como depositários de interesses políticos internacionais e representantes do mundo civilizado. Por meio de justificativas de diversas ordens (políticas, religiosas, culturais e econômicas), a expansão se explicava na dita tradição “democrática e igualitária” que tornava um dever moral da América protestante civilizar povos atrasados, livrando-os da barbárie católica. De um movimento diplomático de diversificação de influências (em relação à hegemonia inglesa), a influência americana cresceu, sobretudo após a Primeira Guerra Mundial, quando, em todo o mundo, os Estados Unidos passaram a ser percebidos como potência emergente.

Enquanto, na década de 1930, a influência americana no Brasil e no restante do continente se intensifica diplomática e economicamente para evitar a aproximação com a Alemanha, na década de 1940, essa influência foi pesadamente determinada pelo apoio econômico americano ao continente, em prol da “solidariedade hemisférica”. Como extensão dessa política americana,

chiclete, a coca-cola, não se importam apenas objetos ou mercadorias, mas também todo um complexo de valores e de condutas que se acham implicados nesses produtos.

³⁶ Além de equilibrar o poderio inglês sobre o Brasil com um estrangeiro alternativo, ao Estado Brasileiro interessava, desde o início do século XIX, a diversificação da atividade comercial com a Inglaterra, muito mais sujeita a conflitos e embargos comerciais com o restante da Europa.

nas décadas de 1950 e 60 o Brasil solidificou sua aliança econômica e, por extensão, ideológica, aos Estados Unidos (MOURA, 1991).

Foi justamente no rastro de toda a ajuda e assistencialismo dos anos 1950 e 1960 que vieram, intensivamente, tecnologia, capital, hábitos sociais, estéticos e de consumo americanos. Apoiado em forte sistema institucional e em um eficiente aparato de industrialização cultural, os EUA conseguiram estender e perpetuar essa influência nos anos seguintes, fomentando o consumo, a divulgação e a reprodução social de referenciais americanos. Em essência, parece ser isso que faz com que, até hoje, predomine no país a hegemonia do estrangeiro americano³⁷.

Associando desenvolvimento econômico e independência cultural, Corbisier (1959) afirma, categoricamente, que, antes da Semana de Arte Moderna de 1922, tínhamos, no Brasil, uma pré-história, e não nos víamos com nossos próprios olhos, mas com o olhar do estrangeiro. Ao processo de industrialização e de criação do mercado interno, que se deveria intensificar

³⁷ Conforme ressalta Moura (1991, p. 17), pode-se dizer que as relações políticas entre EUA e América Latina, na virada do século XIX para o XX, podem ser vistas em duas linhas complementares e, em certa medida, contraditórias. De um lado, havia um esforço em articular as nações do continente de forma diplomática, por meio de reuniões coletivas – as conferências pan-americanas, ou interamericanas; esta era a tendência de atuação através do pan-americanismo. De outro lado, as relações dos EUA com seus vizinhos seguiam a lógica do interesse exclusivo, sendo costumeira a utilização de métodos de coação política e de uso da força; esta era a vertente propriamente imperialista da política externa norte-americana da época, ainda que a primeira tendência também contivesse, evidentemente, inúmeros elementos de coerção e dominação políticos, econômicos, culturais e até mesmo científicos. Contudo, o processo de adoção de modelos estrangeiros não foi exclusivo ao Brasil, mas similar ao desenvolvido em diversos outros países da América Latina. Na esteira da industrialização e da internacionalização do pós-guerra, muitos países também criaram relações de alta dependência em relação aos Estados Unidos e a países da Europa Ocidental, em diversos planos, como organização militar, pensamento filosófico e científico, bem como manifestações culturais e artísticas em geral (MOURA, 1991, p. 13). A peculiaridade brasileira está na acomodação e na reprodução desses padrões hemisféricos a um ambiente propício e acolhedor, cultural e historicamente, à influência do estrangeiro. Se Lisboa e a figura do português não era mais a fonte dessa influência, outro estrangeiro tinha de assumir seu lugar.

especialmente durante a última guerra mundial, acrescentou-se, paralela e simultaneamente, todo um trabalho de pesquisa e de conhecimento da realidade e dos problemas brasileiros. Seria aí que o Brasil começaria a despertar e a tomar consciência dele próprio (CORBISIER, 1959, p. 46-47).

Barbosa (2008) aponta que a sociedade brasileira sempre teve outros preferenciais e que, desde a Segunda Guerra Mundial até os dias de hoje, os EUA se encontram neste lugar, servindo de norte para as discussões domésticas sobre modernidade, cidadania, indivíduo e liberdade de mercado, entre outros temas.

No que diz respeito às **raízes culturais** do estrangeirismo, os primeiros aspectos a serem considerado são a pluralidade e a complexidade da cultura brasileira. Essa pluralidade é perfeitamente compreensível, dada a diversidade de influências que o país recebeu: o português colonizador, o indígena, o negro e o imigrante.

Conforme discutiu Caldas (2006), a nossa fixação pelo estrangeiro teria raízes em outros traços culturais: autoritarismo, sensualismo e formalismo. Nosso forte traço autoritário e, ao mesmo tempo, paternalista criou no brasileiro o gosto simultâneo pelo protecionismo e pela dependência. Fomos acostumados, como povo, a nutrir uma postura de espectador sempre dependente de algo ou alguém – em geral, algum tipo de ‘estrangeiro’ que nos leve e nos conduza.

Já nossa atração ao sensual e ao exótico explica o gosto do português pela mistura, pela ausência de “orgulho de raça”. Esse traço, cuja ausência foi preponderante no nacionalismo de outras culturas, teve importância capital no desenvolvimento da cultura brasileira, até hoje permeável e plástica ao exótico (HOLANDA, 1995, p. 53).

Conforme aponta Caldas (2006), com base em Guerreiro Ramos, o formalismo é a nossa tendência de aceitar e provocar a discrepância entre o formal e o real, entre o dito e o feito. O formalismo denota a ideia de que somos

exageradamente abertos a modelos estrangeiros porque apenas nos submetemos a eles formalisticamente. Entretanto, diversos analistas do formalismo, no Brasil e no mundo, mostram que a aceitação e o transplante formalístico de modelos estrangeiros acabam por desconfigurar o hospedeiro, a tal ponto que perde boa parte de seu senso de unicidade e identidade. Ou seja, a discrepância entre o formal e o real, no limite e ao longo do tempo, torna as fronteiras entre um e outro cada vez mais difusas.

Além da compreensão das raízes históricas e culturais da sociedade brasileira, uma abordagem que pode ser considerada bastante útil para entender o traço estrangeirismo é a interpretação psicanalítica da cultura brasileira realizada por Contardo Calligaris (2000). Sua interpretação é feita por meio das figuras retóricas do colonizador e do colono.

Para Calligaris (2000), é possível ver, em cada brasileiro, um colonizador e um colono. Colonizador e colono apresentam uma relação com a história, pois é ela que permite pensá-los; todavia não se trata de categorias sociais, nem psicológicas. “O certo seria dizer que, no discurso de cada brasileiro, seja qual for a sua história ou a sua posição social, parecem falar o colonizador e o colono.” (CALLIGARIS, 2000, p. 16).

É especialmente como colono que ele se ressentido de não haver encontrado aqui o pai que procurava ao deixar a terra de origem. Enquanto colonizador, a fala do brasileiro também revela tristeza, pois, embora fale em nome do pai, o corpo ao qual queria dar prazer não era bem o Brasil, mas à Pátria mãe que deixou. Para exercer a potência paterna, foi preciso deixar pai e mãe. Como consequência, ambos dizem a frase “este país não presta” (CALLIGARIS, 2000, p. 13), em conotações distintas. O colono a diz por não ter sido reconhecido pelo país e o colonizado por não ser esta a terra que ele queria fazer gozar. Daí advém a negação da brasilidade.

Conforme discutiram Prestes Motta, Alcadipani e Bresler (2001), o que parece estar por trás disso [negação da brasilidade] é o fato de que ser brasileiro é sinônimo de ser escravo, caipira ou jeca tatu; em suma, ser pobre e ignorante. Por isso, o colonizador tenta fazer com que sua terra fique parecida com a sua terra de referência, ou seja, busca criar uma identidade entre a sua terra original idealizada e a terra em que vive.

Conforme mostraram Prado Júnior (2007), Freyre (2004, 2006), Holanda (1995) e Faoro (2001), a valorização de modos e modelos externos, além de servir como forma de se articular com o estrangeiro desenvolvido, serviu como fator de diferenciação da elite perante o povo em geral, já que ela se juntou às metrópoles estrangeiras para extrair ao máximo os frutos da nossa terra³⁸. Conforme afirmou Freyre (2004), foi sob o olhar desse ente superior [o estrangeiro] que o brasileiro do século XIX foi abandonando muitos de seus hábitos tradicionais.

Para Calligaris (2000), a necessidade incontida [do brasileiro] de referenciais externos (ou melhor, paternos) em nosso imaginário mostra ao mesmo tempo em que precisamos de algo que nos diga para onde ir de algo que nos permita a desobediência a essa indicação e de algo que possamos desprezar e culpar quando nossas ações demandem um motivo para nosso insucesso ou atraso. Isso poderia explicar por que nossa fixação pelo 'estrangeiro' é expressa tanto por culto quanto por repulsa; tanto por amor como por subserviência, tanto por ódio quanto por desobediência. Nesses termos, se o estrangeiro pode mesmo ser visto como uma construção arquetípica de nosso imaginário, ele é também uma construção conveniente (CALDAS, 2006).

Caldas (2006) afirma que, quando damos à referência estrangeira papel maior do que teria em outras circunstâncias, na verdade manifestamos não

³⁸ Freyre (2004, p. 39) relata que a oferta, nos anúncios, as melhores casas, as melhores criadas, os melhores móveis, era anunciados "para família estrangeira", para "senhor estrangeiro".

apenas a insegurança da ausência percebida de um caráter próprio, alternativo, com o qual o estrangeiro, representando o outro, deveria negociar a realidade. Mostramos também que é justamente a ausência desse caráter local e desse diálogo com o outro que nos faz adotar e jogar fora um estrangeiro em nome de outro, uma e outra vez. Paradoxalmente, no imaginário brasileiro, talvez essa seja nossa forma de buscarmos um referencial estável para nós mesmos³⁹.

3.2.10 O caráter aventureiro

A compreensão desse traço cultural é propiciada, principalmente, por Holanda (1995, p. 62) ao estabelecer que, nas formas de sociedades rudimentares, a distinção fundamental existente estaria entre os povos caçadores e coletores, e os povos lavradores. Para os povos caçadores e coletores – o que seria a figura do **aventureiro** –, seu ideal é colher o fruto sem plantar a árvore; seus esforços se dirigem a recompensas imediatas e fáceis. Vivem dos espaços ilimitados, estabelecendo projetos grandiosos e ambiciosos sem se preocupar muito em como vão atingi-los. Os povos lavradores, por sua vez, encarnados como a figura do **trabalhador**, são aqueles que enxergam primeiro a dificuldade a vencer, não o triunfo a alcançar. Por preocuparem-se mais com os processos, com o meio, seus horizontes são mais limitados. Buscam tirar o máximo proveito do insignificante, por isso não desperdiçam nenhuma “migalha” dos recursos existentes. Por serem persistentes, seus esforços são contínuos. Acreditam que o trabalho disciplinado e sacrificado é o único caminho para se progredir na vida.

³⁹ Embora possa se imaginar que o estrangeirismo seja um traço cultural que vem perdendo força e que os brasileiros são atualmente mais patriotas, ainda é comum encontrar evidências da valorização do estrangeiro. Em uma viagem ao sul do país, em 2007, muito me surpreendeu a forma como uma pessoa descendente de italianos, mas nascida no Brasil, se refere à sua nacionalidade. Em uma conversa com uma pessoa recém-conhecida, ela exclamou “*eu sou italiana, e você?*”.

Holanda (1995) admite que tanto a figura do aventureiro como a do trabalhador só existem no mundo da ideias. Na verdade, na sociedade, nenhuma dessas figuras se encontra em seu estado puro. Ambos participam em maior ou menor grau e, em múltiplas combinações, da personalidade de cada indivíduo ou da cultura de um povo. Contudo, para o autor, apesar de o Brasil ser plural em suas formas e representações e o imigrante representar o trabalhador, nosso conjunto social está mais para o aventureiro, uma vez que o trabalhador recebeu um *papel muito limitado, quase nulo* (HOLANDA, 1995, p. 45).

Esse espírito de aventura é herança do colonizador. Holanda (1995) afirma que os recrutados para a viagem de colonização foram aventureiros de toda espécie, “homens cansados de perseguições.” (HOLANDA, 1995, p. 62). Assim, os aventureiros – caracterizados por audácia, imprevidência, irresponsabilidade, instabilidade e vagabundagem – foram os principais responsáveis pela conquista e pela colonização do Brasil.

O colonizador queria fazer riqueza e voltar à terra natal. O português não veio para se fixar, queria enriquecer depressa e voltar ao reino (FAORO, 2001). Holanda (1995, p. 49), acrescenta:

[...] o que o português vinha buscar era, sem dúvida, a riqueza, mas a riqueza que custa ousadia, não riqueza que custa trabalho. Por isso, pergunta: essa ânsia de prosperidade sem custo, de títulos honoríficos, de posições e riquezas fáceis, tão notoriamente característica da gente da nossa terra, não é bem uma das manifestações mais cruas do espírito de aventura? (HOLANDA, 1995, p. 46).

Outro aspecto que evidencia o espírito aventureiro do colonizador é o fato de ele, ao contrário do colonizador inglês da América do Norte que levou a família para lá se fixar, o português a deixou, pois via na ocupação das novas terras uma missão de guerra e de conquista, adequada somente ao homem solteiro. Por isso mesmo, Faoro (2001, p. 145) enfatiza que “o inglês fundou na

América uma pátria, o português um prolongamento do Estado.” Esse espírito de aventura também teria causado certo “desprezo” pelo trabalho manual.

3.2.11 Não valorização do trabalho manual

Conforme já discutido em diversos momentos deste trabalho, a família assume um papel fundamental na formação da sociedade brasileira. Para Faoro (2001), a consequência de “ser de família” é ter fidalguia, é ter acesso aos bens culturais e esquecer-se de antemão dos trabalhos manuais: “os netos dos conquistadores de dois mundos podem, sem desonra, consumir no ócio o tempo e a fortuna, ou mendigar pelas secretarias um emprego: o que não podem, sem indignidade, é trabalhar.” (FAORO, 2001, p. 105). Portanto, conforme afirma o autor, o preconceito é, sobretudo, contra o trabalho manual, considerado uma atividade servil.

Assim, entre os traços gerais da organização do Brasil Colônia, pode-se verificar que, para os nobres, o trabalho braçal constituía tarefa vedada. Sob esse aspecto, escreveu ainda Faoro (2001, p. 254):

[...] nem o branco português, nem o branco natural do país podem apanhar a enxada ou tocar no arado. O trabalho braçal degrada e o equipara ao escravo – a esta infâmia é preferível a ociosidade, o parasitismo, o expediente da busca da proteção dos poderosos.

DaMatta (1989) também concorda que, no Brasil, já havia uma predisposição por um desprezo ao trabalho manual, herdada dos colonizadores portugueses. O que o sistema escravocrata fez foi reforçar essa tendência. Aqui, o trabalho manual era tarefa exclusiva do escravo, daquele que era visto como um animal para servir o senhor. Não é à toa que, no Brasil, o trabalho manual esteve sempre associado à desqualificação social. Enquanto nos países protestantes todos os membros da família devem ajudar na realização das tarefas

domiciliares, na família brasileira tradicional, esse tipo de trabalho doméstico e manual é deixado para a “empregada” ou para as mulheres. Conforme discutiu Calligaris (2000), a criança, que logo vê o trabalho manual associado a alguém de baixo prestígio social, mais uma vez passa por cima do corpo adulto e manda que a empregada execute as tais tarefas.

Esse preconceito contra o trabalho manual teria até mesmo prejudicado a inserção do país no moderno modo de produção capitalista, como sugere Holanda (1995). Na passagem a seguir fica demonstrada essa interpretação.

Uma digna ociosidade sempre pareceu mais excelente, e até mais nobilitante, a um bom português, ou a um espanhol, do que a luta insana pelo pão de cada dia. O que ambos admiram como ideal é uma vida de grande senhor, exclusiva de qualquer esforço, de qualquer preocupação. E assim, enquanto povos protestantes preconizam e exaltam o esforço manual, as nações ibéricas colocam-se ainda largamente no ponto de vista da Antiguidade clássica. O que entre elas predomina é a concepção antiga de que o ócio importa mais que o negócio e de que a atividade produtora é, em si, menos valiosa que a contemplação e o amor (HOLANDA, 1995, p. 38).

Ao contrário de outros povos que têm no trabalho braçal o exercício das decisões intelectuais e não a separação ou o distanciamento entre os dois esforços laborais, o brasileiro sempre marcou profundamente a valorização do trabalho intelectual. Esse distanciamento social, pelo conhecimento, pelo capital cultural, foi marcado pela figura do diploma universitário. Como acentuou Freyre (2004, p. 184),

[...] a beca dava uma nobreza toda especial ao adolescente pálido que saía dos ‘pátios’ dos jesuítas. Nele se anunciava o bacharel do século XIX – o que faria a Abolição e a República, com a adesão até dos bispos, dos generais e dos barões do Império. Todos um tanto fascinados pelo brilho dos bcharéis.

Sobre esse tema, também Faoro (2001, p. 446-447) escreveu:

O caminho da nobilitação passava pela escola, pelos casarões dos jesuítas, pela solene Coimbra... o alvo seria o emprego e, por via dele, a carruagem do estamento burocrático, num processo de valorização social decorrente do prestígio do mando político. Educação inútil para a agricultura, talvez nociva ao infundir ao titular o desdém pela enxada e pelas mãos sujas de terra, mas adequadas ao cargo, chave do governo e da administração.

Azevedo (1996) também abordou o tema. Segundo o autor, o ensino superior já fabricara, no século XIX, uma nova espécie de aristocracia, a dos diplomados. Com a disseminação das escolas de Direito, Medicina e Engenharia, formadora de profissionais liberais, edificou-se uma classe numerosa de funcionários e letrados, indo se instalar nos cargos públicos e jurídicos. A direção política compunha-se, como resultado da mentalidade bacharelesca, na República Velha, do conteúdo teórico e enciclopédico dos doutores e do espírito reacionários dos fazendeiros. Contudo, para Azevedo, essa formação se dava com alicerce científico comprometedor e inexistência completa de espírito crítico e filosófico: “o pensamento ganha em extensão o que perdeu em profundidade.” (AZEVEDO, 1996, p. 297).

Há outra interpretação que se serve de categorias marxistas, tendo como representante mais explícito dessa posição DaMatta (1997, p. 300-301). Analisando os “causos” de Pedro Malasartes, o autor escreve:

Sua perspectiva parece ser a da soma e do compromisso com todas as formas. Malasartes é um ser da liminaridade, revelando que nem todos precisam entrar na ordem como empregados. Ele escolhe, então, a estrada ambígua do nem lá, nem cá. E assim inventa o que parece ser uma vertente básica no mundo social brasileiro (...) Ele é, pois, um mestre da inconsistência. Seu destino só pode ser entendido quando despimos nossos preconceitos pequeno-burgueses para encará-lo de frente e com coragem sob a luz forte do seu caráter, que é não ter caráter algum e de sua mais absoluta consistência, que é ser radicalmente inconsistente. Pedro não renuncia completamente à ordem, mas também não fica na plena marginalidade. Sua escolha, sejamos finalmente claros, é da esfera intermediária, aquela zona da

inconsistência onde não ter caráter significa justamente o inverso: ser um homem de caráter e nunca, jamais, pretender reformar o mundo apresentando-se como o grande exemplo. Esse, creio, é o paradoxo final dos Malasartes e dos malandros.

Em síntese, negando o trabalho, o malandro estará negando o trabalho alienado. Isto é, uma vez que o produto do trabalho é hoje apropriado pela burguesia, negar-se a trabalhar é uma forma de protesto, ainda que limitada.

3.2.12 Sensualismo ou erotismo

Com base em Freyre (2004, 2006), pode-se afirmar que o traço cultural sensualismo tem suas origens na miscigenação. Este autor explica que a miscigenação sempre esteve presente na sociedade portuguesa e foi com essa “bagagem” que o colonizador português iniciou sua vida no Brasil. Já afeiçoados à poligamia pelo contato com os mouros, os portugueses descobriram na moral sexual dos indígenas o campo fértil onde expandir sua ferocidade carnal. Com relação a esta, Freyre (2006, p. 161) relata que

[...] o ambiente em que começou a vida brasileira foi de quase intoxicação sexual. O europeu saltava em terra escorregando em índia nua; os próprios padres da Companhia precisavam descer com cuidado, senão atolavam o pé em carne. Muitos clérigos, dos outros, deixaram-se contaminar pela devassidão. As mulheres eram as primeiras a se entregarem aos brancos, as mais ardentes indo esfregar-se nas pernas desses que supunham deuses. Devam-se ao europeu por um pente ou um caco de espelho.

Ribeiro (2006) relata que, para a maior parte dos índios, a poligamia sempre existiu, uma vez que os índios que podiam manter uma família grande casavam-se com muitas mulheres. Isso foi propiciado pelo “cunhadismo⁴⁰”,

⁴⁰ “Cunhadismo: velho uso indígena de incorporar estranhos à sua comunidade. Consistia em lhes dar uma moça índia como esposa. Assim que ele a assumisse,

instituição social que, para Ribeiro, possibilitou a formação do povo brasileiro. O cunhadismo consistia em incorporar estranhos à sua comunidade, por meio do casamento com uma índia. Assim, o colonizador se misturou e estabeleceu laços que o aparentavam com todos os membros do grupo.

Os problemas da escassez de gente, tão angustiantes em um povo colonizador como era Portugal, prolongaram-se no Brasil por meio das dificuldades de colonização com tão poucos recursos humanos. Teve-se ainda a falta da mulher branca, que contribuiu para que os interesses da procriação abafassem não só os preconceitos morais, como também a própria ortodoxia católica. Houve, assim, sempre uma grande tolerância para toda a espécie de união de que resultasse o aumento de gente (FREYRE, 2006).

Freyre (2006) conta que, quando as mulheres africanas foram introduzidas no Brasil, dentro deste ambiente de total libertinagem sexual, foram usadas para a pura descarga dos sentidos e desejos. Não que as negras trouxessem da África, em seus instintos, em seu sangue, maior sensualidade que as portuguesas ou as índias. Aqui não era uma questão de desejo, mas de imperativo. O rapaz ou, mesmo, o menino branco tinham, precocemente, uma iniciação sexual. Por poderem fazer o que bem entendiam com os escravos, antecipavam-se na vida sexual pela negra ou mulata, quando não pelo companheiro negro de brincadeiras.

Diante dessa origem, seria de esperar que as relações interpessoais no país, além de ser próximas e afetivas, caminhassem nos limites daquilo que seria um sensualismo afetivo. Não raro, o brasileiro coloca boa dose de sensualismo em suas relações como modo de navegação social, como maneira de obter o que deseja mais facilmente. Ele gosta de contato próximo, de pele, de falas carinhosas e de olhares atravessados. Os bates-papos e conversas cotidianas

estabelecia, automaticamente, mil laços que o aparentavam com todos os membros do grupo.” (RIBEIRO, 2006, p. 72).

conservam em suas estrelinhas certo teor de malícia, de sensualismo. Parece que tudo isso dá graça e gosto à vida. Apesar de, na maior parte do ano, o brasileiro se contentar com certa restrição à tendência ao sensualismo, ele sabe que pode atingir o auge no carnaval, quando se pode mais livremente expressar os seus desejos (FREITAS, 2006).

Na sociedade contemporânea, a sensualidade pode ser vista principalmente na música e na dança. Essa é uma herança especialmente do negro africano, que trouxe a extroversão tão típica na Bahia, onde houve maior concentração de sua população. Aliás, mesmo nos dias de hoje, assim como escreveu Freyre (2006, p. 372), “na Bahia tem-se a impressão de que todo dia é dia de festa.” É fácil perceber como são espontâneas as danças da cultura negra que transbordam energia e sensualidade, sem repressão de impulsos individuais (FREYRE, 2006).

3.3 O Brasil: entre o tradicional e moderno

A sistematização dos traços culturais nacionais foi feita com base, principalmente, nos autores clássicos⁴¹ que tratam do tema. Contudo, fica o seguinte questionamento: e, atualmente, na sociedade contemporânea, esses

⁴¹ Parece que, a despeito de todas as críticas que se possa fazer a *Casa grande e senzala*, *Raízes do Brasil*, *Cultura brasileira* e muitas outras obras, é importante enfatizar que, de modo geral, esses autores estavam preocupados em identificar, descrever e interpretar o Brasil a partir do cotidiano. O que era tomado como significativo para esses pensadores era o emaranhado das relações sociais do dia-a-dia, tanto na esfera doméstica quanto na pública. Esse é um aspecto sistematicamente esquecido por todos os críticos dessa linha interpretativa. Mais do que causas econômicas e políticas, esses autores buscavam conhecer o sistema de valores implícitos nas práticas sociais desses domínios. Além disso, levantaram questões que, até hoje, continuam a instigar nossos diversos estudiosos, como a força das relações pessoais na estruturação da sociedade brasileira (BARBOSA, 2006). Cruz (1997) ressalta que *Raízes do Brasil* é uma obra que já faz parte da história do Brasil e que seguramente ficará para os séculos. Se ela traz muito forte a marca do seu tempo de origem, a conturbada década de 1930, nem por isso seus temas principais perderam a atualidade.

traços continuam a ser característicos da cultura brasileira? A modernidade não teria ofuscado essas características consideradas arcaicas ou tradicionais? Essa seção busca trazer à tona esse debate⁴².

Conforme discutiu Lima (1999), a característica teórica de diversos autores que escreveram sobre o Brasil é a percepção de contrastes⁴³, oposições e polarizações na sociedade brasileira. Há um relativo consenso, no que diz respeito à formação de uma teoria de interpretação do Brasil centrada na ideia de “dois Brasis, de duas potencialidades de país.” (LIMA, 1999, p. 29). Essa autora discute as interpretações sobre o Brasil tratando das noções de território e contrastes entre o sertão e o litoral.

Sua obra evidencia que o sertão é concebido como um dos polos do dualismo que contrapõe o atraso e o moderno, e é analisado com frequência como o espaço dominado pela natureza e pela barbárie. No outro pólo, litoral significa simplesmente a faixa de terra junto ao mar, mas principalmente o espaço da civilização (LIMA, 1999, p. 60).

Assim, de espaço geográfico a lugar simbólico de intenso apelo emocional, Lima (1999) aborda o sertão por ângulos distintos, mas que indicam quase sempre uma tensão permanente diante dos contrastes, das desigualdades e dos problemas que acompanham o debate sobre a modernidade na sociedade brasileira. Ao longo do trabalho, evidencia que a matriz dualista é parte constitutiva da imaginação social sobre o país, revelando algo mais do que a

⁴² Há que considerar, contudo, o questionamento e a resposta de Azevedo (1996, p. 223) sobre essa questão: “Até que ponto, porém, se pode afirmar serem esses ou aqueles os traços característicos do povo brasileiro, quais os que desapareceram ou tendem a apagar-se com as mudanças sócio-culturais, quais os mais persistentes, tanto na comunidade nacional, considerada em seu conjunto, quanto nas variedades regionais, somente uma série de pesquisas e de análises psicossociais, que ainda estão por fazer, poderia elucidar.”

⁴³ As obras de Gilberto Freyre já trazem no título a ideia de contraste: *Casa grande & Senzala*, *Sobrados e Mucambos*. Também Roberto DaMatta em *A Casa e a Rua*.

oposição entre o Brasil moderno e o atrasado. Há uma ambivalência no que toca ao tema da identidade nacional.

Prestes Motta (2003) discute que, ao contrário do que ocorreu nos Estados Unidos, na Inglaterra e na França, no Brasil, não houve uma revolução burguesa. O que se tem no país é a substituição de uma oligarquia agrária por uma burguesia. Contudo, não é a burguesia que depõe a oligarquia, ela toma o lugar da oligarquia e começa a assumir traços de comportamento muito cosmopolitas, traços de comportamento europeus, americanos, mas, no entanto, sempre que pode, volta a traços de comportamento oligárquicos, traços de comportamento do tempo dos senhores de engenho. Assim, “no Brasil, não existe arcaico ou moderno, existe arcaico e moderno.” (Motta, 2003, p. 15). Sendo assim, mesmo nas regiões mais modernas, o moderno convive com o tradicional. Mesmo nas capitais, há muitas coisas de uma sociedade tradicional e muita coisa de sociedade moderna. Para Prestes Motta, essa é uma característica do país inteiro.

É justamente essa característica que faz com que instituições como o jeitinho, o “você sabe...” e a malandragem, entre outras, continuem a existir na sociedade contemporânea.

De acordo com DaMatta (1985, 1997), a característica principal da sociedade brasileira reside em uma articulação particular entre esferas regidas por princípios de caráter holista, principalmente a órbita da casa, onde pessoas transitam e esferas submetidas à lógica individualista, lugar da impessoalidade como norma, da rua, da circulação de indivíduos antes que de pessoas. O brasileiro disporia de acesso a ambos os códigos – o tradicional e o moderno – atualizando um ou outro conforme a situação. Daí a relativização de limites, a onipresença da ambiguidade, a intrusão permanente da pessoalidade em espaços, como o do mercado e o da política que, teoricamente, deveriam reger-se segundo normas impessoais.

Almeida (2007) afirma que Roberto DaMatta está certo em muitas de suas afirmações: o Brasil é hierárquico, familista, patrimonialista e se encaixa em vários outros adjetivos que significam arcaísmo, atraso. Para o mesmo autor, as interpretações de DaMatta são como um espelho que ajudam os brasileiros a enxergar, a tomar consciência de como são. Contudo, faz uma ressalva: o país não é um bloco monolítico, mas uma sociedade profundamente dividida, o que sugere, mais uma vez, a coexistência entre o tradicional e o moderno.

O Brasil, na verdade, são dois países muito distintos em mentalidade. O que está em jogo são valores em conflito e, por conseguinte, uma sociedade em conflito. Enquanto a classe baixa defende valores que tendem lentamente a morrer ou a enfraquecer, a classe alta mantém-se alinhada a muitos dos princípios sociais dominantes nos países já desenvolvidos (ALMEIDA, 2007).

Para Almeida (2007), não há um lado certo e outro errado. Há, sim, um lado dominante em lenta erosão – o das classes baixas – e outro ainda pouco presente, mas que tende a se fortalecer à medida que a escolaridade média da população aumentar. A principal descoberta do autor é que, entre os fatores que determinam esse abismo (diferença entre visão de mundo, mentalidade e cultura) entre brasileiros, um dos mais importantes é a escolaridade. É a educação que comanda a mentalidade. Quem passou pelos bancos escolares de uma universidade e obteve diploma tende a ser uma pessoa moderna: impessoal; contra o jeitinho⁴⁴; contra punições ilegais como linchamentos e o estupro, na

⁴⁴ Contudo, Almeida (2007) admite que todos os brasileiros praticam o jeitinho, independentemente da classe social ou da escolaridade. Porém, aqueles de escolaridade mais elevada serão sempre mais contrários à prática do jeitinho do que as pessoas de escolaridade mais baixa. Contudo, observe que, segundo dados da pesquisa, “as pessoas que mais deram um jeitinho são justamente as que têm escolaridade mais elevada (70% para superior completo e 71% para ensino médio completo). São elas as que mais sabem o que significa ‘dar um jeitinho.’” (ALMEIDA, 2007, p. 49). Portanto, percebe-se que o jeitinho não será combatido simplesmente com a elevação do nível de escolaridade da população brasileira. Uma dúvida paira no ar: será que a classe alta realmente é mais

cadeia, de criminosos condenados pelo mesmo crime; refratária à crença de que o destino está completamente nas mãos de Deus e a favor de confiar mais nos amigos.

Por outro lado, é provável que alguém que não tenha tido a mesma oportunidade de obter o diploma de um curso superior pense essas mesmas questões segundo uma ótica diversa, pré-moderna ou arcaica, personalista a favor do jeitinho e de punições ilegais; e que defenda a crença de que o destino dos homens está nas mãos de Deus.

A experiência brasileira deve ser interpretada, como sugere Figueiredo (1995), como o fruto de uma posição econômica, política e cultural que, desde o século XVI, fez do país uma parte do Ocidente Moderno, com suas características de individualismo, racionalidade e capitalismo, entre outras, ao mesmo tempo em que algo excêntrico ao olhar ocidental, uma espécie de cultura pré ou antimoderna, patriarcal, personalista e afetiva.

Seguindo esse mesmo raciocínio, Barbosa (2006) compartilha sua dificuldade em caracterizar o Brasil como uma sociedade plenamente capitalista, com seu sistema operando somente no eixo econômico, assim como também a dificuldade em tipificar a sociedade brasileira como hierárquica, como seria o caso da Índia. Sua sugestão foi a de que o Brasil fica situado a meio caminho: entre a hierarquia e a igualdade; entre a individualização que governa o mundo igualitário dos mercados e dos capitais e o código das moralidades pessoais, sempre repleto de nuances, gradações e marcado não mais pela padronização e pelas dicotomias secas do preto e do branco, de quem está dentro ou fora, do é ou do não é, mas permitindo mais de uma diferença e de uma tonalidade.

moderna ou apenas tem mais condições “intelectuais” de elaborar um discurso politicamente correto?

Os “dois Brasis” ficam evidentes ao analisar os traços culturais nacionais. Como pode o brasileiro ser aventureiro e, ao mesmo tempo, ter aversão ao risco? Querer proximidade física em uma sociedade com tamanha distância social? Ser cordial e também autoritário?

Talvez a melhor explicação para esse descompasso seja dada por Faoro (2001), quando afirma que, quando os movimentos políticos e sociais do final do século XIX nos levaram ao encontro dos novos valores da modernidade, não trocamos nossos valores antigos pelos novos, apenas superpusemos às nossas velhas calças um paletó novo e, assim, criamos um sistema social no qual todos os códigos, modernos e tradicionais, se entrecortam, permitindo uma multiplicidade de opções igualmente válidas a todos que aqui vivem: “deitou-se remendo de pano novo em vestido velho, vinho novo em odres velhos, sem que o vestido se rompesse nem o odre rebentasse.” (FAORO, 2001, p. 837).

Um trecho da obra de DaMatta – *O que faz o brasil, Brasil* – pode, de certa forma, ser utilizado para sintetizar os traços tratados anteriormente e *descobrir como posso saber se sou brasileiro*:

[...] porque falo português e não inglês; porque, ouvindo música popular, sei distinguir imediatamente um frevo de um samba; porque futebol para mim é um jogo que se pratica com os pés e não com as mãos; porque vou à praia para ver e conversar com os amigos, ver as mulheres e tomar sol, jamais praticar esporte; porque sei que no carnaval trago à tona minhas fantasias sociais e sexuais; porque sei não existe jamais um ‘não’ diante de situações formais e que todas admitem um ‘jeitinho’ pela relação pessoal e pela amizade; porque entendo que ficar malandramente ‘em cima do muro’ é algo honesto, necessário e prático no caso do meu sistema; porque acredito em santos católicos e também nos orixás africanos; porque sei que existe destino e, no entanto, tenho fé no estudo, na instrução e no futuro do Brasil; porque sou leal a meus amigos e nada posso negar a minha família; porque, finalmente, sei que tenho relações pessoais que não me deixam caminhar sozinho neste mundo, como fazem os meus amigos americanos, que sempre se vêem e existem como indivíduos (DAMATTA, 1989, p. 16-17).

Apesar de a cultura brasileira mostrar-se sempre plural, complexa, multifacetada e híbrida, “é de assinalar que, apesar de feitos pela fusão de matrizes tão diferenciadas, os brasileiros são, hoje, um dos povos mais homogêneos linguística e culturalmente e também um dos mais integrados socialmente da terra.” (RIBEIRO, 2006, p. 410).

Contudo, para Ribeiro (2006), os núcleos culturais formadores de nosso país (os Brasis) eram, ao mesmo tempo, muito iguais e muito diferentes:

“[...] a história, na verdade das coisas, se passa nos quadros locais, como eventos que o povo recorda e a seu modo explica. É aí, dentro das linhas de crenças coparticipadas, de vontades coletivas abruptamente eriçadas, que as coisas se dão” (RIBEIRO, 2006, p. 269).

Portanto, na condução de uma pesquisa que leve em conta a cultura brasileira, há que se considerar também a diversidade regional. Como salienta Ribeiro (2006), o povo brasileiro é um reservatório de diferentes grupos étnicos que, na dinâmica de cada região do Brasil, tiveram acesso a diferentes formas de socialização e institucionalização de procedimentos. Assim, o brasileiro é também gaúcho, carioca, sertanejo e caipira. Isto é ser brasileiro e ser plural. Nesse sentido, torna-se difícil pensar a cultura brasileira de forma universal, pois a diversidade regional, fruto de um país continental, é um aspecto que deve ser levado em conta. Evidentemente, existem olhares similares, valores nacionais, uma cultura nacional. Mas, ainda assim, recebem o tempero local que formam os contornos da pluralidade.

Nesta pesquisa, procura-se aproximar das orientações feitas por Alcadipani e Crubellate (2003, p. 75) ao apontarem a “possibilidade de que os estudos culturais no âmbito da teoria organizacional⁴⁵ sejam mais específicos,

⁴⁵ Evidentemente, neste trabalho, no âmbito do marketing.

locais e referentes a grupos culturais.” Para os autores, quando a heterogeneidade da cultura brasileira não é considerada apropriadamente ou é silenciada, acaba-se por analisar o país e as organizações de forma superficial, ao mesmo tempo em que se desenvolvem estudos e pesquisas que funcionam como esforço de retórica para a afirmação de uma falaciosa identidade nacional única.

Conforme afirmaram Muzzio e Castro (2008), pensar que todos os brasileiros de todos os estados agem de acordo com um conjunto de traços culturais único, significa ignorar a multiplicidade de maneiras com que estas pessoas interpretam a realidade, revelando um reducionismo. É como explicou Azevedo (1996, p. 219-220): o retrato do brasileiro, nos seus traços mais importantes e gerais “se desdobra numa admirável variedade de subtipos psicológicos e sociais, diferenciados, pelos seus caracteres próprios, de uma para outra região.”

Por isso, nesta tese, procura-se lançar um olhar sobre as especificidades e peculiaridades da cultura regional mineira, tema do próximo capítulo.

4 TRAÇOS CULTURAIS MINEIROS

Neste capítulo faz-se uma contextualização da cultura regional mineira. Após abordar o tema da mineiridade, assim como no capítulo anterior, faz-se uma síntese dos principais traços característicos da cultura mineira: introspecção, apego às tradições, bom senso, discricção, tranquilidade, conciliação, hospitalidade, desconfiança e sovinice. Na última seção deste capítulo, procura-se questionar a atualidade desses traços, fundamentando-se na revisão de literatura realizada. Antes, porém, são feitas algumas considerações sobre a cultura regional brasileira.

4.1 Cultura regional

Os recentes debates sobre a mundialização da cultura colocam em pauta, em outro patamar, a questão das culturas regionais e locais e das identidades culturais. Há bem pouco tempo o marco do nacional era o que balizava a referida discussão, tendendo, hoje, a ser substituído pelo regional que, segundo Otávio Ianni, medeia as relações entre o local e o mundial (JACKS, 1997). Conforme ressaltam Gil, Bolívar e Gaspar (2008), nos últimos anos, foi possível verificar a valorização do local e do regional como contraponto ao fenômeno da globalização desenfreada.

À medida que os processos contemporâneos de globalização se intensificam e se alargam, envolvendo poderosíssimas dinâmicas de interligação e intercâmbio, de comunicação e difusão em termos mundiais, as identidades culturais diferenciadas, específicas, fragmentadas ou, mesmo, marcadamente particularistas, em vez de se esmaecerem ou desintegrarem, parecem tender a proliferar, a multiplicar-se e a acentuar-se (COSTA, 2002).

Na concepção de Ribeiro (2006), ainda que o país tenha uma unidade étnica básica, não significa, porém, nenhuma uniformidade, mesmo porque atuaram sobre ela três forças diversificadoras: a ecológica, que fez surgir paisagens humanas distintas; a econômica, que diferenciou o sistema produtivo e, por fim, a imigração que colocou distintas influências culturais de outros povos em determinadas regiões do país. Por isso, “a história, na verdade das coisas, se passa nos quadros locais, como eventos que o povo recorda e a seu modo explica.” (RIBEIRO, 2006, p. 244). Essa é a razão pela qual, em lugar de um quadro geral da história brasileira, o autor compôs diversos cenários [culturas] regionais. Antes, porém, de destacar esses cenários, evidencia-se o que se entende por região e região cultural⁴⁶.

O termo região, do ponto de vista acadêmico, durante muito tempo, foi utilizado principalmente no âmbito da geografia, dando origem, inclusive, a uma de suas principais subdivisões, que é a geografia regional. Mas, contemporaneamente, é utilizado por estudiosos de muitas outras áreas, como economia, sociologia, ciência política e urbanismo. Assim, o conceito de região não pode mais ser entendido como referente a uma estrutura rígida, uma vez que seus limites não são necessariamente fixados em termos geográficos ou jurisdicionais (GIL; BOLIVAR; GASPAS, 2008). A região, sem deixar de ser, em algum grau, um espaço natural, com fronteiras naturais, é, antes de tudo, um espaço construído por decisão, seja política, seja da ordem das representações, entre as quais as de diferentes ciências (POZENATO, 2003).

⁴⁶ Contudo, foge do objetivo principal deste trabalho, explorar em profundidade os temas regionalismo e regionalidade. Sobre região e regionalidade, consultar Pozenato (2003); sobre cultura regional e globalização, consultar Jacks (1997); sobre regionalidade, regionalismo e administração, consultar Gil et al. (2008).

Para Diégues Júnior (1960, p. 6), região é,

[...] um conjunto ecológico de pessoas, aproximadas pela unidade das relações espaciais da população, da estrutura econômica e das características sociais, dando-lhe, em conjunto, um tipo de cultura que, criando modo de vida próprio, a difere de outras regiões.

No que se refere à região cultural, Muzzio e Castro (2008, p. 6) a definem como:

[...] um espaço territorial, não necessariamente idêntico a fronteiras oficiais, onde os traços culturais, tais como, valores, atitudes e comportamento de seus membros, são reconhecidamente homogêneos entre si e heterogêneo frente a outras regiões.

Conforme explicam os autores, região cultural precisa ser entendida como a cultura de um território, de fronteira flexível, que se diferenciou ao longo do tempo em virtude de sua dinâmica interna de construção social da realidade. Assim, pensar que todos os brasileiros de todos os estados agem de acordo com um conjunto de traços culturais único, significa ignorar a multiplicidade de maneiras com que estas pessoas interpretam a realidade, revelando um reducionismo.

Buscando compreender como se relacionaram, no Brasil, os temas do desenvolvimento socioeconômico e da diversidade cultural da população brasileira, Diégues Júnior (1977) destaca que o Brasil pode ser considerado como uma ampla experiência de pluralismo étnico e cultural em que as mais diversas relações de raças e culturas indicam diferenças regionais no país. Sendo assim, seria fundamental conhecer o Brasil a partir de suas diferentes regiões culturais. Nessa tentativa, Diégues Júnior (1960) divide o país em nove regiões culturais.

- nordeste agrário do litoral: que se estende de parte do estado do Rio Grande do Norte até a Bahia e pauta-se, economicamente, na cana-de-açúcar. Caracteriza-se, do ponto de vista étnico, pela mestiçagem maior entre brancos e negros que resultou no mulato e a “casa grande”, do ponto de vista social, pela sua função social, econômica, demográfica e política que formou uma sociedade agrária, aristocrática e patriarcal, tão bem caracterizada por Freyre (2006);
- mediterrâneo pastoril: formada pela parte interior, desde o Piauí até parte de Goiás, Minas Gerais e Bahia, que tem no vaqueiro o seu tipo humano característico. Nesta região, a mestiçagem preponderante foi entre brancos e índios, resultando no mameluco e as fazendas de criação de gado deram o tom econômico e social, com o chamado “coronel”, como patrão e poderoso e tendo no vaqueiro um trabalhador e aliado;
- Amazônia: que se estende desde o Maranhão, parte do Mato Grosso e Goiás e toda a região geográfica atual do norte do Brasil, cujas características físicas baseiam-se a floresta e na abundância de água, que tanto condicionaram o modo de vida regional. Tem na figura indígena sua base étnica principal, mesmo existindo a mestiçagem com o negro e daí resultando no chamado cafuzo, embora o autor ressalte que a Amazônia foi menos povoada por negros. O extrativismo representou sua base econômica, com o seringal sendo seu centro social mais expressivo;
- mineração: que se situa em Minas Gerais e parte da Bahia e Goiás. Caracteriza-se pela formação dos arraiais de mineração, com a presença étnica mestiça, formada de mamelucos, mulatos, judeus, paulistas e nordestinos e com predominância da sociedade patriarcal e forte tradicionalismo;
- centro-oeste extrativista e pastoril: cujas fronteiras são parte de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. De início, baseou-se economicamente na

mineração, mas depois agregou o extrativismo e a agricultura. Seu elemento humano preponderante foi o português, mestiçado com o indígena e sente até a influência espanhola de fronteiras ao sul;

- extremo sul pastoril: presente em toda a região geográfica sul, mas excluída a parte de colonização estrangeira que mereceu outra região. Teve na pecuária sua base econômica, sofreu forte influência espanhola pela proximidade com os países vizinhos colonizados pela Espanha. A figura humana e social típica é o “gaúcho”. Sofreu também grande influência social-religiosa por parte das missões jesuítas;
- colonização estrangeira: localizada na parte central da região geográfica sul, foi colonizada, inicialmente, por alemães e italianos, depois por poloneses, russos, árabes, holandeses e japoneses e caracteriza-se também pela reduzida mestiçagem. Marca-se por características culturais não luso-brasileiras, como era de se esperar e, por isso, tem uma clara distinção cultural;
- do café: que marca o estado de São Paulo, parte do Rio de Janeiro, de Minas Gerais, do Paraná e do Espírito Santo. Sua base econômica foi o café, dando origem aos chamados “barões do café”, pessoas com grande prestígio e poder político;
- faixa industrial: que surgiu modernamente das antigas ocupações cafeeiras e tem sido responsável por grandes transformações sociais advindas da industrialização.

Partindo do mesmo princípio de Diégues Júnior (1960), Ribeiro (2006) propôs uma divisão mais próxima da homogeneidade cultural de certos territórios do que de divisões legais. Sua classificação é fortemente baseada na raça e nas atividades econômicas. As cinco regiões classificadas por Ribeiro (2006, p. 246-247) são:

- crioula: desenvolveu-se nas comunidades de faixa de terras frescas e férteis do Nordeste, predominantemente do litoral nordestino, mais precisamente do Rio Grande do Norte à Bahia, tendo como instituição coordenadora fundamental o engenho de açucareiro. Ela foi baseada, sobretudo, na relação senhor de engenho e escravo e em uma cultura econômica que inaugura um novo conceito a quem o autor chamou colonialismo escravista, distinto do feudalismo por caracterizar-se em uma rígida hierarquia, mão-de-obra escrava e voltada para o mercado externo. Juntou-se, assim, uma tríade: a produção brasileira, a força africana (escravo) e o mercado europeu;
- cabocla: vinculada a uma economia florestal, com predomínio na região norte do país. O autor destaca que a característica básica dessa variante é o primitivismo de sua tecnologia adaptativa, essencialmente indígena, conservada e transmitida, através de séculos, sem alterações substanciais. O correspondente amazônico do engenho açucareiro é uma empresa extrativista florestal, incipiente capitalista: o seringal;
- caipira: predominante na região sudeste, que nasce baseada em uma economia de exploração de índios para comercialização com outras áreas carentes de mão-de-obra, como no Nordeste, posteriormente volta-se para a exploração mineradora, com o fim da abundância do ouro e dos metais, foca na cultura cafeeira, agora não mais com uma visão exploratória, mas com uma relação de colonato;
- sertaneja: atrelada a uma economia pecuária, notadamente do interior nordestino e da região do centro-oeste. Para o autor, um tipo particular de população com uma subcultura própria, marcada, dentre outras, por sua especialização ao pastoreio, por sua dispersão espacial e por traços característicos identificáveis no modo de vida, na organização da família, na estruturação do poder, na visão de mundo e numa religiosidade propensa ao messianismo;

- sulinos: vinculados às características culturais dos imigrantes. Na verdade, Darcy Ribeiro subdividiu esta categoria em gaúchos, situados na zona de campos de fronteira rioplatense e dos bolsões pastoris de Santa Catarina; matutos, de origem principalmente açoriana, que ocupavam a faixa litorânea do Paraná ao sul e gringos, representantes dos emigrantes europeus, instalados mais na zona central desta região. Para ele, a característica básica do Brasil sulino é sua heterogeneidade cultural, entre os três componentes e entre estes e o resto do país.

Para Muzzio e Castro (2008), as classificações de Diégues Júnior (1960) e Ribeiro (2006) têm em comum a busca por delimitar o país muito além de uma fronteira legal. Utilizam maior profundidade em suas classificações quando buscam compreender que elementos sócio-culturais estiveram presentes desde o “começo” brasileiro em seu vasto território e que fizeram por se distinguir ao longo do tempo por fatores climáticos, geográficos, econômicos, políticos ou, de forma geral, sociais, fazendo com que tivéssemos regiões com claras distinções culturais entre si. Embora com diferença entre as categorias, essas classificações agregam as regiões por suas características sócio-culturais, buscando as razões de elas serem homogêneas internamente e heterogêneas em relação às outras, tendo assim, o mérito de voltar-se mais para os aspectos endógenos, para suas particularidades, facilitando, assim, a compreensão e as respostas aos desafios regionais.

Mas, embora existam essas distinções regionais, elas não podem ser interpretadas como separações rígidas entre si. A homogeneidade nacional propicia que elementos sociais, econômicos ou culturais perpassem estas “fronteiras”. Tem-se, no Brasil, uma diversidade com raiz homogênea. Como ressaltou Diégues Júnior (1960), homogeneidade esta principalmente influenciada pela língua, pela religião e pelo sistema federativo.

[...] homogeneidade sem, porém, uniformização, que cria originalidade de uma em face da outra; que traduz diferenciações capazes de esclarecer o que é de uma e o que é de outra; e que, portanto, permite distinguir cada uma delas em comparação com as outras (DIÉGUES JÚNIOR, 1960, p. 19).

Já a diferenciação é vista, por Diéguas Júnior (1960), quando o autor propõe ver o país através de regiões culturais que estariam galgadas em construções sociais locais.

Conforme alertam Muzzio e Castro (2008), as classificações das regiões culturais têm forte relação com nossas origens de séculos atrás. Pela própria dinâmica da cultura, é possível que as mesmas não sejam suficientes para nos diferenciarmos neste momento. O grande avanço nos meios de comunicação, nos meios de transporte e na tecnologia da informação, entre outros fatores, tem possibilitado uma intensidade no intercâmbio cultural e é de se esperar que exerça influência nessas relações. Porém, para os autores, parece que a regionalização cultural brasileira ainda permanece forte, com distinções e peculiaridades locais que os estudos do campo precisam ressaltar e compreender.

Nessa perspectiva, poder-se-á afirmar que existe uma cultura nacional brasileira uma vez que existem traços comuns pertencentes aos brasileiros nas diferentes regiões do país. Contudo, existem traços que são específicos de culturas regionais, existe uma identidade regional. Neste trabalho, especificamente, privilegia-se a cultura regional mineira.

4.2 Cultura mineira

Minas Gerais é composta por diversas regiões culturais que surgiram a partir da relação entre geografia e economia e sofreram (e sofrem) diferentes influências, fornecendo uma espécie de “mapa cultural” do estado. Diéguas

Júnior (1960) evidencia essa diversidade interna e os referentes culturais ao dividir o estado em regiões culturais:

- região central: responsável pela mineração;
- norte e nordeste: fortemente influenciado pela cultura baiana;
- Triângulo Mineiro: influência de São Paulo e Goiás, onde surge a imagem do caipira do centro do país;
- Sul de Minas: recebe influência de São Paulo;
- Zona da Mata Mineira: bastante próxima do Espírito Santo e do Rio de Janeiro sofrendo, portanto, também a influência do jeito de ser dos habitantes destes estados.

Já na classificação de Ribeiro (2006), Minas Gerais pertence à cultura caipira. A imagem astuta dos mineiros floresceu da semente caipira. O estereótipo do mineiro nasceria na zona rural, gente de falar pausado e comedido e de hábitos modestos.

Yatsuda (2006, p. 113), atendo-se, principalmente, à literatura, discute a respeito da imagem que o caipira⁴⁷ recebeu ao longo do tempo. Num primeiro momento, foi visto como o nativo, por natureza, um indivíduo preguiçoso, indolente, incapaz, idiotizado, sujo e violento, utilizando um falar rude que não pode exprimir com precisão conhecimentos mais refinados e sentimentos nobres.

Contudo, em determinados momentos de nossa história, a situação social e política criou condições para que o orgulho nativista se manifestasse. Assim, na época da Independência, promovida pela classe dos descendentes europeus que se enriquecera com a atividade agrícola e a mineração, elege-se o índio como símbolo de brasilidade, de antilusitanismo. Da mesma forma, quando os cafeicultores do oeste paulista que tinham fomentado a industrialização se veem

⁴⁷ Yatsuda (2006) trata o caipira não como um personagem exclusivamente mineiro, mas sim nacional.

ameaçados pela mesma, dizem-se caboclos, caipiras e alçam o matuto à condição de símbolo de resistência. Resistência do campo, dos cafeicultores à cidade, à industrialização. Desse modo, o caipira é visto, à sua revelia, como portador de todos os valores referentes à terra (YATSUDA, 2006).

Enfim, o caipira, encarnando anseios e receios dos outros, teve seu significado mudado de acordo com pontos de vista que nele enxergavam apenas a projeção de valores ideológicos. Ora preguiçoso e violento como o índio, ora símbolo do verdadeiro Brasil formado por destemidos bandeirantes, só na atualidade, com o capitalismo plenamente implantado, é que aparece como personagem típico de uma formação social em gradativa decomposição (YATSUDA, 2006).

Modernamente, no esforço de conhecer o Brasil, as pesquisas sociológicas e antropológicas, relativizando o conceito de cultura, conferiram ao caipira o direito de estar entre os seres humanos, nem idealizado nem tratado como animal, mas dotado de consciência, cultura própria e, apesar de explorado, participante do processo social (YATSUDA, 2006).

A cultura regional mineira é comumente chamada de “mineirismo” (ARRUDA, 1999) e vinculada a ela encontra-se a expressão “mineiridade” (ARRUDA, 1999; DULCI, 1999; ROCHA, 2003).

4.2.1 Mineiridade

Arruda (1999, p. 198), em *Mitologia da mineiridade*, investiga como a descrição do mineiro foi construída, transmitida e disseminada. Segundo a autora, a realidade social em Minas, no século XIX, encaminhou-se para certa autonomia, criando uma subcultura singular, fruto do amálgama entre o passado e o presente, que se poderia denominar por “mineirismo”. O mineirismo constitui, portanto, a expressão de uma subcultura regional. A manifestação

quotidiana do mineirismo é a “mineirice”, enquanto um modo de aparecimento das práticas sociais inerentes aos mineiros e que servem para distingui-los de outros tipos regionais. A “mineiridade”⁴⁸, por sua vez, exprime, em contrapartida, uma visão que se construiu a partir da realidade de Minas e das práticas sociais.

A linha de explicação adotada por Arruda (1999) não separa mito e identidade. Pelo contrário, suas reflexões encaminham-se para o estabelecimento da homologia entre identidade e mito, procurando os nexos entre a construção da mineiridade e as suas formas identificadoras.

Como toda identidade, a identidade regional é uma construção relativa à dinâmica dos atores sociais, à sua forma de habitar o mundo e à relação que entre eles se estabelece. No caso da mineiridade, ela pode ser definida como um conjunto de valores e características atribuído aos mineiros. Trata-se de uma construção discursiva vinculada à concepção de uma regionalidade, que é definida por certas peculiaridades históricas, econômicas e sociais, sendo a História a primeira encarregada de “moldar” a mineiridade.

Nessa ótica, a Inconfidência Mineira é um dos elementos mais significativos da construção imaginária da mineiridade. Segundo Arruda (1999), esse movimento de contestação forjou a ideia de que os mineiros reagem a todas as formas de despotismo, em nome da liberdade já que ele foi associado ao caráter politizado e rebelde dos mineiros. Tiradentes é tomado como representativo do espírito inquieto do mineiro e de seu gosto pela luta em favor da liberdade. Não por acaso a bandeira do estado de Minas Gerais é um libelo a favor da liberdade, com a inscrição *Libertas quae será tamen*.

⁴⁸ A mineiridade é entendida também como ideologia, visão de mundo e identidade local.

Para Arruda (1999), tratar das características da vida social e cultural de Minas no passado pressupõe distinguir, nitidamente, pelo menos os seus dois momentos mais típicos – a fase mineradora e a etapa na qual predominam as atividades agrícolas –, uma vez que essas expressam ritmos sociais diferentes, respaldados numa natureza diversa de sociabilidade. Se, por um lado, o caráter do mineiro é um caráter de aventura que é típico da mineração que representa insegurança e movimento, por outro, é um caráter de segurança, estabilidade e trabalho contínuo, uma vez as atividades agrícolas representavam tranquilidade para sobrevivência.

Sob essa mesma ótica, Dulci (1999) afirma que as primeiras observações sobre a especificidade do comportamento dos mineiros datam do início da mineração. A visão de uma “cultura rebelde” preocupava as autoridades coloniais e se fixou ao longo do ciclo do ouro, apesar do relativo êxito obtido pelo governo em pacificar e controlar a região. Mais tarde, a decadência da extração do ouro concorreu para fragmentar a vida coletiva e facilitar o controle, mas a imagem de uma sociedade politicamente singular permaneceu viva em Minas.

Conforme escreve Latif (1960), a escravidão, na região mineradora, apresentou-se de maneira diversa das demais províncias da colônia. Houve um relacionamento entre senhores e escravos bem mais brandos, quando comparado com o restante do país. Tal característica surgiu devido à natureza do trabalho.

Nas minas, o escravo era uma arma contra o próprio senhor, pois poderia denunciar o patrão por fraudes fiscais. Os maus tratos praticados pelos senhores deveriam ser ponderados. Caso contrário, poderiam, os senhores, ter problemas com o fisco, órgão de afamado autoritarismo. As próprias contingências do trabalho nas lavras favoreciam os escravos. A boa vontade do trabalhador determinava o rendimento da bateada (LATIF, 1960). A lavra implora por um trabalho diligente, não se obtendo com destratos.

Na época aurífera das Minas Gerais, relata Latif (1960), premiavam-se escravos que encontrassem mais ouro; outros senhores permitiam os escravos de trabalharem o resto do dia para proveito próprio, caso esses encontrassem uma determinada quantidade de gramas de ouro no dia. Garantia a própria liberdade, nos contratos diamantíferos, o escravo que achasse um diamante de tamanho predeterminado.

Os “incentivos à diligência no trabalho” (LATIF, 1960, p. 164) colaboraram para uma aproximação entre senhores e escravos. Tal contato refletia-se na própria construção das senzalas, que haviam perdido os altos muros brancos aparentando prisão, típicas das fazendas de açúcar no Nordeste.

À semelhança da relação entre os pecuaristas sul-mineiros e os escravos, os mineradores viviam a dicotomia do comportamento diário: “ora sentiam-se obrigados a dar-lhes [aos escravos] um certo bom trato, ora eram forçados a uma severa vigilância, para evitar que fugissem, tentados por um ganha pão fácil, em recantos isolados.” (LATIF, 1960, p. 167). Embora a fuga de escravos fosse alta, os mineradores optavam por um comportamento mais ameno, tipicamente brasileiro, e contratavam os famigerados capitães do mato, a fim de tratar das questões mais violentas e delicadas.

Abdala (2007), em *Receita de Mineiridade*, aborda a identidade mineira fazendo uma associação desta com a culinária. A autora procura compreender a cozinha mineira como aspecto de sociabilidade. De maneira mais específica, a pergunta que se colocou foi a seguinte: por que, e por meio de que vieses, a cozinha se constituiu em componente tão formidável na constituição da imagem regional de Minas Gerais? Por que a cozinha? Que papel a cozinha assume na construção da imagem regional mineira?. Em resposta a essas questões, a autora evidencia a associação entre o chamado típico mineiro e a cozinha, em um período que abrange desde a produção literária dos viajantes do século XIX, até algumas obras do início da década de 1990.

Abdala (2007, p. 16) identificou que a cozinha mineira “assume importância singular como parte de uma identidade”, possibilitando a construção de uma imagem regional peculiar ao estado de Minas. Segundo a autora, a culinária mineira expressa um espaço privilegiado de convívio e relações sociais nos quais cozinha, copa e quintais tornam-se os centros do movimento cotidiano da casa mineira. Sobre esse aspecto, escreveu:

No convívio que se estabelecia nas ocasiões especiais de visitas ou festas em casa, as mulheres de família eram responsáveis por verdadeiros rituais que se iniciavam na cozinha, na confecção de pratos, especialmente os doces, e culminavam no arranjo de mesas fartas. Tais rituais operavam uma transição de fora para dentro de casa, acolhendo aqueles que vinham da rua – visitas, hóspedes, convidados – por meio de um código herdado da tradição reinol (ABDALA, 2007, p. 81).

Além dos aspectos históricos, econômicos e sociais, há que considerar outras influências na formação da cultura mineira. Conforme evidencia Arruda (1999), vários povos influenciaram na formação dos traços culturais dos mineiros.

Para Arruda (1999) dos paulistas, o mineiro retirou o amor à independência, a altivez, a probidade e a energia posta nos empreendimentos, adaptando, todavia, ao seu meio específico. O resultado foi montanhesez desconfiados, contemplativos, cautos, frios, brutos, impassíveis, com certo desdém pelo aparato material da civilização. De outros povos, herdaram certos traços de personalidade. O judeu deixou ao mineiro a marca de sua índole. Reforçou a tenacidade nos propósitos, acentuou os hábitos de poupança trazidos pelos lavradores do norte de Portugal e deu-nos a sutileza, a discrição e o espírito de exatidão. Os portugueses fortaleceram o fundo de probidade e de amor à família e à terra, a disposição para a parcimônia, a sobriedade e a frugalidade. Nortistas, nordestinos e negros compensaram a rigidez de certas tendências; baianos, pernambucanos e mais nortistas trouxeram um pouco de

sol, de entusiasmo, de poesia e de gosto pela dança e pelo bate-papo para alegrar a tristeza dos montanhesees caladões e levantá-los da apatia herdada do aborígene e aumentada pelo isolamento e pela melancolia da paisagem que os conduz à intensa vida interior. Os negros trouxeram a afetividade, a doçura, a fantasia, a fidelidade e a vocação para a música e para as festividades e folguedos, além da resistência ao trabalho duro das lavras e das roças, ao sol e à chuva. Em conclusão, Arruda (1999, p. 107), afirma que:

[...] o mineiro é um resumo do 'homem brasileiro', por conter todos os seus elementos prefiguradores; só ele os contém, já que os outros tipos regionais não desfrutaram da oportunidade de estabelecer um caldeamento de raças em dosagens equivalentes).

Sendo assim, “a uma produção cultural como a brasileira, que se seduz pela procura da identidade, Minas apresenta resposta acabada” (ARRUDA, 1999, p. 104). Para essa autora, a expressão mineiridade assume e integra o nacional. Projeta-se no conjunto, oferecendo identidade aos mineiros e aos brasileiros. Nesse ponto, cruzam-se a construção da mineiridade e as visões elaboradas sobre a cultura brasileira, perseguida pela busca da identidade. Existe, então, um eixo comum entre a mineiridade e a temática fundamental do pensamento brasileiro. Por isso, escreve a autora:

O fato de certas particularidades serem assenhoreadas no plano das construções simbólicas faz originar concepções que tracejam tipos culturais definidos, capazes de produzir um esboço borrado – o caráter do brasileiro – ou um desenho nítido e nuançado – o caráter do mineiro. Entre um e outro criam-se sub-tipos: um, expansivo, inflamável, categórico nas afirmações e o outro retraído, prudente e conciliador. Do desenvolvimento da segunda categoria emerge a figura do mineiro: retraída e prudente, ao estender as mãos em feítio cismarento e ao hesitar em esbanjar suas economias; conciliadora, nada categórica, quando apesar de conservador era ajudado pelas autoridades liberais (ARRUDA, 1999, p. 86-87).

Contudo, Rezende (2009, p. 2) interroga: “a mineiridade como construção discursiva é apenas um mito forjado e alimentado permanentemente no imaginário dos brasileiros ou uma expressão com sólidas raízes históricas e culturais?”⁴⁹.

Ângelo (2005, p. 8) responde a essa indagação:

A olhos oficiais, sim; mas não no mundo das práticas simbólicas e discursivas. Mais do que uma questão de naturalidade geográfica, integrar-se ao espírito da mineiridade significa envolver-se num emaranhado simbólico – ou, em nossa perspectiva, interdiscursivo – que ajuda a compor a identidade destes ‘habitantes das montanhas’.

Portanto, “a identidade mineira não se trata de algo a priori, natural, mas, sim, de uma imagem que se tem desse povo, de uma representação social”, não bastando, portanto, nascer em Minas para ser mineiro (ÂNGELO, 2005, p. 8).

É em Lima (2000) que se tem a visão do mineiro como esse “habitante da montanha”. O autor dá grande ênfase à montanha como elemento condicionante da formação do caráter regional. A localização mediterrânea de Minas também é ressaltada como fator influente do caráter e da subcultura regionais.

As análises sobre Minas dão pouca importância à composição racial, concentrando-se na história e também na geografia peculiar da região. Da geografia deriva uma leitura geopolítica que, de um lado, sustenta a ideia do tradicionalismo e da moderação dos mineiros (porque cercados de montanha) e, de outro lado, concebe para Minas um papel especial no país – ser a “encruzilhada dos caminhos”, como escreveu Lima (2000), cabendo-lhe, então, uma missão unificadora no plano nacional.

⁴⁹ Para uma discussão mais aprofundada sobre esse questionamento, consultar Ângelo (2005), Costa e Nercolini (2009), Rocha (2007) e Dulci (1999), entre outros.

Por isso, o aspecto geográfico destacável diz respeito não ao relevo, mas à posição de Minas em relação aos demais estados. O estado sofre influências de norte a sul, nas mais diversas regiões internas, sendo mais “nordestino” nas imediações do Vale do Jequitinhonha, mais “fluminense” no território próximo ao Rio de Janeiro e “paulista” na divisa com São Paulo. Uma verdadeira colcha de retalhos ou um “mosaico”. Nem por isso, porém, padece de falta de coesão em sua estrutura identitária. As diferenças que marcam a identidade constituinte do mineiro “baseiam-se na permanência das tradições locais.” (ARRUDA, 1999, p. 117).

O papel de Minas no Brasil seria, portanto, o de assegurar o equilíbrio e a conciliação dos interesses das várias regiões. “Minas Gerais é o centro do Brasil – e, por isso, seu equilíbrio.” (LIMA, 2000, p. 215). Essa concepção geopolítica se articula, portanto, com a proposição psicossocial da conciliação como marca distintiva do estilo regional. Conforme indicou Dulci (1999), uma das características atribuídas ao mineiro como ator político é a capacidade de acomodação de interesses. Ele é visto como politicamente habilidoso, pragmático e paciente. Nesse sentido, a noção do equilíbrio geográfico tem sua contrapartida na noção do equilíbrio de temperamento. A isso se acrescenta o estereótipo da competência, da “política como vocação” (DULCI, 1999, p. 203). Esses diversos aspectos se reúnem para projetar no plano nacional a mesma imagem, em função da qual as elites mineiras pleitearam reconhecimento para sua aspiração à liderança política do país.

A partir dessa visão de Minas é concebido o mineiro: habitante das montanhas, conciliador e equilibrado. No entanto, assim como Guimarães Rosa, Arruda (1999) reconhece a diversidade de Minas. Conforme destaca a autora, Minas é plural, mas integrada; sua unidade advém do fato de haver recolhido e guardado pedaços do Brasil. Assim, “as Minas desdobram-se em várias outras, formando a Minas Gerais, terra povoada por contrastes, porém uma.” (Arruda,

1999, p. 116). Se, por um lado, a diversidade de Minas permanece acentuada, por outro, é possível localizar nos mineiros um espírito particular. É na busca dessa particularidade que se tenta esboçar o caráter do mineiro ou descrever os seus principais traços culturais.

4.3 Traços culturais mineiros

Neste tópico, procurar-se-á descrever os principais traços culturais que compõem o caráter do mineiro, a partir da leitura dos intérpretes da cultura mineira. Posteriormente, alguns desses traços serão destacados, visando maior detalhamento.

No ensaio *Voz de Minas*, de Alceu Amoroso Lima, encontra-se um dos juízos opinativos mais expressivos e influentes acerca do “modo de ser do mineiro”. Nele são apresentados os atributos que seriam naturais àqueles que nascem em Minas: introspecção, desconfiança, melancolia, bom senso, apego às tradições, jeito conciliador, moderação, discrição, paciência, simplicidade, tranquilidade, reserva, pessimismo, modéstia, indolência, sedentarismo e sovinice, entre outros.

Em Arruda (1999, p. 65-66), a composição das características do mineiro é contextualizada por personalidades marcantes da Inconfidência Mineira. A autora explica que, se por um lado, Tiradentes representa bravura, inteligência, patriotismo, atividade, energia, propaganda insana e dedicação absoluta, por outro, José Alves Maciel representa eminência, frieza, razão suprema, prudência, tato e raciocínio. Havia em ambos um grande soldado e um grande chefe. Dessas duas personalidades despontaram componentes importantes para a caracterização de certos traços das visões da mineiridade e, conseqüentemente, alguns traços parecem contraditórios. Em decorrência disso, o caráter do mineiro é assim descrito: “no destemor, porém suave, elabora-se a

personalidade básica dos mineiros, fruto da combinação permanente da impetuosidade na temperança, da força na serenidade, da harmonia na desorganização.” (ARRUDA, 1999, p. 98). Essa é a definição de um modo de ser do mineiro, construtora de uma identidade, de um sentimento de pertença.

Para Dulci (1999), a mineiridade pode ser definida como o termo que traduz a conjugação de diversos traços que constituem um povo tais como:

o apego à tradição, o senso de continuidade; a valorização da ordem, da estabilidade, a prudência nas iniciativas; o senso de naturalidade, configurando uma visão evolucionista da sociedade e da história; o centrismo, a aversão aos extremos, ao radicalismo; a busca do meio-termo, da solução moderada; o realismo, o pragmatismo, a adaptabilidade às circunstâncias, associados à capacidade de transação, de acomodação de interesses; a perspicácia, a habilidade, a paciência, como meios de alcançar objetivos políticos a menor custo (DULCI, 1999, p. 195).

Diégues Júnior (1960), naquilo que chama de psicologia brasileira, representada pelas tendências de comportamento, pelas maneiras de ser e pelos tipos regionais brasileiros, destacou o mineiro como reservado, de formação clássica e erudita. Já Azevedo (1996, p. 221) descreve-o nos seguintes termos: “o mineiro, desconfiado até a dissimulação, prudente até o pessimismo, de um grande poder de plasticidade, de um claro bom-senso e de hábito morigerados.” Dias (1985), por sua vez, define o mineiro como um sujeito calado, desconfiado, introvertido, hospitaleiro, inteligente e bom.

No Quadro 4 são descritas as características atribuídas ao mineiro, de acordo com a literatura consultada.

TRAÇOS CULTURAIS⁵⁰	AUTORES
Introspectivo, desconfiado, melancólico, prudente, apegado às tradições, conciliador, moderado, discreto, paciente, simples, tranquilo, reservado, pessimista, modesto, indolente, sedentário, sovino, conservador.	Lima (2000)
Destemido, impetuoso, temperamento forte, comedido, tímido, sereno, simples, apegado à tradição, retraído, prudente, desconfiado, conciliador, sutil, introspectivo, discreto, cultura o lar, espírito patriarcal, hospitaleiro, cordial, sovino.	Arruda (1999)
Apegado à tradição, valoriza a ordem e a estabilidade, prudente, avesso a posições extremistas, conciliador, moderado, adaptável, perspicaz, habilidoso, paciente.	Dulci (1999)
Desconfiado, reservado, dissimulado, prudente, possuidor de grande plasticidade, hospitaleiro.	Azevedo (1996)
Reservado, de formação clássica e erudita.	Diéguas Júnior (1960)
Sóbrio, calmo, astuto, cético, pessimista, sedentário, apegado à tradição e à rotina, culto excessivo à família, dissimulado, desconfiado, sono.	Bojunga (2001)
Hospitaleiro, cordial.	Abdala (2007)
Desconfiado, afável, hospitaleiro, dissimulado.	Latif (1960)
Calado, desconfiado, introvertido, hospitaleiro, inteligente, bom.	Dias (1985)

Quadro 4 Síntese dos traços culturais mineiros

Fonte: elaborado pela autora

Alguns dos traços citados serão detalhados a seguir. Embora seja difícil isolá-los, ressalta-se que a tentativa aqui empreendida tem objetivo meramente didático, buscando detalhar aqueles que mais seriam característicos do jeito de ser do mineiro conforme a literatura.

Convém ainda ressaltar que os traços escolhidos para análise nesta pesquisa não esgotam aquilo que se pode denominar cultura regional mineira, uma vez que Minas é plural e heterogênea, embora guarde, em alguns traços, aspectos de homogeneidade e harmonia.

⁵⁰ Procurou-se ser fiel aos termos utilizados pelos autores para caracterizar o mineiro. Por isso, muitas vezes eles se repetem como sinônimos. Esse aspecto foi superado quando os traços culturais forem tratados com mais detalhes nos itens seguintes.

4.3.1 Introspecção

A paisagem mineira seria a responsável pelo caráter introspectivo do mineiro. Marcada por montanhas, ela conferiria aos seus habitantes um caráter intimista além de desconfiado. A condição de “habitantes das Montanhas” sintetizaria, então, a identidade do mineiro. Sobre esse aspecto, escreve Lima (2000, p. 55):

Outro aspecto da Montanha mineira, em sua tradução humana e social, é a concentração, tanto psicológica como sociológica (...) O mineiro, como todo montanhês, é ensimesmado. Vive para dentro. Vive em si. A meditação é o seu clima habitual. A taciturnidade, o seu modo comum. A vida interior, o seu encanto.

Essa conformação topográfica tenderia a refletir-se no modo de ser do mineiro:

O fenômeno mineiro é condicionado, todo ele, pela Montanha. A montanha representa horizonte limitado, ritmo lento de andar, economia extrativa, vontade dominando a imaginação, vida sóbria e difícil, concentração psicológica e dispersão demográfica (LIMA, 2000, p. 68).

Arruda (1999, p. 62) também enfatiza a característica introspectiva do mineiro quando afirma que:

[...] o mineiro caracteriza-se pela sua austeridade e pela tendência à introspecção [...]. Embora aparentemente simples, o mineiro é complexo, sutil, e isto bem transparece no senso de humor que o leva a rir-se de si mesmo quando necessário; e não apenas dos outros.

A dificuldade em deslocar-se de um lugar ao outro em uma topografia tão irregular condicionou o mineiro a viver em pequenas cidades. Não é por acaso que Minas Gerais é o estado brasileiro com o maior número de municípios, 853. Isso veio a acentuar o caráter regional da realidade local

mineira, a partir do que a valorização das tradições é uma consequência natural (ÂNGELO, 2005).

Esse comportamento introspectivo reserva parte de melancolia. Segundo Lima (2000), a opressão causada pelas montanhas no estado de espírito do mineiro, tornava-o muito propenso à melancolia. Assim, o peso de uma paisagem carregada teria a capacidade de desencadear efeitos da tristeza no mineiro montanhês.

4.3.2 Apego às tradições

Esse traço cultural – apego às tradições – fica evidente em Lima (2000). Para este autor, os elementos fundamentais da sociologia mineira seriam a continuidade, a fidelidade e a temperança: continuidade, quanto ao passado; fidelidade, quanto ao presente; temperança, quanto ao futuro. Destes procedem quatro valores sociológicos predominantes: “de segurança e não do risco, de permanência e não de passagem, de intensidade e não de superfície, de tradição e não de progressismo.” (Lima, 2000,0p. 110).

Esses valores – segurança, permanência e tradição – refletem o apego ao passado. Por isso,

O mineiro é mais fiel ao seu lugar do que ao seu momento. São as condições de meio mais do que as de momento que influem sobre o homem da montanha. O mineiro não muda facilmente de casa. Gosta loucamente de seu povoado natal. Ama a paisagem em que nasceu e dificilmente a troca por outra (LIMA, 2000, p. 29).

A ênfase nas “raízes”, no eterno retorno aos áureos tempos de bonança, ainda que os mesmos sejam apenas idealizados, sem de fato estarem incluídos no passado, pressupõe a existência de uma cronologia cíclica, que sempre volta às origens. E isso caracteriza uma construção mítica, o que se dá, conforme Arruda, a partir “[...] do seu caráter atemporal, pois os momentos do tempo –

passado, presente e futuro – convivem harmoniosamente, encontram-se mesclados e indiferenciados.” (ARRUDA, 1999, p. 129).

Contudo, poder-se-ia localizar nas peculiaridades mineiras uma tendência a resistir às mudanças. O apego às tradições acarretaria essa resistência. Conforme expôs Arruda (1999), a ambiência mineira apresenta características próprias de sociabilidade por reproduzirem, sobretudo nas zonas rurais, um quadro cultural que tende à cristalização.

Nesse sentido, o mineiro seria arraigado à tradição, valoriza a ordem, a prudência e evita tomar posições extremistas. Por isso, ele é conhecido como um sujeito que valoriza a segurança, é pacífico, busca sempre a harmonia e é avesso aos conflitos.

4.3.3 Bom senso

Da necessidade da permanência e do ritmo lento para se adaptar às condições do meio ambiente sobreveio naturalmente o bom-senso como característica essencial do mineiro. Conforme escreve Lima (2000, p. 26), o mineiro é o “homem do meio termo, no bom sentido da expressão. É o homem da negociação, do entendimento, do ‘dar um jeito’.” Seu bom senso nas atitudes moderadas e conciliatórias tornou-se famoso.

Conforme destaca Arruda (1999), o mineiro valoriza a cautela para advertir, enfatiza a vagareza⁵¹ dos movimentos para afirmar que, com precaução, se chega à frente. Ele planta vagarosa e cuidadosamente para obter, no fim, colheita mais substancial.

[...] ser mineiro é esperar pela cor da fumaça. É dormir no chão para não cair da cama. É plantar verde para colher maduro. É não meter a mão na cumbuca. Não dar passo maior que as pernas. Não amarrar cachorro com língua.

⁵¹ A autora utiliza a expressão “pachorra”.

Porque o mineiro não prega prego sem estopa. Mineiro não dá ponto sem nó. Mineiro não perde o trem... (ARRUDA, 1999, p. 110).

Ao longo do tempo, foi-se solidificando uma representação da mineiridade em comentários de vários escritores e jornalistas e o bom senso, assim como a sobriedade, sempre foram retratados. Rezende (2009, p. 5) transcreve a opinião de Armando Nogueira sobre o mineiro: “um filho das Minas Gerais não é de cometer imprudências: nem na vida, nem na morte. Aprendi com Otto Lara, com Fernando Sabino e Paulinho Mendes Campos que mineiro é calado, econômico, reservado.” Contudo, em alguns momentos cruciais, os mineiros não hesitaram em abandonar a prudência e a reserva conforme atesta Bojunga (2001):

O Estado mais tipicamente conservador da União abriga o espírito mais livre. Sua aparente docilidade esconde reservas de insubmissão, às vezes convertida em ironia, e de algum modo chocada na pachorra de esperar, que tanto ilude o observador apressado, incapaz de perceber a chama latente do borralho. As revoluções liberais em Minas atestam isso (BOJUNGA, 2001, p. 25).

Contudo, Lima (2000, p. 28) classifica o mineiro como sendo o mais “britânico” tipo brasileiro, tamanha a paciência e a temperança que lhes são naturais.

4.3.4 Discrição

A discrição ou a sobriedade dos mineiros é um dos traços culturais mais marcantes do mineiro. Esse traço é descrito por Arruda (1999) da seguinte forma: o mineiro não tem arroubos nem arrogâncias nem contam vantagem. Donos de terra tão rica e tão ilustre, mostram uma espécie de humildade naquela posse e, ao mesmo tempo, uma segurança tranquila, que não deixa margem para vanglória. Os seus tesouros, o interessado é que tem que descobri-los, pois, na

sua discrição, o gosto dos mineiros é fingir que os ignoram. Assim sendo, o mineiro seria um sujeito simples e humilde.

A discrição dos mineiros desdobra-se em concepções que procuram sublinhar as especificidades: amor à conversa, tédio à controvérsia, aversão ao escárnio, gosto pelo humor, anteposição à intimidade, predileção pela cerimônia, timidez, desconfiança, jeito arisco, ar esquivo, singeleza, reserva, espírito patriarcal, amor ao lar (ARRUDA, 1999, p. 109).

Segundo Lima (2000), em sintonia com o bom senso, a sobriedade é o traço principal da caracterização psicológica do mineiro. Percebe-se esse traço na descrição do autor:

[...] simplicidade, reserva, discrição nos gestos, nas palavras, no pensamento nos sentimentos em uma demonstração patente de que, se o sertanejo nordestino é ‘antes de tudo um forte’, como disse Euclides da Cunha, ‘o homem de Minas é, antes de tudo, um sóbrio’ (LIMA, 2000, p. 39).

A sobriedade teria ajudado o mineiro a desenvolver a calma e o humor. Ao ser discreto, ele substitui as manifestações efusivas de alegria por outras mais introspectivas: o mineiro quase não ri em público. Entretanto, tem um *riso interior*, que é uma “verdadeira atitude perante a vida.” (LIMA, 2000, p. 29).

Para Rezende (2009), a imagem do mineiro que se cristalizou condiz com a definição que Bojunga (2001) elaborou sobre a mineiridade:

A sobriedade seria o “ambiente moral” da mineirice: as relações sem pressa, à vida devagar temperada pela ironia, a habilidade com casos e anedotas, a astúcia em fingir que sabe não sabendo e que não sabe sabendo. A conversa fiada e a lógica do coração (...) Depois há o rol dos vícios e defeitos: ceticismo, pessimismo, sedentarismo, tradicionalismo, apego à rotina. A cultura do recalque e da dissimulação, o culto excessivo à família e a ausência de paixão. O buquê de estereótipos inclui também a rejeição dos contrastes, a desconfiança, o caráter alusivo e a sonsice. Uma alma rural sob o fraque (BOJUNGA, 2001, p. 24).

Arruda (1999, p. 59) também destaca “a simplicidade dos mineiros e a sobriedade dos seus gestos.” Contudo, questiona: de onde vêm as características da alma mineira, especialmente essa singeleza, essa reserva, esse espírito patriarcal e esse culto ao lar? Segundo a autora, vem do campo. É na formação rural do próprio povo que elas buscam as suas origens e o cunho que as distingue. O vínculo rural é tão forte, tão estrutural no caráter mineiro, que é fácil reconhecê-lo, mesmo nos indivíduos sujeitos à pressão de um meio altamente urbanizado, como é Belo Horizonte.

Costa e Nercolini⁵² (2009), entretanto, colocam em xeque a afirmação de Arruda. Os autores criticam o fato de Belo Horizonte, mesmo estando entre as dez maiores capitais do Brasil, ser permanentemente vinculada à ideia de “grande cidade pequena”, um grande interior. Para Costa e Nercolini (2009, p. 2), assim, “defini-se a pretensa essência de Minas, a mineiridade, como presa às montanhas mineiras, em contradição a um cenário de trocas tão velozes como o atual.” Os autores ressaltam que, no cenário atual, Belo Horizonte se revela uma capital que é expressão da contemporaneidade. Contudo, reconhecem que, ao mesmo tempo em que a capital se mostra extremamente afiliada à tecnologia e às artes contemporâneas, é inegável a forte presença de uma herança cultural, de matrizes culturais que dialogam com o passado interiorano.

⁵² Costa e Nercolini (2009), fazem outras críticas ao discurso da mineiridade, afirmando que, no imaginário coletivo, Minas Gerais foi reduzida a Ouro Preto, à Inconfidência Mineira, ao barroco, ao caipira, ao provinciano, a um estereótipo de Minas Gerais como fora do processo de inovação cultural, como se só coubesse a ela as questões do passado, uma vez que as estéticas contemporâneas são fruto de metrópoles. Tendo em vista que o atual contexto de Minas Gerais também se insere na lógica da globalização, inicialmente, pode parecer incoerente a imagem comunicada do mineiro, sendo definido pela mineiridade, com um conjunto de atribuições de qualidades, como se todos os conterrâneos pudessem responder pelas mesmas características imutáveis para todo o sempre.

4.3.5 Tranquilidade

O caráter tranquilo e sossegado do mineiro fica bem ilustrado no seu modo muito singular de conversar, conforme expõe Lima (2000, p. 55) no seguinte trecho de sua obra:

A conversa mineira, porém, não é o diálogo agudo e apressado de outros povos ou de outras gentes. É uma espécie de monólogo sucessivo. A conversa mineira é o caso, a anedota, a referência, a narrativa. (...) O mineiro sabe esperar. O mineiro sabe escutar. Escuta perigosamente bem. Parece que a vida, sendo mais tranquila, dá tempo para ouvir melhor o próximo. 'Deixa que ele diga até o fim o que quer dizer'.

Para Abdala (2007, p. 25), a tranquilidade do mineiro está ilustrada também nos seus hábitos. Minas Gerais permite a tranquilidade de sentar-se nas calçadas e receber as visitas. Sendo assim, a presença das cadeiras nas calçadas representa parte da cultura mineira, assim como a hospitalidade e o hábito de servir comida.

O mineiro relega, portanto, a categoria "tempo" a um segundo plano (Rezende, 2009) ao se comportar da forma descrita por Lima (2000, p. 21):

Tudo, em Minas, se faz sem pressa. O tempo não conta. Fazem-se as coisas para durar, para permanecer e não para aparecer, para fingir ou para ganhar tempo. O ritmo de vida, nestas montanhas... é um ritmo lento, como a sonoridades dos timbres da sinfonia mineira sempre em surdina. Nem cor, nem som, nem andamento, nem gestos, nem palavras, nem nada do que, normalmente, anima a tudo isso, foge em Minas a essa lei suprema da sobriedade que domina toda a vida por estas paragens. Aqui se vive mais devagar. E por isso mesmo é que tantos corações cansados pelo andamento prestíssimo de nosso século vêm aqui para readquirir forças de viver no meio destas montanhas, que parecem já ter adquirido a imobilidade das coisas eternas e junto a estes corações que mudam e sabem o que é a suprema beleza da fidelidade.

As implicações de se viver em meio a uma topografia acidentada envolvem uma diminuição no ritmo social, ocasionando o surgimento de uma forma particular de apreensão do tempo – que corre mais lento nas *Geraes*, segundo Lima (2000). O autor, entretanto, faz questão de ressaltar que tal lentidão não significa, necessariamente, algo negativo, pois a velocidade não é “critério de valor”.

Segundo Arruda (1999), a atividade mineradora propiciou uma elite intelectualizada e engajada politicamente, ao mesmo tempo em que foi a responsável por certa indolência, pois a descoberta do ouro significaria a riqueza ou, para um escravo, a possibilidade de compra da sua liberdade.

Portanto, esse caráter tranquilo do mineiro, muitas vezes, fez com que ele fosse visto como um indivíduo preguiçoso ou acomodado. Conforme explica Arruda (1999), a caracterização de Minas Gerais por alguns viajantes desponta num quadro contaminado por comparações, construído a partir de referências à Europa. Por isso, muitas vezes, a figura do mineiro como preguiçoso é destacada. O mineiro foi visto como aquele sujeito que queria, em um só ano, tirar de seu terreno tudo o que ele podia produzir. Esse gosto pelo ganho fácil e sem muito dispêndio de energia assustava bastante os viajantes. Assim, o ócio, visto por eles como um componente do caráter nacional, aparecia-lhes sendo efetivamente um vício.

A indolência, assim como o pessimismo e a falta de confiança em si, seria um dos defeitos do comportamento dos mineiros. Para Lima (2000), estes, em parte, seriam decorrentes de “excessos de suas qualidades.” A falta de confiança em si, o defeito mais grave na opinião do autor, seria consequência de “um excesso de modéstia”; o pessimismo resultaria do “excesso de humor” enquanto a indolência e o sedentarismo exagerado seriam consequências de “uma das mais altas virtudes mineiras – o amor da tradição.”

4.3.6 Conciliação

A disposição do mineiro para a negociação e o entendimento (Lima, 2000) desperta uma vocação conciliatória. Por ocupar uma posição central no território brasileiro, o estado de Minas assume um papel de unificação inter-regional, que se traduz na “identidade do mineiro como conciliador.” (DULCI, 1984, p. 20). “Essa imagem de Minas como núcleo de convergência resulta também do fato de o Estado haver recolhido e guardado pedaços do Brasil.” (ARRUDA, 1999, p. 117).

A habilidade de conciliação seria uma consequência da paciência do mineiro que influenciaria principalmente a política. Desenvolver articulações políticas, através, principalmente, da sua paciência, pode ser considerada uma marca mineira. O estado sempre teve papel marcante na história do país, desde o início do ciclo do ouro, em que Ouro Preto, antiga Vila Rica, assumiu um papel preponderante na economia do país, e mais a seguir, na Inconfidência Mineira, que já sinalizava um movimento emancipatório brasileiro e no século passado, quando a política do café com leite, em que Minas Gerais alternava com São Paulo, a presença de mineiros e paulistas na presidência da república.

Nessa direção, Dulci (1984) esclarece que a mineiridade foi o código de unificação e de construção da autoimagem da elite política de Minas Gerais. A ideia ajudou a compor teias de identificação cultural e a agregar interesses comuns, legitimando valores e estruturas de pensamento da minoria dominante. Corroborou, dessa forma, para afirmar a convergência das elites em torno de um projeto político comum do desenvolvimento regional, orientado pela perspectiva da “continuidade e mudança” (DULCI, 1999, p. 125) – típica da história política e institucional mineira.

O exercício da conciliação permitiu fixar a orientação geral de um projeto político de desenvolvimento regional, orientado e conduzido pelo

Estado. O projeto assegurou a defesa de interesses comuns àqueles que partilhavam uma identidade regional, historicamente construída e reconstruída, por meio de um processo de complementaridade entre o velho e novo. Dessa forma, a mineiridade foi um artifício cultural, que funcionou como uma espécie de cimento entre a tradição e o futuro; unindo, sob a égide de um mesmo projeto, grupos conservadores e grupos modernizantes.

Na concepção de Rocha (2003), a construção do discurso da mineiridade tinha por objetivo forjar uma unidade, privilegiar o consenso e excluir ou ignorar o conflito. Isso porque, no início do século XIX, Minas passava por um processo de formação marcado pela diversidade de interesses e pelo pluralismo que, de alguma forma, lançava a semente do separatismo. Era preciso construir um discurso que unificasse, no sentido de resolver os conflitos e projetasse Minas no cenário político nacional. Nesse contexto, o discurso da mineiridade delineia-se como uma subcultura regional que promove a unidade, fixa uma identidade diferenciada e fortalece um sentimento de pertença e de compromisso com certos ideais socialmente estabelecidos⁵³.

4.3.7 Hospitalidade

Para Praxedes (2004, p. 2), a hospitalidade é uma forma de relação humana baseada na ação recíproca entre visitantes e anfitriões. Sempre que os humanos se relacionam, mesmo para a realização de atividades práticas ligadas a receber ou a visitar alguém ou um local, o relacionamento depende dos valores

⁵³ Costa e Nercolini (2009) também criticam o discurso da mineiridade, afirmando que, apesar de alguns intelectuais proporem essa mineiridade como simples sinônimo de identidade mineira, isso não deve ser dado tão facilmente, uma vez que o termo está imbricado em estratégias sócio-políticas de dominação que não são as mesmas do atual contexto. Dulci (1999) também faz considerações nesse sentido, a respeito das questões econômicas e políticas.

daqueles que estão interagindo, ou seja, depende dos princípios que orientam as condutas dos envolvidos na relação.

A hospitalidade é o ato de receber bem o visitante, fornecer-lhe conforto, bem-estar e segurança que normalmente seriam encontrados em sua casa. Seria impossível conceber um ambiente hospitaleiro, sem que toda a localidade receptora participasse conjuntamente nesse sentido.

“A hospitalidade é a generosidade de um agrupamento humano, seja uma comunidade, etnia, cidade, nação, estado ou país. É a ternura da gente de um lugar em relação ao estrangeiro e os seus mistérios [...]” (PRAXEDES, 2004, p. 5).

A hospitalidade é um dos atributos reconhecidos nos brasileiros em geral e nos mineiros em particular (ARRUDA, 1999, p. 82). Para Azevedo (1996), o sentimento de hospitalidade afixou-se na consciência coletiva do brasileiro, de modo que nunca se demonstrou disposto a perder a fama da simpatia que lhe é atribuída.

O mineiro passou a ser nacionalmente reconhecido pela sua hospitalidade. Corroborando tal representação, o *site* da Secretaria de Turismo de Minas Gerais, no sentido de atrair o turista para que o mesmo venha a usufruir das belezas naturais e da hospitalidade do povo mineiro, exibiu, durante muito tempo, “o slogan: Minas, a paisagem tira o fôlego, a hospitalidade o devolve.” Atualmente, se for feita uma consulta ao mesmo site, é possível encontrar até cinquenta anúncios que destacam a hospitalidade como uma forte atração do estado (SECRETARIA DE TURISMO DE MINAS GERAIS – SETUR/MG, 2010).

Conforme discute Arruda (1999), os mineiros poderiam ser enquadrados na construção de Sérgio Buarque de Holanda, para quem a contribuição brasileira para a civilização seria de cordialidade. Nesse sentido, a autora

escreve que talvez não fosse exagero afirmar que os mineiros percebidos pelos viajantes situam-se no cerne de concepções de cunho cultural, como as que aparecem na obra de Holanda. Ou, pelo menos, que as considerações sobre Minas forneceram material importante para a confecção dos tipos culturais.

Abdala (2007) abordou a construção da identidade mineira sob o aspecto da cozinha com base em relatos de viajantes estrangeiros que estiveram no Brasil nos períodos da mineração e da ruralização. Os viajantes, ao passarem por Minas, registraram suas impressões sobre a hospitalidade dos mineiros, interpretando-a como distinta à de outras regiões percorridas. Eram constantes, conforme escreve a autora, suas descrições sobre as refeições que lhes eram oferecidas, destacando-se a abundância de doces e compotas de frutas.

Abdala (2007) explica que as compotas de frutas são heranças portuguesas. Durante as longas viagens, os portugueses levavam consigo as compotas, uma forma de conservar os alimentos por longo período. No período aurífero, a carência de alimentos era um elemento marcante, haja vista a dedicação massiva de mão-de-obra nas minas e a ínfima dedicação à agricultura ou pecuária. Assim, tornou-se praxe a cocção das frutas do quintal para conservá-las; como consequência, a dona de casa sempre tinha um doce especial para servir às visitas.

Com a decadência do período aurífero no final do século XVIII, o emprego da mão-de-obra volta-se também para a agricultura e à pecuária, vindo a constituir, a partir daí, até as primeiras décadas do século XX, o que se tornou conhecido como período da ruralização (ARRUDA, 1999; ABDALA, 2007). Em tal período, multiplicaram-se as hortas, os pomares e os frutos nativos, além de uma intensificação da pecuária. Abdala (2007) explica a expansão do consumo de queijo e do doce de leite em Minas, como uma consequência do aproveitamento do excesso de leite em certos locais, onde a pecuária se intensificava. Com o decorrer do tempo, tais elementos tornaram-se

institucionalizados no cardápio mineiro, independente do caráter de necessidade de conservação ou fartura, tornando-se típicos, todavia, não exclusivos de Minas Gerais.

A cordialidade é parte da tradição mineira de receber. Alguns produtos tipicamente mineiros além de servir para reforçar a identidade do mineiro, são símbolos de hospitalidade e cordialidade. Afinal, conforme escreveu DaMatta (1989, p. 57), “a comida vale tanto para indicar uma operação universal – o ato de alimentar-se – quanto para definir e marcar identidades pessoais e grupais, estilos regionais e nacionais de ser, fazer, estar e viver.”

A hospitalidade e a cordialidade mineira também estão refletidas nas construções. Normalmente, a cozinha mineira é grande e espaçosa porque é nela que o mineiro recebe suas visitas e não na sala de visita. A hospitalidade e a cordialidade em Minas têm gosto de queijo, pão de queijo e doce de leite.

4.3.8 Desconfiança

Conforme aponta Arruda (1999), a história de Minas contribui para a lapidação de certos traços. O drama da Inconfidência, por exemplo, contribuiu também para que o mineiro fosse um sujeito desconfiado. A rede de espionagem, as denúncias, as prisões de homens eminentes, o cárcere de sacerdotes e a morte de Tiradentes, ou seja, esse conjunto de vexames e afrontas sofridos fez fortalecer nos mineiros o complexo de desconfiança. Esse seria um dos principais traços culturais do mineiro, estando presente nas mais diversas esferas da vida cotidiana: social, econômica e política, entre outras.

O caráter desconfiado do mineiro seria também fruto da vida nas montanhas. A paisagem mineira, marcada por montanhas, supostamente, confeririam aos seus habitantes um caráter intimista e desconfiado (LIMA, 2000).

O traço de desconfiança tão característico do mineiro, mesmo que tenha surgido nas minas, difundiu-se para todo o estado. Conforme relato abaixo,

Nas Minas, mesmo quem não está em pleno trabalho, vive atento, sempre a postos para colher as possibilidades que reluzem furtivas: a pepita que brilha na areia do rio é para quem vê primeiro, sempre à espreita, numa atitude mais propriamente de observação que de trabalho, procurando vencer pela perspicácia e confiando mais na boa estrela do que no esforço, o mineiro, de tanto desconfiar, acabou também por se tornar dissimulado (LATIF, 1960, p. 171).

De forma imaginosa, fantasiosa, desconfiada, o mineiro reflete o sentimento no seu linguajar, “traindo a mentalidade de quem sempre está de pé atrás, adota um modo indeterminado do verbo, em que a ação continua e pode ser esquiva.” O diálogo abaixo citado por Latif (1960) é ilustrativo nesse sentido.

- Este rio dá bom ouro?
- Está dando – responde o faiscador.
- Está dando, mas amanhã talvez não dê - resposta de quem não se compromete (Latif, 1960, p. 172).

O uso do gerúndio reflete a honestidade duvidosa de quem intenta poder invocar que nada afirmou, ou o caráter de quem não ousa afirmar (LATIF, 1960). O linguajar permeado de gerúndios denota a desconfiança intrínseca ao gentio.

A desconfiança, misturada com pitadas de dissimulação, reluz o grande poder de plasticidade do povo mineiro, “de claro bom-senso e de hábitos morigerados,”⁵⁴ conclui Azevedo (1996, p. 221) com certa diplomacia.

Contudo, conforme aponta Latif (1960), o mineiro é um povo controverso. A um só tempo, são desconfiados em relação àquele que não pertence à família, no entanto lhe trata bem e procura saber as novidades, mas

⁵⁴ Morigerados significa moderados.

não compartilha com ele a sua privacidade. A afabilidade e a desconfiança do mineiro são ilustradas pelo autor no trecho a seguir:

Quando um viajante, procurando pouso, grita – ó de casa! a hospitalidade mineira logo o acolhe, sem nenhuma reserva. Recebe-o até com satisfação, à procura de notícias, de novidades, que, numa conversazinha, quebrem o alheamento em que se vive. Instala-se o forasteiro, cumulado de atenção, na alcova de hóspedes junto à sala na frente da casa (...) Isolam-no, então, prudentemente, fechando a porta no corredor que liga as peças da frente ao resto da habitação (LATIF, 1960, p. 172-173).

O autor aponta, ainda, que, após o isolamento do estrangeiro, a família se reúne em seus quartos para comentar e indagar as possíveis intenções do hóspede. Sobre esse tema, Azevedo (1996) afirma que “essa hospitalidade, longe de ser aberta e sem reservas, é quase sempre escoltada de uma atenção vigilante e às vezes de uma severa discrição.” (Azevedo, 1996, p. 207). Contudo, para o autor, não há nada, porém, nessa atitude de desconfiança, que “seja agressivo ou destoe do espírito hospitaleiro.” (Azevedo, 1996, p. 208).

Dias (1985), por sua vez, concorda que o mineiro seja descrito, de um lado, como calado, desconfiado e introvertido e, de outro, hospitaleiro, inteligente e bom. Aponta as diferenças da formação mineira em relação às outras áreas do Brasil e, como resultado disso, traços de mentalidade coletiva como a recusa à opressão, o catolicismo devocional, um fechamento em mesmas unidades familiares e o municipalismo.

4.3.9 Sovinice

A sovinice, uma particularidade mineira, é atribuída a uma “combinação entre a falta de solidez da atividade mineradora e as especificidades da agricultura, desenvolvida após o período decadente.” (ARRUDA, 1990, p. 86).

O mineiro viveria a incerteza do dia de amanhã e, por isso, deveria preservar seu patrimônio e seus ganhos. Ou seja, deveria ser contido nos seus gastos.

Essa hesitação em esbanjar suas economias teria feito com que o mineiro ficasse conhecido como um sujeito sovina. Para Lima (2000, p. 43), esse aspecto do caráter mineiro pode ser atribuído ao fato de ele ter uma “vida difícil” e por isso precisava ser econômico.

4.4 Traços culturais mineiros na contemporaneidade

Entre as discussões que circundam a mineiridade, uma questão recorrente é a atualidade do tema. Apesar das críticas à teoria da mineiridade, pesquisas mais recentes, sejam no campo organizacional ou em outras áreas do conhecimento, ressaltam a atualidade de tal teoria e evidenciam a manifestação dos traços culturais mineiros no comportamento dos indivíduos no cenário atual.

Conforme apontaram Costa e Nercolini (2009), embora a seleção do passado que define o homem de Minas como mineiro tenha sido efetuada de maneira quase que imperceptível, de modo a crer nesta como auto-representação natural, não se pode ignorar que se trata de uma organização social e cultural aceita, mas imposta de acordo com os interesses das classes dominantes. Para os autores, Minas Gerais seria uma sociedade tão plural quanto qualquer outra do contexto contemporâneo e, por mais que os setores dominantes tentem, não há como se aprisionar a identidade do mineiro em um estojo museológico [que seria a mineiridade]. Por isso, destacam que “ainda que permaneça a divulgação apoiada na ideia de mineiridade, percebe-se que esta é um discurso e não uma verdade fatídica.” (COSTA; NERCOLINI, 2009, p. 13).

Conforme escreve Ângelo (2005, p. 9), “vestir a camisa” de Minas ou, mesmo, assumir uma determinada distinção social como a dos grupelhos pós-

modernos, pode ser gesto quase imperceptível, manifesto em atitudes e expressões triviais do cotidiano. Porém, pode também fazer parte de razões políticas mais amplas que, inclusive, teriam contribuído para estabelecer os rumos do país. Seja como for, não se pode ignorar a relevância de que, na era da globalização e da famigerada sociedade da informação, séculos após as primeiras iniciativas de constituição da “condição mineira”, este mesmo projeto insiste em se manter vivo, não apenas em caráter discursivo, mas, da mesma forma, por meio de práticas políticas e sociais.

Ângelo (2005), investigando a tradução do imaginário popular acerca de Minas Gerais no concernente à constituição do político mineiro, identificou que a identidade mineira ou a mineiridade foi utilizada como instrumento retórico por Aécio Neves para gerar identificação entre ele e seu eleitorado, abrindo a guarda dos receptores à exposição de argumentos favoráveis ao enunciador, reforçando sua imagem positiva junto ao público mineiro. O autor evidencia que o discurso utilizado por Aécio irrompe em patente contraste com tantos aspectos característicos da cultura atual, marcada por elementos como a extraterritorialidade e a fugacidade. No lugar destas, fornece ao sujeito interpelado pela ideologia em questão uma volta ao passado “original”, “puro”, marcado pelo tradicionalismo e pela exaltação de toda uma simbologia regional – oferece, portanto, um porto seguro.

Rocha (2003) escolheu três personagens⁵⁵ que representariam o jeito de ser do mineiro para descobrir como, se e em que medida ele se reconhece e se identifica com essas personagens. Procurou também captar o que é a mineiridade

⁵⁵ Trata-se dos personagens do universo da comédia: Nerso da Capitinga, Filomena e Divagar Franco. Estes ajudariam a criar um estereótipo do que é ser “mineiro”, ressaltando, por meio do humor, os traços do caipira, desconfiado, prudente, se faz desentendido mesmo sabendo do que se trata (ROCHA, 2007).

para os próprios mineiros.

A autora identificou que o discurso da mineiridade é apropriado pelos mineiros de diversos modos. Embora a autora tenha identificado alguns traços característicos que embasam a fala dos entrevistados, ela afirma que as maneiras de ver, viver e assistir são construtos socialmente ancorados, o que mostra que a mineiridade é diversamente apropriada nas diferentes regiões culturais. Na região cultural Norte de Minas/Vale do Jequitinhonha, a maioria dos entrevistados confirmou que os personagens carregam traços típicos dos mineiros e, por isso, representam os mineiros de alguma forma. Alguns entrevistados relatam que eles se reconhecem nos personagens por causa do jeito deles (fala, vestuário, trejeito) e confirmam a manifestação de alguns traços que já fazem parte do imaginário social – simplicidade, humildade, desconfiança, honestidade, solidariedade, timidez, acomodação.

Esse relato de entrevista feito pela autora é bastante ilustrativo do que o mineiro pensa sobre ele mesmo: “essa coisa de mineiro ser sempre passado prá trás [...] a simplicidade também é coisa de mineiro. Já o carioca é mais esperto e o mineiro se contenta com pouco.” (ROCHA, 2003, p. 7). Percebe-se que o que esse entrevistado entende por simplicidade é a ideia de ser “passado pra trás” ou ser caipira. É justamente isso que incomoda os mineiros do Triângulo.

Conforme evidencia Rocha (2003), na região cultural do Triângulo mineiro/Alto Paranaíba, o discurso da mineiridade está mais presente no imaginário do que no comportamento das pessoas. Os entrevistados afirmaram que os referidos personagens não representam os mineiros do Triângulo. Alguns deles fazem críticas à televisão, afirmando que esta aborda o mineiro unicamente como “caipira, que não sabe nada, o ingênuo, o analfabeto, o jacu, e até mesmo como o cara mais bobo do país.” (ROCHA, 2003, p. 11).

A diferença ficou evidente até mesmo na forma como a pesquisadora foi recebida. Enquanto no Norte e no Vale do Jequitinhonha, hospitalidade e

disposição marcaram os primeiros contatos, no Triângulo mineiro e no Alto Paranaíba, a desconfiança e a introspecção dificultaram a aproximação com os entrevistados.

Embora questione a pertinência da qualificação de mineiridade atribuída indistintamente a todos os habitantes do estado de Minas Gerais, Rocha (2003) ressalta que

[..]o discurso da mineiridade, aquele que identifica o “ser mineiro”, de forma essencialista e naturalizada continua a existir e a invadir as estruturas dessa sociedade, como a mídia. Isso porque ele ultrapassa a territorialidade, a tempos e espaços lineares, posto que habita uma dimensão transcendente: o imaginário social, as representações que são aceitas e compartilhadas por uma comunidade. Então, por força do discurso, o “mineiro” será “mineiro” em qualquer lugar, espaço e tempo. Mais do que com o lugar, ele identifica-se com um discurso que fala sobre ele, caracteriza-o, define-o. E é por força desse discurso que os estereótipos criados pela tevê são também fortes de alguma forma e em muitos casos operam de forma positiva, como uma espécie de reforço, o que contrasta com a crise de identidades (ROCHA, 2003, p. 12).

Portanto, para Rocha (2003), o discurso da mineiridade tem sim muito sentido e prolonga uma tradição riquíssima de cultura e política. Contudo, a realidade social vem mudando e, nela, o discurso perde substância. À medida que a sociedade vai inaugurando novas estruturas sob as quais se organiza (pós-industrialismo, mídiatização da vida social), outros conteúdos culturais compartilhados em extensões muito maiores do que a realidade regional, vão surgindo novas bases para que os sujeitos organizem suas vidas. Ainda assim, a autora reconhece que o discurso da identidade mineira continua muito presente no imaginário das pessoas.

Muzzio e Castro (2008), fazendo uma comparação entre a cultura regional cearense e a mineira, identificaram que, apesar de o mineiro possuir um perfil conciliador, no “jeito mineiro de fazer” negócios aparecem algumas

características como desconfiança, postura reservada e aversão aos gastos, o que na linguagem coloquial, seria o sujeito “pão-duro”. Seguindo essas características, o mineiro se mostra com aversão ao risco, o que encontra sustentação, no ditado mineiro que diz: “Trinta por cento de tudo é melhor que cem por cento de nada.” (MUZZIO; CASTRO, 2008, p. 13).

Cavedon et al. (2008), por sua vez, buscando evidenciar como as culturas regionais e locais aparecem nas culturas organizacionais nas bancas dos mercados públicos de Porto Alegre e Uberlândia, identificaram aspectos inerentes à cultura mineira, como a boa prosa, a desconfiança, a hospitalidade e a cordialidade. Para os autores, essas características conferem aos mineiros uma representação positiva frente aos demais estados brasileiros.

Até mesmo a desconfiança do mineiro, normalmente, é lida pelos brasileiros de outros estados como algo que remete à calma, ao trabalho silencioso dos mineiros que não costumam alardear aquilo que estão executando, mas que, ao final, evidenciam o produto de suas ações, embora os mineiros vejam a desconfiança como algo negativo.

Embora Uberlândia faça parte do Triângulo Mineiro diferindo no que diz respeito, por exemplo, a sua identificação, pois tendem a se sentir mais próximos do estilo de vida dos paulistas do que dos mineiros⁵⁶, mesmo assim, certos traços mineiros se mantêm na banca do mercado estudada (CAVEDON et al., 2008).

Rocha (2003) também evidenciou a diferença entre o mineiro do Triângulo e o mineiro de outras regiões de Minas. Na fala dos próprios mineiros, o mineiro é tímido, tem vergonha de falar, não gosta de aparecer, mas, na fala do mineiro do Triângulo, “esse não seria o mineiro do Triângulo.” (ROCHA, 2003, p. 11).

⁵⁶ Sobre esse aspecto, ver também nota de Dulci (1999, p. 277).

Em suma, a revisão de literatura realizada para esta tese possibilitou identificar que alguns trabalhos sobre regiões específicas de Minas Gerais têm sido desenvolvidos, como os de Lucena (2006) no sul, de Pereira (2006) no norte e de Rocha (2003) em várias regiões culturais de Minas. Estes e outros estudos têm sido desenvolvidos em áreas como comunicação, história, geografia, letras entre outros.

Na administração, pesquisas que abordam a cultura mineira foram encontradas na subárea de estudos organizacionais (CAVEDON et al., 2008; MUZZIO; CASTRO, 2008). Contudo, por meio da revisão de literatura, identificou-se que os pesquisadores da área de marketing não têm se dedicado a compreender os aspectos da cultura brasileira e, evidentemente, nem das culturas regionais. Os estudos encontrados que abordam, de alguma forma, a cultura brasileira foram Rossi e Silveira (1999), Soares (2000) e Giglio e Chauvel (2003) e os que abordam a cultura regional foram Cruz e Pinto (2009), Pimenta et al. (2009), Strehlau, Claro e Laban Neto (2009) e Zamberlan et al. (2009)⁵⁷.

Anteriormente ao ano de 2009, não foram encontrados trabalhos comparativos nos quais diferenças ou peculiaridades entre distintas subculturas, em especial ligadas a aspectos regionais, tenham sido estudadas ou ressaltadas. Não foram encontrados trabalhos na área de marketing que explorem ou apontem diferenças regionais no Brasil.

Portanto, acreditando na relevância dos estudos regionais, dos estudos culturais e das relações comerciais varejistas, destaca-se a questão que orienta esta pesquisa: como os traços culturais brasileiros e mineiros se manifestam nas

⁵⁷ Não se pode ignorar que há alguma evidência de que questões relacionadas à regionalidade começam a fazer parte do cenário acadêmico de marketing. A seção “Regionalismos” na área de marketing do Enanpad 2009 (na qual foram apresentados estes quatro últimos trabalhos citados) pode ser vista como uma evidência nesse sentido. Trata-se, contudo, de uma temática recente.

relações de troca comercial que ocorrem entre funcionários e consumidores individuais. Antes, porém, de responder a tal questionamento, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa no próximo capítulo.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O propósito deste capítulo é descrever os procedimentos metodológicos adotados na condução da pesquisa. Antes, porém, de tratar especificamente dos procedimentos da pesquisa empírica, são apresentadas algumas considerações sobre o tipo de pesquisa e sobre a revisão de literatura.

5.1 Tipo de pesquisa

No desenvolvimento da tese, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa que também se caracteriza por uma abordagem descritivo-interpretativa e exploratória.

A pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. A pesquisa de caráter qualitativo “atribui importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que os envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos.” (VIEIRA, 2006a, p. 15).

Para Triviños (1987), a análise qualitativa é essencialmente descritiva. Faz uso intenso do processo descritivo a partir do contato direto do pesquisador com a situação estudada: descrição de lugares, de pessoas e de processos interativos.

A abordagem qualitativa foi adotada em função da aderência e coerência que possui em relação aos objetivos da pesquisa, o que permite a compreensão da complexidade das interações sociais expressas na vida cotidiana e do significado que as pessoas atribuem a elas. É uma abordagem fundamentada nas experiências vividas pelas pessoas.

A troca é um fenômeno social e a realidade em que estão inseridos os consumidores e os funcionários das empresas é socialmente construída e isto implica que o instrumento de pesquisa proposto precisa ter recursos capazes de compreender uma série de eventos e esforços oriundos das construções sociais que envolvem as relações de trocas comerciais entre consumidores e funcionários. Tais eventos não serão captados sem a participação direta do pesquisador.

De acordo com Farias (2006), a pesquisa qualitativa ou flexível permite o reconhecimento da relevância do contexto situacional, da percepção subjetiva e da natureza construída da realidade humana. Por isso, o autor defende a metodologia de pesquisa em marketing com ênfase humanista. Conforme esclarece Hirschman (1986), na pesquisa humanista, ao invés de simplesmente se afastar do sistema em estudo, o pesquisador fica imerso no mesmo. A filosofia está baseada na crença sobre a natureza da realidade cuja verdade ou mentira não estão sujeitas a testes empíricos.

As principais crenças da pesquisa humanista, segundo Hirschman (1986, p. 238), são:

- a) os homens constroem diferentes realidades. Essas realidades só podem ser compreendidas no todo, de modo holístico;
- b) o pesquisador e o fenômeno estudado interagem mutuamente;
- c) o intuito é desenvolver um corpo de conhecimento do fenômeno em estudo;
- d) não se pensa no fenômeno em termos de causa e efeito, pois o mesmo está em constante evolução;
- e) a pesquisa é baseada nos valores do pesquisador, que influenciam a escolha do fenômeno, do método, dados e dos achados;

f) o conhecimento é construído e não achado. A pesquisa é resultado de interações subjetivas entre o pesquisador e o fenômeno.

Sendo assim, a pesquisa de caráter interpretativo oferece ao pesquisador uma posição bastante próxima do objeto a ser pesquisado e pressupõe sua capacidade de interagir e interpretar o mundo à sua volta. As convicções do pesquisador não são deixadas de lado e a pesquisa interpretativa exige que o pesquisador seja capaz de se relacionar com o mundo de forma particularmente crítica.

O estudo tem ainda caráter exploratório, na medida em que seu propósito é compreender e descrever como os traços culturais brasileiros e mineiros se manifestam nas relações de troca comercial que ocorrem entre funcionários e consumidores individuais.

5.2 Coleta de dados

A observação não-participante e a entrevista em profundidade foram adotadas como métodos para a presente investigação.

A coleta de dados teve início no dia 3 de dezembro de 2008 e terminou no dia 10 de dezembro de 2009. A escolha de um período mais prolongado deu-se em função do objetivo de observar o cotidiano das empresas varejistas em todas as épocas do ano, ou seja, natal, ano novo, dia das mães, dias dos namorados, dia dos pais e dia das crianças, entre outras datas comemorativas. Entendeu-se que isso era importante em uma pesquisa que leva em conta a cultura local.

Foram utilizadas duas técnicas: observação não-participante e entrevista. Essas duas técnicas foram utilizadas simultaneamente, caracterizando todo o período de coleta de dados. A observação foi fundamental no sentido de

proporcionar o conhecimento sobre o cotidiano das organizações, entender a cultura local e presenciar a manifestação de traços culturais, entre outras. A entrevista, por sua vez, foi importante no sentido de compreender como os funcionários e clientes veem as relações vivenciadas por eles.

Os dados foram coletados em cinco empresas varejistas localizadas em um município de pequeno porte no Sul de Minas Gerais: um supermercado, uma farmácia, uma panificadora, um posto de combustíveis e uma loja de hortifrutigranjeiros. Essas empresas foram escolhidas em função da importância que as MPEs, especialmente as varejistas, representam para economia nacional. Levou-se em consideração, ainda, a necessidade de permanecer um longo tempo nas empresas, abordar os consumidores durante o processo de compra, presenciar o atendimento dos funcionários aos clientes entre outras questões. Por isso, a escolha se deu também em função da permissão dos proprietários.

Por considerar que o estudo das relações de troca entre funcionários e consumidores envolve também o estudo das relações sociais e que a própria definição do termo relacionamento pressupõe a interação entre duas partes, neste estudo, procurou-se compreender as relações de troca tanto da perspectiva das empresas por meio dos seus funcionários e proprietários quanto da perspectiva dos consumidores. Sendo assim, foram selecionados como informantes da pesquisa os funcionários das empresas, os proprietários que trabalham nas empresas e, evidentemente, os clientes⁵⁸ destas.

⁵⁸ A partir deste ponto da tese, procurar-se-á utilizar a expressão cliente e não mais consumidor. Entende-se que consumidor é um termo mais abrangente para se referir às pessoas em geral que consomem. Já a expressão cliente quer dizer que a pessoa compra daquela empresa. Como as entrevistas foram realizadas dentro das empresas, evidentemente, os consumidores entrevistados são clientes das empresas pesquisadas.

5.2.1 Observação não-participante

Antes do início das observações, foram feitas visitas preliminares em todas as empresas selecionadas, inicialmente visando (i) explicar os objetivos da pesquisa aos proprietários; (ii) obter o acesso e a permissão dos mesmos para coleta de dados; (iii) conhecer a história, estrutura organizacional, regras e normas organizacionais; (iv) identificar possíveis informantes e (v) identificar horários mais adequados para observação e realização de entrevistas em cada empresa.

Após as visitas preliminares, foi elaborado um roteiro para observação (um para cada empresa), no qual:

- os nomes dos funcionários e proprietários que seriam observados e entrevistados;
- o “tempo de casa” [utilizando a expressão dos próprios informantes] e a função de cada um deles;
- o que seria observado (o comportamento dos atores durante o processo de interação⁵⁹).

Convém destacar que, em alguns momentos, a observação não-participante⁶⁰ foi revelada e em outros momentos não-revelada. Isso porque os funcionários e proprietários das empresas tinham conhecimento de que estavam sendo observados, mas os clientes, no início das visitas e estadia nas empresas,

⁵⁹ Exemplos de processo de interação: a operadora de caixa do supermercado passando e recebendo as compras e o consumidor esperando e pagando a compra; o consumidor apresentando sua receita ao balconista da farmácia; o consumidor da panificadora entregando os produtos escolhidos para a balconista pesar, embalar e etiquetar; o frentista abastecendo o carro enquanto o cliente espera e posteriormente efetua o pagamento; o consumidor entregando os hortifrutigranjeiros escolhidos para serem pesados e embalados, etc.

⁶⁰ Na observação não-participante, “o pesquisador permanece onde os indivíduos que estão sendo observados se encontram, mas não se faz passar por um deles.” (ALENCAR, 2007, p. 56).

não tinham, exceto no momento em que algum deles fosse abordado pela pesquisadora visando conseguir uma entrevista.

Mesmo consciente de todos os problemas éticos que poderiam implicar, era impossível abordar todos os clientes que entravam nas empresas pesquisadas e informá-los de que eles estavam sendo observados. Contudo, convém ressaltar que, devido ao contexto de empresa (pequenos estabelecimentos comerciais e município de pequeno porte), a presença da pesquisadora gerou curiosidade e nas etapas finais de coleta de dados, muitos clientes já sabiam por que ela estava ali e outros indagavam o porquê de sua presença constante ali com aquele “caderninho”⁶¹ nas mãos durante todo o tempo. Muitos até chegaram a fazer brincadeiras do tipo vê lá o que você vai escrever aí.

Apesar de toda a dificuldade enfrentada em conduzir a pesquisa por meio da observação, o tempo de permanência mais prolongado foi fundamental para conseguir a confiança, principalmente dos clientes, retraídos e tímidos no início, e posteriormente mais receptivos a presença da pesquisadora ali no local de compra. Então, se por um lado, o conhecimento do cliente de que estava sendo observado poderia ser prejudicial porque ele poderia planejar suas ações “mascarando” os dados, por outro, era favorável porque ele sentia mais confiante em conceder a entrevista e narrar suas experiências.

Embora as observações realizadas não fossem do tipo participante, procurou-se seguir as recomendações de Spradley (1980, p. 34), no que se refere à mudança de foco no desenvolvimento da observação.

⁶¹ Esse “caderninho” era a “*mi tese*”, conforme expressão do estimado professor Juvêncio Braga de Lima do PPGA da UFLA e ele representava mais do que um diário de campo, ele representava uma forma de sistematização do pensamento.

As primeiras⁶² observações foram de caráter mais *descritivo* fazendo-se observações e anotações de questões mais amplas sobre o cotidiano das organizações e o contexto observado.

No segundo momento, passou-se a fazer observações de caráter mais *focalizado*, observando como se dava a interação entre os funcionários e os clientes. Nesse momento, o que importava para a pesquisadora não era que produto era comprado, que marca era escolhida, que quantidade era comprada, mas sim como o cliente interagia com o funcionário e vice-versa, ou seja, o que interessava era o relacionamento.

Ao caminhar para a finalização da coleta, as observações passaram a ter um caráter mais *seletivo*, ou seja, priorizou-se a observação de alguns eventos mais críticos como as filas longas, a falta de algum medicamento solicitado, a demora em “sair” o pão quente, uma fruta estragada presente na banca, a impaciência do motorista ao abastecer seu automóvel entre outros.

A observação se configurou como uma técnica fundamental no sentido de comparar “o dito e não dito”, “o feito e o não dito” e a relação entre ambos. Em outras palavras, possibilitou comparar o que era dito pelos informantes nas entrevistas realizadas e o que realmente acontecia; o que eles não diziam, mas acontecia e o que eles faziam e não diziam.

Apenas fazer perguntas às pessoas pode não revelar tudo sobre elas. Assim, a observação foi de grande valia porque possibilitou compreender a relação entre o explícito e o implícito. Nesse sentido, essa técnica possibilitou a observação da prática: a experiência do ver fazer, o encadeamento das ações, o tom emocional das situações e as remediações da vida cotidiana.

⁶² Na realidade, conforme expôs Vergara (2006), coletar dados por meio de observações ocorre praticamente durante toda a permanência do pesquisador em campo, esteja ele realizando entrevistas, aplicando questionários ou utilizando outro procedimento qualquer de coleta de dados.

A observação anônima de situações concretas [cenas] e o conhecimento de nativa foram fundamentais. Eles serviram de bússola para orientar no meio desse “continente” de informações e na forma como conduzir as entrevistas: provocando, confrontando e instigando os entrevistados a partir de seus discursos e de suas práticas sociais.

Nesse sentido, o **diário de campo** foi um instrumento fundamental porque possibilitou efetuar registros sistemáticos de dados, de comportamentos, de situações, de fatos, de ações, de propostas de interpretação (desenvolvimento de uma lista preliminar de categorias de codificação), de observações a respeito dos discursos coletados bem como de *insights*, a fim de obter subsídios para compreender o fenômeno que estava sendo estudado.

Para que o diário de campo pudesse oferecer realmente subsídios para a interpretação dos dados, foram adotados alguns procedimentos que, embora bem particulares, são destacados.

Ao encerrar cada dia de coleta de dados por meio da observação, as anotações feitas no diário de campo eram digitadas de forma organizada por meio de cores. Por exemplo, os dados coletados em entrevista recebiam a cor preta, os dados coletados por meio de observações recebiam a cor azul, as cenas presenciadas (acontecimentos críticos) eram narradas na cor verde e, ao lado dos dados eram destacados pontos na cor vermelha, os quais foram denominados de “pontos a serem interpretados à luz da teoria”.

As observações não consistiram apenas em ver e ouvir o objeto de estudo, mas também em examinar fatos ou fenômenos. Elas foram fundamentais para que se pudesse interpretar o ambiente pesquisado⁶³. Foram fundamentais também porque, além de presenciar as ações que os informantes desenvolviam ao longo do tempo, pode-se falar com eles no momento em que as ações

⁶³ O estudo de cenários sociais se adapta à concepção ontológica de realidade do pesquisador interpretativo e a observação passa a ser um método capaz de lhe oferecer as evidências que necessita o seu estudo.

estavam sendo desenvolvidas e indagá-los sobre o significado de seus atos, ver os resultados e as consequências de suas ações na perspectiva deles, bem como na de outros atores diretamente envolvidos.

Além da observação não-participante, a outra técnica utilizada para coletar os dados foi a entrevista semiestruturada cujos detalhes serão apresentados a seguir.

5.2.2 Entrevistas semiestruturadas

No que se refere às empresas, os entrevistados foram escolhidos tendo como base o critério de relacionar diretamente com os clientes. Uma vez que o contexto de pesquisa é formado por micro e pequenas empresas familiares, os proprietários trabalham nas empresas, lidando diretamente com os clientes. Por essa razão, alguns proprietários também foram selecionados para serem entrevistados.

No que se refere aos consumidores, o critério adotado foi simplesmente que eles fossem clientes das empresas pesquisadas, maiores de idade e se dispusessem a conceder a entrevista. Dessa forma, participaram das entrevistas pessoas de variadas classes sociais, profissões, rendas e faixas etárias.

Foram realizadas 19 entrevistas individuais com funcionários, 5 com proprietários e 24 entrevistas com consumidores. O número de consumidores entrevistados em cada empresa foi equivalente à soma do número de funcionários e proprietários entrevistados nas mesmas. Por exemplo, no posto de combustíveis, somando-se funcionários e proprietários, foram entrevistadas 6 pessoas. Portanto, entrevistaram-se também 6 clientes dessa empresa.

Com relação aos clientes, foi extremamente difícil conseguir entrevistas no início da pesquisa. Parece que os traços culturais do mineiro – a timidez e a

esconfiança – manifestaram-se nesse momento. Com o passar do tempo, foi-se ganhando um pouco de confiança dos clientes.

As entrevistas com os funcionários e proprietários das empresas podem ser classificadas como em profundidade. Com relação às entrevistas com os clientes, nem todas podem receber essa mesma classificação porque algumas vezes, elas foram realizadas durante o processo de escolha dos produtos, tiveram uma curta duração e não possibilitaram aprofundar em algumas questões.

A função dos entrevistados, bem como o tempo em que cada um trabalha nas empresas, está descrita no Quadro 5.

EMPRESA	FUNÇÃO	“TEMPO DE CASA”
Supermercado	Sócia/Atendente	10 anos
	Operadora de caixa	10 meses
	Operadora de caixa	1 mês
	Operadora de caixa	2 anos
	Atendente de açougue	5 anos
	Atendente de balcão de frios	3 anos
Posto de combustíveis	Sócia/gerente turno tarde	16 anos
	Frentista e auxiliar de escritório	15 anos
	Frentista	37 anos
	Frentista	6 meses
	Frentista	2 meses
	Operadora de caixa	3 anos
Farmácia	Sócio-gerente	24 anos
	Balconista	6 anos
	Balconista	3 anos
	Balconista	5 anos
	Operadora de caixa	1 ano
Panificadora	Sócia-gerente	6 anos
	Balconista	5 meses
	Balconista	8 meses
	Operadora de caixa	6 meses
Loja hortifrutigranjeiros	Gerente	10 anos
	Operadora de caixa	5 anos
	Embalador	1 ano

Quadro 5 Dados sobre os entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

A maior parte das entrevistas foi gravada⁶⁴ e teve duração que variou de 20 a 90 minutos.

Os roteiros de entrevistas (Anexos 1 e 2) compreenderam questões que permitiram apreender o cotidiano dos funcionários e dos clientes; os aspectos inerentes ao relacionamento entre eles e, fundamentalmente, pudessem instigar a narração de situações concretas vivenciadas, de forma a possibilitar a identificação dos traços culturais manifestos e, ainda, reforçar ou não as observações realizadas.

O processo de entrevista iniciava-se com uma questão genérica e, posteriormente, o entrevistado era incentivado a falar livremente sobre questões mais pontuais. Em um primeiro momento, não eram abordadas questões referentes aos traços culturais, elas iam surgindo no decorrer do processo de entrevista. Quando o entrevistado narrava uma situação que, na visão da pesquisadora, estava relacionada a algum traço cultural brasileiro ou mineiro, a conversa era conduzida de forma a alcançar maior profundidade. Portanto, uma resposta/situação desencadeava novas questões.

Enquanto os discursos coletados anteriormente eram revisitados, o processo de coleta da entrevista posterior era sofisticado. Assim, a cada entrevista realizada, sentia-se mais capaz de penetrar no universo do indivíduo e vasculhar suas construções sociais que envolvessem as relações de troca. Como maneira de consolidar esta (re)construção, retomava-se, a todo o momento, o diário de anotações de campo.

Durante a coleta de dados, a preocupação era a de construir uma “descrição densa”⁶⁵ das experiências coletadas junto aos indivíduos. A descrição

⁶⁴ As entrevistas com os funcionários e proprietários das empresas foram todas gravadas. O mesmo não ocorreu com as entrevistas com os clientes que, muitas vezes, eram realizadas durante o processo de escolha dos produtos nos estabelecimentos comerciais. Nesses casos, foram feitas anotações durante o processo de entrevista.

⁶⁵ Expressão de Geertz (1989, p. 15) tomando emprestada a noção de Gilbert Ryle.

densa procura resgatar os significados e as experiências que ocorreram em situações no campo e capturar as interpretações que as pessoas dão aos eventos que foram registrados. O objetivo é reportar as interpretações da forma com que elas foram apresentadas durante a interação e, assim, estabelecer as bases para uma interpretação densa. Muito mais do que descrever uma situação acessada, os elementos participantes e os interesses envolvidos nos fenômenos, a descrição densa procura deixar explícitas todas as estruturas superpostas, referências e implicações, através das quais o pesquisador pode compreender o fenômeno de forma mais completa.

A descrição densa procura descobrir os meios que formam e estruturam as experiências dos sujeitos e leva o leitor ao coração da experiência que está sendo interpretada. Assim, o pesquisador deve assumir que todo o significado é simbólico e operar tanto na superfície quanto nas profundezas, em nível micro e macro. A tarefa é produzir descrições detalhadas que deem conta das experiências vivenciadas pelos indivíduos.

Por isso, tendo em vista a densidade da descrição, o roteiro de entrevista comportava desde questões mais amplas até questões que, à primeira vista, seriam acessórias. Contudo, elas foram fundamentais para desencadear questões essenciais ao objetivo da pesquisa.

5.3 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Bardin (2009, p. 44) a define como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de

conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

O processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, promovido pela análise de conteúdo, é organizado em três etapas realizadas em conformidade com três polos cronológicos diferentes. De acordo com Bardin (2009) e Minayo (2000), essas etapas compreendem: (i) a pré-análise, (ii) a exploração do material e (iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

5.3.1 Pré-análise do material

A transformação de dados coletados, ainda no seu estado bruto, em resultados de pesquisa envolve a utilização de determinados procedimentos para sistematizar, categorizar e tornar possível sua análise por parte do pesquisador. Tendo em vista esse objetivo, essa etapa da pesquisa compreendeu a organização do material⁶⁶ e a “leitura flutuante”⁶⁷ do mesmo.

Durante todo o período de coleta de dados, as entrevistas gravadas iam sendo transcritas na íntegra (incluindo hesitações, risos, silêncios, bem como estímulos da entrevistadora), em páginas numeradas. Sendo assim, tão logo terminou do trabalho de campo, já foi possível imprimir todo o material para a pré-análise.

O primeiro passo na organização do material foi analisar as notas do diário de campo, buscando identificar aquilo que poderia fazer e como poderia tratar o material obtido. Esse, na verdade, foi o início do processo de organização dos dados em tópicos, em itens referenciais para a categorização.

⁶⁶ O momento da pré-análise é tratado por Triviños (1987) como a etapa na qual simplesmente se organiza o material.

⁶⁷ A leitura “flutuante” é uma leitura geral do material. É o momento do conhecimento dos textos, de se deixar “invadir por impressões e orientações” (BARDIN, 2009, p. 122).

Isso foi importante, principalmente pelo fato de os dados terem sido utilizados por um período de tempo longo.

O passo seguinte compreendeu a leitura flutuante do material coletado nas entrevistas. As entrevistas foram tratadas como textos e o fenômeno confrontado em seus próprios termos, distante dos termos em que é interpretado na literatura existente. Foi o momento de rever os discursos dos entrevistados, conhecer o seu conteúdo, relembrar as impressões e suscitar orientações para as etapas posteriores – análise e interpretação. Esse momento representou o contato exaustivo com o material de análise.

Essa etapa de pré-análise compreendeu, ainda, outros procedimentos descritos a seguir:

- as entrevistas foram agrupadas: de um lado as entrevistas com funcionários e proprietários das empresas e, de outro, as entrevistas com os clientes;
- escolheu-se como tipo de grade para a categorização a grade mista⁶⁸, uma vez que as categorias centrais da pesquisa se baseavam tanto nos objetivos previamente estabelecidos como nos dados coletados posteriormente;
- foi definida a unidade de registro: tema;
- foi definida a modalidade de codificação: presença⁶⁹.

⁶⁸ Três grades podem ser escolhidas pelo pesquisador para a definição das categorias: aberta, fechada ou mista (LAVILLE; DIONNE, 1999). Na primeira, as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa. É uma grade flexível, pois permite alterações até que se obtenha um conjunto final. Na grade fechada, o pesquisador recorre à literatura pertinente ao tema da pesquisa para formular as categorias, ou seja, são estabelecidas *a priori*. Aqui, deseja-se, em geral, verificar a presença ou ausência de determinados elementos. A terceira grade incorpora características das duas anteriores. Categorias são definidas a priori, com base na literatura, tal como na grade fechada. Contudo, elas são mutáveis. Ao contrário da grade fechada, todos os elementos presentes nos dados coletados podem ser considerados e, conseqüentemente, integrar as categorias (LAVILLE; DIONNE, 1999; VERGARA, 2006).

⁶⁹ Conforme explica Bardin (2009), desde a pré-análise devem ser determinadas operações de recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidade de codificação para registro dos dados.

Destaca-se, ainda, que os dados foram trabalhados mecanicamente, sem a ajuda de computadores. Apesar do grande volume de material coletado, optou-se por fazer a análise dos dados impressos. Contudo, em uma etapa posterior, a utilização de programas de edição de textos foi fundamental no sentido de proporcionar as opções “recortar” dos trechos selecionados das entrevistas transcritas e “colar” em planilhas de categorias específicas.

Na opinião de Bogdan e Bikken (1994), as técnicas de trabalhar mecanicamente com os dados são inestimáveis porque dão uma direção aos seus esforços após o trabalho de campo e, por isso, tornam manejável algo de potencialmente complexo. Contudo, ter um esquema é crucial, não importa o esquema particular que escolher.

5.3.2 Exploração e análise do material

A codificação é o primeiro momento da etapa de exploração e análise do material. A organização desta compreende três escolhas: (i) o recorte (escolha das unidades), (ii) a enumeração (escolha das regras de contagem) e (iii) a classificação e a agregação (escolha das categorias) (BARDIN, 2009).

Portanto, nessa etapa, os dados brutos do material foram codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto, definindo-se questões como unidade de registro, modalidade de codificação (ou regra de contagem) e categorização.

A unidade de registro⁷⁰ adotada, ou seja, o segmento de conteúdo considerado como unidade base foi o tema⁷¹. O tema, como unidade de registro,

⁷⁰ Unidade de registro é “a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem sequencial.” (BARDIN, 2009, p. 130).

corresponde a uma regra de recorte. “Na verdade o tema é a unidade de significação.” (BARDIN, 2009, p. 131). Trata-se, portanto, de uma análise temática. Fazer a análise temática consistiu em descobrir os núcleos de sentido que compunham as interações e cuja presença poderia significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.

Quanto à modalidade de codificação⁷², ou seja, o modo de contagem, adotou-se o critério de presença funcionando como um indicador. Essa escolha se deu em função de a análise ser amparada por procedimentos de cunho qualitativo⁷³. Neste caso, a abordagem funda-se na **presença** dos elementos e não na **frequência**, como na abordagem quantitativa.

A categorização⁷⁴ finalizou o processo de codificação e o critério para constituição das categorias foi o **semântico**⁷⁵ (categorias temáticas).

De acordo com Bardin (2009), classificar os elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles. Portanto, a

⁷¹ Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada é a análise por temas ou análise temática: “consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado.” (RICHARDSON et al., 1999, p. 197). O tema é considerado um dos tipos de unidade mais utilizados e tem forte presença dos estudos organizacionais (DELLAGNELO; SILVA, 2005).

⁷² Bardin (2009) ressalta que é necessário fazer a distinção entre a unidade de registro – o que se conta – e a regra de enumeração – o modo de contagem.

⁷³ Procedimentos qualitativos não privilegiam a frequência e sim focalizam as peculiaridades e as relações entre os elementos (LAVILLE; DIONNE, 1999). Enfatizam o que é significativo, relevante, o que pode não ser necessariamente frequente no texto (BARDIN, 2009).

⁷⁴ Segundo Bardin (2009, p. 117), “categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.” Para Minayo (1998, p. 70), “A palavra categoria, em geral, se refere a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si. Essa palavra está ligada à ideia de classe ou série. As categorias são empregadas para se estabelecer classificações. Neste sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso.”

⁷⁵ Apesar de não ser uma regra, a escolha da semântica como critério parece ser dominante nos estudos organizacionais (DELLAGNELO; SILVA, 2005).

categorização é um processo de tipo estruturalista e comporta duas etapas: o inventário (isolar os elementos) e a classificação (repartir os elementos, e, portanto procurar ou impor certa organização às mensagens).

Sob essa orientação, o método de análise se dividiu em duas etapas: primeiro foram identificados temas, constituídos por enunciados ou trechos das entrevistas transcritas que portavam significações que pudessem ser isoladas e segundo, os temas com mesmo significado e que remetiam ao mesmo conceito foram agrupados formando as categorias temáticas relacionadas aos objetivos da pesquisa.

Depois de ter desenvolvido as categorias, foi feita uma lista das mesmas e, em seguida, percorreu-se todos os dados, marcando cada unidade (tema) com a categoria de codificação apropriada com auxílio de canetas coloridas. Cada categoria era representada por uma cor diferente. O título conceitual de cada categoria somente foi definido no final da operação.

É importante ressaltar que se procurou seguir as recomendações de Bardin (2009), Laville e Dionne (1999) e Vergara (2006), para que as categorias formadas fossem mutuamente excludentes, homogêneas em si e pertinentes ao objetivo do estudo⁷⁶. Os traços culturais apontados na fundamentação teórica bem como os temas referentes ao marketing de relacionamento serviram como “guias” para a formação e análise das categorias nas relações entre funcionários e clientes, apresentadas e comentadas no próximo capítulo.

⁷⁶ As categorias devem ser: a) exaustivas, isto é, devem permitir a inclusão de praticamente todos os elementos, embora nem sempre isso seja possível; b) mutuamente exclusivas, ou seja, cada elemento só poderá ser incluído em uma única categoria; c) objetivas, isto é, definidas de maneira precisa, a fim de evitar dúvidas na distribuição dos elementos; d) pertinentes, ou seja, adequadas ao objetivo da pesquisa (BARDIN, 2009; LAVILLE; DIONNE, 1999; VERGARA, 2006).

5.3.3 Interpretação dos resultados

Conforme explica Severino (2007), a interpretação é um posicionamento próprio do pesquisador em relação às ideias enunciadas, é ir além da mensagem do texto, procurando ler as entrelinhas. A interpretação dos dados consiste em expor um significado mais amplo referente aos objetivos estabelecidos à temática.

Os temas e subtemas a partir dos quais a análise temática foi organizada são apresentados no Quadro 6.

1. Cotidiano das empresas
2. Características dos relacionamentos <i>Sob a ótica dos funcionários e empresários</i> <i>Sob a ótica dos consumidores</i> <i>Aspectos positivos do relacionamento</i> <i>Aspectos negativos do relacionamento</i>
3. Traços culturais brasileiros <i>Personalismo</i> <i>Cordialidade</i> <i>Aversão ao conflito</i> <i>Jeitinho brasileiro</i> <i>Malandragem</i> <i>Hierarquia ou autoritarismo</i> <i>Máxima: “Você sabe com quem está falando?”</i> <i>Grande distância entre as camadas sociais</i> <i>Estrangeirismo</i> <i>Caráter Aventureiro</i> <i>Não valorização do trabalho manual</i> <i>Erotismo ou sensualismo</i>
4. Traços culturais mineiros <i>Introspecção</i> <i>Apego às tradições</i> <i>Bom senso</i> <i>Discrição</i> <i>Tranquilidade</i> <i>Conciliação</i> <i>Hospitalidade</i> <i>Desconfiança</i> <i>Sovinice</i>

Quadro 6 Temas e subtemas utilizados na análise temática

Esta etapa de interpretação dos resultados configurou-se como um momento de reflexão, de intuição com embasamento nos materiais empíricos e nos referenciais teóricos disponíveis, na qual se buscou estabelecer relações, verificar contradições, compreender o fenômeno estudado. Tendo em vista o objetivo da pesquisa, foi o momento de buscar os sentidos daquilo que os dados tratados poderiam revelar.

Contudo, destaca-se que a análise e a interpretação dos dados ocorreram durante todo o processo, sendo difícil traçar um limite entre a coleta e a análise dos dados.

Com base nas categorias estabelecidas, foram organizadas as partes de apresentação dos resultados com seus temas centrais e subtemas. Em etapa posterior, esses temas foram transformados em títulos e subtítulos da apresentação dos resultados da tese.

6 RELAÇÕES DE TROCA SOB A ÓTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E DA CULTURA BRASILEIRA E MINEIRA

Neste capítulo, o objetivo é demonstrar de que maneira os traços culturais brasileiros e mineiros se manifestam nas relações comerciais das empresas varejistas pesquisadas. As relações comerciais entre empresas (funcionários e empresários) e clientes serão compreendidas tendo o marketing de relacionamento⁷⁷ e a cultura brasileira e mineira como suportes. Inicialmente, é descrito um breve histórico das empresas pesquisadas. Em seguida, é delineado o cotidiano das empresas; apresenta-se a maneira como acontecem as relações comerciais no contexto pesquisado, destacando-se aspectos positivos e negativos dos relacionamentos de marketing; por fim, discute-se como os traços culturais brasileiros e mineiros se manifestam nas relações comerciais analisadas.

6.1 Breve histórico das empresas pesquisadas

A pesquisa foi realizada em cinco empresas varejistas, sendo farmácia, panificadora, posto de combustíveis, supermercado e loja de hortifrutigranjeiros⁷⁸. Antes de descrever um breve histórico delas, são destacadas quatro características que são comuns a todas elas: estão localizadas no centro comercial da cidade, funcionam todos os dias da semana, são empresas familiares e estão no mercado há mais de dez anos.

⁷⁷ Neste trabalho, utiliza-se a expressão “marketing de relacionamento” ao se referir à abordagem teórica e a expressão “relacionamento de marketing” para se referir à prática, ou seja, o relacionamento de mercado, a relação entre empresas e clientes.

⁷⁸ Para utilizar a mesma expressão que os empresários, funcionários e clientes, serão utilizados os termos “padaria” e “verdureiro”, para se referir, respectivamente, à panificadora e à loja de hortifrutigranjeiros.

Farmácia

A farmácia foi fundada em 1986. A gestão da empresa sempre esteve sob a responsabilidade do sócio-gerente, que cuida de todas as questões administrativas e também do atendimento. Sua esposa e sócia é a farmacêutica responsável. A empresa também comercializa medicamentos manipulados, possuindo um moderno laboratório.

Um aspecto importante a ser destacado nesta empresa é a preocupação dos seus proprietários com a questão social tendo, inclusive, projetos premiados por instituições do setor farmacêutico. O projeto social que a empresa desenvolve atualmente é um projeto de leitura. A farmácia abriga no seu interior uma minibiblioteca que comporta especialmente obras literárias e de preparação para vestibular. De acordo com os proprietários, o principal público da minibiblioteca são as crianças e os jovens vestibulandos. Embora o foco do projeto seja a população de baixa renda, qualquer pessoa pode ter acesso às obras.

A empresa emprega treze pessoas. Com relação ao porte da empresa, segundo a classificação do Sebrae, ela é micro porque emprega menos de vinte pessoas. Mas, de acordo com a LC 123/2006, é empresa de pequeno porte porque auferiu, no último ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00. A empresa não tem filial e tem sete concorrentes na cidade sendo, contudo, uma das mais tradicionais.

Panificadora

A padaria foi fundada em 1993, por um dos seus sócios com a ajuda do pai, que atuava no setor de panificação em uma cidade vizinha. A gestão da empresa sempre esteve sob a responsabilidade do fundador, embora contasse com a ajuda de sua esposa. No final de 2004, após sua morte repentina, a esposa assumiu a gestão.

Atualmente, a empresa tem dez postos de venda na cidade, que a gestora chama de “depósitos”. Estes depósitos são pequenos pontos de venda localizados nos bairros e neles não há fabricação do produto; é como uma representação. Os proprietários compram e revendem, com exclusividade, os produtos fabricados pela padaria.

A empresa emprega 23 pessoas e é classificada como sendo de pequeno porte, tanto pela classificação do Sebrae quanto pela LC 123/2006. A empresa tem cinco concorrentes. É uma das mais modernas da cidade e que oferece maior variedade de produtos e também a única que tem autosserviço. As outras têm o formato das padarias tradicionais.

Posto de combustíveis

O posto de combustíveis foi fundado em 1973, por um dos atuais sócios, juntamente com seu pai. Com o falecimento do pai, o sócio geriu a empresa sozinho, até 1995. A partir daí passou a ter a ajuda de sua filha e, em 2005, com a ajuda do genro. Atualmente, embora passe bastante tempo dentro da empresa, não participa mais da gestão e nem do atendimento aos clientes.

Este posto é um dos mais antigos da cidade e sempre revendeu somente combustíveis da Petrobrás. Percebe-se que a marca é motivo de orgulho para a empresa e de credibilidade para os clientes. Embora a empresa tenha quatro concorrentes, destes, somente um tem bandeira.

A empresa emprega, atualmente, sete pessoas, sendo, portanto, classificada como microempresa, pela classificação do Sebrae. No entanto, pela classificação da LC 123/2006, ela é empresa de pequeno porte, devido ao seu faturamento.

Supermercado

O supermercado foi fundado em 1985, por três irmãos. Em fevereiro de 1999, a empresa foi vendida para os atuais proprietários – um casal de jovens recém-casados. Desde essa época, os dois administram a empresa. Ele é o gerente administrativo e ela cuida do atendimento. Em termos de supermercado, esta empresa é uma das maiores do município. Possui, contudo, cinco concorrentes.

A empresa emprega, atualmente, 12 pessoas. Pela classificação do Sebrae, portanto, é microempresa. Pela classificação da LC 123/2006, ela é empresa de pequeno porte.

Loja de hortifrutigranjeiros

A loja de hortifrutigranjeiros foi fundada em 1999, quando seu fundador veio de outro estado residir na cidade. Essa é a maior empresa do segmento em termos de espaço físico e variedade de produtos. O fundador, e único proprietário, é o responsável pelo cultivo e pela compra dos produtos que não produzem. A gestão da empresa, contudo, e o atendimento, principalmente, são de responsabilidade de sua esposa.

A empresa possui sete concorrentes, sendo eles, contudo, de porte bem menor. Emprega, atualmente, cinco pessoas na loja. Os funcionários da fazenda que trabalham no cultivo dos produtos não são registrados na loja. Portanto, tanto pela classificação do Sebrae quanto pela LC 123/2006, é classificada como microempresa. A fazenda constitui outra empresa.

6.2 O cotidiano das organizações

O cotidiano das empresas comerciais varejistas evidencia que as relações comerciais representam, na vida das pessoas – clientes, funcionários e

empresários –, muito mais do que um ambiente de competição regido pela lógica de mercado e por regras impessoais. Especialmente para os clientes, as empresas se configuram também como um espaço de convivência. Para os funcionários, elas representam um espaço de luta dominado por situações agradáveis e outras desgastantes.

6.2.1 Espaço de convivência

O ambiente das empresas comerciais varejistas configura-se como um espaço de convivência, extrapolando a concepção de um simples local de fazer compras ou de abastecer o carro. Muitos clientes frequentam as empresas quase que diariamente e, ao falarem sobre elas, fazem referência mais às pessoas (proprietários e funcionários) do que às empresas em si. Fica evidente que as relações comerciais são também relações sociais e, por isso, comportam muito aspectos pessoais, emocionais e culturais.

Esse espaço de convivência é propiciado pela frequência com que os clientes vão aos estabelecimentos comerciais varejistas, especialmente no supermercado, no verdurão e na padaria. Por se tratar da compra de produtos perecíveis como pães, hortifrutigranjeiros, frios e carnes, entre outros, as pessoas normalmente compram diariamente ou semanalmente, à exceção das pessoas que residem na zona rural que fazem suas compras mensalmente.

Até mesmo na farmácia que, via de regra, não seria um local agradável de se frequentar pelo fato de que a compra de medicamentos poderia representar a passagem por um momento difícil de doença, podem-se constatar as relações sociais imbricadas nas relações comerciais.

Devido ao extenso portfólio de produtos e serviços oferecidos pela farmácia atualmente, as pessoas acabam frequentando a empresa, condicionadas por outros motivos que não a compra de medicamentos. Muitos vão em busca de

serviços bancários, produtos de beleza, créditos para celular entre outros. O fato de a farmácia abrigar no seu interior uma minibiblioteca faz com que muitas pessoas frequentem a empresa também em busca de lazer.

O curioso é que não há nenhum funcionário que trabalha exclusivamente na minibiblioteca. Cada pessoa que empresta uma obra preenche, ela mesma, uma ficha [na verdade, um papelzinho] com seus dados pessoais e a data em que pode devolvê-la, entregando ao balconista na saída. Segundo os proprietários, o que há é uma relação de confiança e, normalmente, eles não enfrentam problemas com a falta de devolução.

O setor de produtos de beleza da farmácia, por exemplo, configurou-se como um ambiente rico em interação social, no qual as pessoas, especialmente as mulheres, compartilham as experiências com uso de produtos como xampus, esmaltes, tinturas para cabelo e filtros solares, entre outros.

Por diversas vezes, podem-se observar as pessoas conversando nos corredores das empresas por um tempo bastante prolongado, trocando notícias de parentes, reclamando do desempenho do time no último jogo ou conversando sobre o último acontecimento importante ocorrido na cidade. No caso do verdurão, um tema bastante recorrente nas conversas cotidianas era a saúde. Enquanto fazem suas compras, as pessoas aproveitam para trocar experiências sobre os alimentos, sobre a forma de preparo e sobre os valores nutricionais dos mesmos.

Até mesmo na padaria, onde normalmente a escolha dos produtos se dá de forma rápida, há interação entre funcionários e clientes e entre os clientes. É a compra do pão francês que propicia essa interação, uma vez que as pessoas, muitas vezes, preferem esperar o pão quente “sair” a comprar aqueles que já estão no cesto.

No posto de combustíveis, o espaço de convivência é a copa – um espaço que era somente dos funcionários passou a ser também dos clientes

porque muitos passaram a frequentar para tomar cafezinho, para conversar com o sócio mais velho que passa bastante tempo na empresa ou conversar com outros clientes e funcionários.

Observou-se, portanto, que as relações comerciais varejistas são muito mais do que uma simples relação de troca onde de um lado está o cliente com seu dinheiro e, de outro, as empresas oferecendo seus produtos. Contudo, esse espaço de interação não faz parte de alguma estratégia elaborada pelos empresários. Pelo contrário, em certas ocasiões, como vésperas de Natal, fim de ano e datas comemorativas, quando o movimento no varejo é mais intenso, alguns proprietários e funcionários até reclamam porque os clientes tumultuam os espaços conversando com outros clientes e nem sempre estão comprando algum produto.

Esse espaço de convivência se dá naturalmente, devido ao contexto de cidades do interior, no qual as pessoas, normalmente, se conhecem, vivem a mesma realidade e, quando se encontram, se torna natural a manifestação de relações calorosas. Confirmou-se, portanto, a tendência do brasileiro de cultivar as relações afetivas e pessoais.

Essa identificação das empresas varejistas como espaço de convivência evidencia também a manifestação de um traço cultural do mineiro – a tranquilidade. Durante a permanência em campo, foi possível observar que a vida no contexto estudado parece passar mais devagar, as pessoas conversam mais, se encontram mais, não há muita correria. A consequência disso é que elas frequentam muito as empresas. E, por frequentar muito, acabam por criar vínculos sólidos com funcionários e empresários.

Não se trata apenas de um esforço dos funcionários para chamar os clientes pelo nome. Pode-se afirmar que as pessoas realmente se conhecem. Por diversas vezes, observaram-se os funcionários indagando sobre algum problema ou situação pelo qual um cliente estava passando, querendo saber se o pai

melhorou de uma doença, se a irmã voltou de viagem, como vai a filha na faculdade, se a vizinha se mudou, entre muitas outras situações. Isso ocorre também por parte dos clientes para com os funcionários. Esses aspectos evidenciam a proximidade das relações e a permanência dos vínculos.

Depois de passar algum tempo fazendo observações e entrevistas, havia algo que intrigava. Os funcionários, nas entrevistas, reclamavam da pressa e da falta de paciência dos clientes. Mas o ambiente que se despontava nas observações era esse descrito, ou seja, de tranquilidade e não de pressa. Havia, portanto, uma inconsistência entre o que era observado e o discurso dos funcionários entrevistados. Estaria Lima (2000, p. 55) equivocado quando afirmou que “o mineiro sabe esperar?”

Na investigação mais aprofundada sobre esse aspecto, observou-se uma incoerência no comportamento dos clientes. Se, por um lado, a tranquilidade do mineiro se manifestou devido à sua disposição para ficar na fila da padaria esperando o pão quente sair, passar até mesmo quarenta minutos no corredor do supermercado conversando com outro cliente, trocar experiências sobre os produtos no setor de beleza da farmácia, conversar sobre saúde nos corredores do verdurão e tomar o cafezinho calmamente na copa do posto de combustíveis, por outro lado, a impaciência se manifestou como um traço bastante consistente. Em todas as empresas, os funcionários e empresários entrevistados reclamaram da pressa e da impaciência dos clientes.

Mas, como explicar que o mineiro é tranquilo e também impaciente? A resposta é que essas características se manifestam em situações diferentes. Observou-se que, quando é de seu interesse, o cliente é tranquilo, sabe esperar e fica na fila. Afinal, tem pão no cesto⁷⁹, mas ele prefere esperar, porque quer o pão quente. Mas, quando chega ao caixa e a fila está longa, ele, apressado,

⁷⁹ Para utilizar uma situação presenciada na padaria.

reclama impacientemente da demora. Ou seja, se é de seu interesse, ele é tranquilo, mas se é uma falha operacional da empresa, ele é impaciente. O caráter contraditório da personalidade do mineiro foi abordado por Arruda (1999), que descreveu a combinação entre impetuosidade e temperança.

Embora a configuração do ambiente das empresas comerciais varejistas como um espaço de convivência esteja amparada especialmente em aspectos positivos observados durante a estadia nas empresas, não se pode deixar de ressaltar que, nesse ambiente, presenciaram-se muitas situações tristes e emocionantes: pais de família devolvendo produtos nas gôndolas porque o dinheiro disponível não era suficiente para pagar o total dos produtos selecionados inicialmente; mães comprando pão do dia anterior por não terem dinheiro suficiente para pagar pelo pão fabricado no dia; pessoas doentes sem recursos para comprar medicamentos e, principalmente, pessoas pedindo alimentos nos estabelecimentos comerciais.

Poder-se-ia pensar que não faz sentido tocar nessas questões em um trabalho no âmbito de marketing. Contudo, elas levam à reflexão e sugerem um caminho para as empresas que desejam praticar o marketing social.

6.2.2 O papel dos funcionários

Os funcionários da linha de frente das empresas desempenham o importante papel de atender o cliente, conforme discutido por Reynolds e Betty (1999a, 1999b) no contexto de varejo.

Por um lado, os estabelecimentos comerciais varejistas se configuram como espaço agradável de convivência. Por outro, se configuram também como um espaço no qual se vivem situações desgastantes, especialmente para os funcionários. Vários dos problemas abordados por Corrêa, Pereira e Almeida (2006) com relação aos clientes problemáticos de empresas mineiras foram

também identificados nas empresas pesquisadas: embriaguez, agressão verbal e física, desrespeito a políticas e normas da empresa e cliente que não coopera, entre outros. Foram várias as situações presenciadas ou narradas pelos entrevistados: clientes que atiraram medicamentos no balconista, motorista que atirou galão de combustível no frentista, cliente que agrediu verbalmente a operadora de caixa, cliente embriagado que saiu sem pagar a conta da padaria, entre tantas outras.

A intensificação do movimento no varejo no período de férias escolares, em vésperas de dias comemorativos e de festas municipais é motivo de satisfação para os empresários varejistas, uma vez que representa aumento no faturamento. Por outro lado, os funcionários não veem essas datas com o mesmo entusiasmo. Para eles, a intensificação do movimento representa mais trabalho, horas extras e, conseqüentemente, menos tempo disponível para o lazer.

Nesse sentido, constatou-se a dificuldade enfrentada pelos empresários com relação à mão-de-obra. O perfil dos funcionários das empresas pesquisadas é de jovens com baixa escolaridade, normalmente com formação de ensino médio incompleto ou iniciando cursos superiores, ou seja, um perfil bem próximo daquele descrito por Albrecht (1994) e Grönroos (1993).

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

À primeira vista, essa constatação não traria implicações para as empresas. Contudo, no varejo com loja, quase todos os funcionários estão muito próximos dos clientes e se relacionam diretamente com eles. E essa relação nem

sempre é uma relação simples e agradável para ambas as partes. Há situações desgastantes que, para serem bem resolvidas, exigem experiência e preparo emocional por parte dos funcionários.

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

[...] as pessoas são muito diferentes e cada uma reclama de uma coisa e, na verdade, há reclamação de todo jeito (FF)⁸⁰.

[...] tem gente que quer pão mais moreno, tem gente que quer pão mais branco, tem gente que não quer pão da beirada... (FP).

O relacionamento é bom. Mas as pessoas são muito diferentes, cada um quer uma coisa, cada um é de um jeito. Tem gente que faz questão de R\$0,01 de troco e outros deixam R\$0,50 sem levar. Isso é desgastante porque a gente tem que adivinhar que a pessoa é assim ou não... (FS).

É importante destacar que, mesmo aqueles funcionários que afirmaram que o relacionamento com os clientes é bom, em outros momentos da pesquisa, ao solicitar-lhes que contassem situações concretas, eram as situações negativas que vinham à tona. Isso evidencia o quão desgastante pode ser o relacionamento de marketing para os funcionários de empresas varejistas.

Os empresários são conscientes da importância dos funcionários na relação com os clientes. Afirmam que eles precisam “vestir a camisa” da empresa, atender bem os clientes, estar sempre com um sorriso no rosto e, principalmente gostar do que faz. A maior parte dos funcionários, por sua vez, ao serem questionados sobre o gosto pela atividade que exercem, afirmou que

⁸⁰Lista completa com os significados das siglas entre parênteses encontra-se no anexo 3.

gostam. Porém, quando questionados se trocariam de emprego se recebessem outra proposta que não fosse no setor de comércio varejista, também a maior parte respondeu que trocariam, com certeza. Segundo os funcionários, “comércio é muito sacrificado” (FV), “o horário é muito puxado” (FP).

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

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

Minha mãe bem que avisou: não estudou, então, vai trabalhar no comércio. Ela fala isso porque meu irmão estudou e trabalha no banco (FP).

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

Observa-se, portanto, que o trabalho no varejo, atualmente, é equivalente ao trabalho manual destacado pelos clássicos da cultura brasileira. Os discursos dos funcionários colocam em evidência a desvalorização do trabalho no setor varejista. Esse entendimento se fundamenta também nas observações realizadas.

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

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

Os relacionamentos de marketing têm recebido grande atenção na literatura da área, contudo, conforme criticaram O'Malley e Tynan (2005), há disponível um número pequeno de pesquisas relacionadas à importância dos funcionários no relacionamento de marketing. Diante das considerações feitas sobre as relações de trabalho nas empresas varejistas, concorda-se com as autoras quando elas afirmam que uma maior atenção deveria ser dispensada ao desenvolvimento de habilidades de relacionamentos daqueles que estão face a face com o cliente.

6.3 Relações comerciais e relações sociais

O foco desta tese é a relação social envolvida nas relações de troca. Por isso, o foco de análise é o momento da troca, ou seja, o momento de interação entre cliente e funcionário. Conforme discutiu Grønhaug (2000), o homem não “opera” em um vácuo, mas está imbricado no contexto social que o cerca e as atividades de marketing acontecem nesse contexto social.

Como na área de marketing, a perspectiva teórica que busca dar conta das relações entre empresas e consumidores é o marketing de relacionamento, nesta seção, procurar-se-á compreender as trocas, tendo esta perspectiva como suporte. Partindo do pressuposto de que a cultura das pessoas influencia a forma como acontecem as interações sociais, a análise será feita tendo como pano de fundo os traços culturais brasileiros e mineiros.

6.3.1 Aspectos positivos do relacionamento

Em todas as empresas pesquisadas, pode-se constatar a proximidade das relações entre funcionários e clientes. Confirmando o que diz a literatura da área de marketing sobre as relações no varejo, as relações, no contexto pesquisado, envolvem também aspectos sociais e emocionais. Esses aspectos são proporcionados pela facilidade de contato pessoal entre clientes e funcionários. Por se tratar de um contexto de município de pequeno porte e de micro e pequenas empresas, é facilmente compreensível que essas relações sejam realmente próximas. Contudo, quando analisadas sob a ótica do marketing de relacionamento e da cultura, muitas questões que estavam submersas nessas relações vêm à tona.

O atendimento personalizado é a principal forma de tratamento utilizada pelos funcionários. Eles conhecem os clientes, sabem seus nomes e suas preferências, recordam-se de fatos e situações de uma compra para outra. Os clientes, por sua vez, também conhecem os funcionários. A maior parte dos clientes entrevistados afirmou que está satisfeita com o tipo de tratamento que recebem dos funcionários, demonstrando também que valorizam o fato de serem conhecidos.

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

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

Os relatos transcritos acima evidenciam o quanto as relações comerciais são relações próximas. Os clientes se referem muito mais às pessoas do que às empresas. Esse tipo de relação é vantajoso para as empresas porque os funcionários, devido à proximidade dos clientes, sabem das suas necessidades e

preferências, o que possibilita dispensar um atendimento personalizado que é valorizado por eles.

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

A concessão ou não de crédito é um aspecto extremamente delicado, tanto para as empresas como para os clientes. Para os empresários, para confiar nos clientes e conceder-lhes crédito é preciso conhecê-los. Conforme relataram, os clientes que compram com notinhas⁸¹ ou caderneta⁸² são rigorosamente selecionados. Esse rigor existe porque a inadimplência, conforme se constatou nesta pesquisa, é um dos fatores que causam maiores problemas nos relacionamentos com os clientes. Mello e Vieira (2008), em uma pesquisa realizada também no contexto varejista, fizeram essa mesma constatação.

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

⁸¹ Notinhas são folhas de bloco de pedido nas quais é anotado o valor da compra e o cliente assina.

⁸² Este sistema de caderneta é bastante conhecido nas cidades do interior. É um sistema no qual o cliente é o proprietário da caderneta. Quando ele precisa comprar um produto, seja na mercearia, padaria ou verdurão, ele leva a caderneta, o atendente da empresa anota o que ele comprou e somente no final do mês é que a conta é paga. O que é interessante nesse sistema é que a empresa não fica com nenhuma informação. A relação é baseada na confiança. Ele confia que o cliente não vai desaparecer com a caderneta. No limite, esse sistema poderia ser equiparado aos “cartões de fidelidade” utilizados pelas empresas, atualmente.

datado. Portanto, as compras com cheque que, via de regra, seriam mais seguras, não são.

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

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

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

A análise dos relacionamentos sob a ótica dos empresários possibilitou identificar aspectos relacionados à confiança. Considerando que a confiança está relacionada à concessão de crédito e a inadimplência é um dos principais problemas enfrentados pelas empresas, conforme já evidenciado, é compreensível que esse seja o tema mais presente nos discursos dos entrevistados.

A análise dos relacionamentos de marketing sob a ótica dos clientes, por sua vez, possibilitou identificar aspectos relacionados à lealdade. Nos discursos dos clientes, são muito mais recorrentes questões relacionadas à lealdade do que à confiança, embora algumas vezes esta esteja relacionada com aquela. Nem todos os entrevistados utilizam o termo lealdade, o que não impede, contudo, a identificação de tal atitude. Eles demonstraram suas preferências pelas empresas nas quais são clientes e não pareceram estar dispostos a mudar facilmente. O curioso é que a pesquisa foi realizada em um contexto de bens de consumo de preços baixos (grande parte deles, de conveniência). Portanto, a lealdade nas

relações varejistas é condicionada por outros motivos que não o envolvimento com o produto ou com a marca, conforme sugere grande parte da literatura de marketing de relacionamento. Os relatos transcritos a seguir oferecem evidências nesse sentido.

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

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

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

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

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

Esses relatos também retratam a proximidade existente nas relações comerciais varejistas e o quanto os clientes valorizam o fato de serem conhecidos. Retratam também o personalismo. Eles servem, entretanto, principalmente para evidenciar a variedade de motivos que podem levar um cliente a ser leal a uma empresa: a gratidão pela confiança recebida em um momento de dificuldade, a segurança de poder comprar a prazo naquela

empresa, a falta de tempo para avaliar alternativas, a valorização de pequenos gestos e, finalmente, a percepção da qualidade do produto.

Embora a razão apresentada pelos clientes seja bem pessoal e específica, há uma característica comum na atitude dos mesmos: a reciprocidade. Observa-se que todos percebem que receberam um benefício no relacionamento com as empresas e, por isso, retribuem. Até mesmo a cliente do verdurão cuja lealdade é condicionada pela falta de tempo, pratica uma ação recíproca. Ela retribui o fato de alguma empresa ter feito com que ela gostasse de frequentá-la: “eu gosto de lá, eu compro lá”. Identifica-se, portanto, que, nos relacionamentos sólidos, a reciprocidade é a norma, conforme defendem Barnes (2002), Fournier (1998) e Price e Arnould (1999).

Observou-se, ainda, que o desenvolvimento do relacionamento é um processo contínuo e construído ao longo prazo, sendo, portanto, da forma como Barnes (2002) postulou. As atitudes dos clientes permitem concluir que a relação existente, seja de confiança, de lealdade ou de reciprocidade, não é uma relação desenvolvida recentemente.

Portanto, a identificação dos aspectos positivos do relacionamento entre empresas e clientes e a constatação da existência de relações recíprocas conduzem à afirmação de que os relacionamentos existentes são do tipo defendido por Barnes (2002), ou seja, um relacionamento de marketing genuíno. Esse, contudo, é um aspecto que merece ser tratado com mais detalhes.

6.3.1.1 Relacionamento genuíno

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

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

Portanto, ficou evidente que o cultivo de relacionamentos é uma ocorrência natural nas empresas varejistas. Não é uma orientação dos empresários ou de consultores e, muito menos, uma estratégia de marketing sólida. Simplesmente é assim.

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

Evidentemente, as empresas varejistas, especialmente aquelas de pequeno porte, oferecem mais oportunidade para o desenvolvimento de relacionamentos de marketing, devido ao contato face a face, conforme entendimento de Reynolds e Beatty (1999a, 1999b) e Gummenson (2005). Nesse sentido, uma empresa de pequeno porte teria realmente mais condições de desenvolver um relacionamento genuíno com seus clientes, conforme postulou

Barnes (2002). Entretanto, esse tipo de relacionamento não se desenvolve naturalmente entre empresas e clientes, simplesmente em função do contato pessoal, ou seja, o atendimento não conduz a relacionamentos de longo prazo, somente inicia o processo de interação. O que fortalece os vínculos e possibilita a manutenção dos relacionamentos é a **frequência**. Essa afirmação está amparada, especialmente, nos resultados da pesquisa realizada.

Essa identificação corrobora, mais uma vez, a afirmação de Barnes (2002) de que uma das características mais importantes de um relacionamento é o seu aspecto de processo contínuo e, ainda, O'Malley e Tynan (2005), ao afirmarem que o relacionamento é uma consequência de ações desenvolvidas ao longo do tempo.

É importante ressaltar, contudo, que não é a repetição de compras que leva a um relacionamento e sim o elo emocional que vai se construindo ao longo do tempo, confirmando, mais uma vez, a suposição de Barnes (2002, p. 49): “o elo emocional é que torna um relacionamento possível em um contexto de consumo.”

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

Observou-se que aqueles funcionários que trabalham há mais tempo nas empresas têm mais facilidade de recordar, descrever situações e narrar acontecimentos, tanto positivos quanto negativos, com relação aos clientes.

Os clientes, por sua vez, ao narrarem situações agradáveis, sempre se referem aos funcionários mais antigos. Quando falavam de pequenos gestos

praticados pelos funcionários, percebia-se que havia uma consideração pessoal e uma atitude de reciprocidade. Trata-se de algo como “venho sempre aqui porque sou bem tratada” (FS), “as meninas [balconistas] são muito agradáveis, tenho muita consideração por elas” (FP). Esses relatos também evidenciam a atitude de reciprocidade. É como se, pelo fato de serem bem tratados, os clientes continuam retornando, como se retribuíssem as gentilezas recebidas ou será que eles recebem gentilezas porque estão sempre retornando? É Gummesson (2005, p. 51) que esclarece essa questão. Este autor explica a ideologia sobre relacionamentos da seguinte forma:

- se você for bom para seus clientes, eles continuarão a voltar porque gostam de você;
- se eles gostarem de você, eles gastarão mais dinheiro;
- se eles gastarem mais dinheiro, você vai querer tratá-los melhor;
- se você tratá-los melhor, eles continuarão voltando e o ciclo continuará.

Os clientes entrevistados não tiveram dificuldade de recordar situações agradáveis vivenciadas por eles nas empresas pesquisadas. Várias narrativas evidenciam o quanto pequenos gestos por parte das empresas podem levar um cliente a se sentir valorizado, importante e respeitado.

Uma cliente do supermercado, que sofre de diabetes, relatou que, por algumas vezes, ela procurou certa marca de adoçante e não encontrou em nenhum supermercado da cidade. Como é uma marca de preço mais alto e, portanto, a circulação é baixa, não é um produto que faça parte do *mix* de produtos comercializados pelas empresas, segundo explicações que deram a ela. Contudo, certa vez, a empresária do supermercado pesquisado fez o pedido especialmente para ela.

Uma cliente da farmácia contou que, em um dia chuvoso, ela estava na farmácia, com seu filho pequeno doente, esperando que a chuva parasse para ela ir embora. Como estava demorando muito, o proprietário da farmácia pediu que um funcionário a levasse em casa de carro.

Situações como estas e muitas outras parecem fazer parte do cotidiano das empresas pesquisadas. Este é um dos motivos que conduzem ao entendimento de que os relacionamentos de marketing nas empresas varejistas estudadas são relacionamentos genuínos. Outra evidência que leva a essa conclusão é o fato de as empresas pesquisadas estarem muito próximas, geograficamente, de seus concorrentes. Com exceção do posto de combustíveis, todas as empresas têm um concorrente do mesmo porte a um quarteirão de distância. Por isso, uma das questões presentes no roteiro de entrevista com os clientes era “você costuma fazer suas compras somente aqui ou também em outro estabelecimento?”. O objetivo foi o de investigar aspectos como lealdade. Como, em termos de localização, preços e variedade, as empresas pesquisadas são tão similares, a questão era: o que faz com que o cliente prefira essa empresa?

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

Essas implicações conduzem à análise do tema **benefícios dos relacionamentos**. Para as empresas, o benefício de manter relações próximas com os clientes é o fato de que, conforme já evidenciado, conhecer os clientes os auxiliam na concessão de crédito. Por concederem crédito, elas acabam tornando

alguns clientes leais. Dessa forma, é benéfico para as empresas manterem relações próximas com os clientes.

Com relação aos clientes, observou-se que manter relações com as empresas traz a eles tanto benefícios tangíveis quanto intangíveis. A segurança de poder comprar a prazo configurou-se como um benefício muito valorizado pelos clientes, ou seja, eles se sentem confortáveis por saber o que podem esperar das empresas com as quais se relacionam. Esse seria, segundo a concepção de Gwinner, Gremler e Bitner (1998), um benefício da confiança.

O fato de serem reconhecidos pelos funcionários, de receberem um tratamento familiar e serem respeitados configurou-se também como um benefício importante para os clientes pesquisados. Esse seria um benefício social segundo Gwinner, Gremler e Bitner (1998).

Com relação aos benefícios de tratamento especial, terceiro tipo de benefício apontado por Gwinner, Gremler e Bitner (1998), os clientes não demonstraram dar importância a eles, ou seja, eles não demonstraram valorizar ofertas e descontos, tratamento preferencial, pequenos favores e serviço rápido. Contudo, as observações permitiram encontrar muitas evidências desses tipos de benefícios concedidos pelas empresas aos clientes.

Embora os funcionários e empresários tenham afirmado categoricamente, nas entrevistas, que não tratam os clientes frequentes diferentemente daqueles que compram esporadicamente, por meio das observações, foi possível comprovar que o tratamento diferenciado acontece. Isso, não no sentido de que os clientes esporádicos recebem um mau atendimento ou um tratamento hostil, mas no de que os clientes frequentes (e principalmente os próximos) recebem tratamento especial, como prazos maiores para pagamento, pequenos favores, atendimento mais rápido, são avisados quando há ofertas especiais, entre outros. As situações concretas presenciadas e narradas a seguir são interessantes nesse sentido.

Um cliente do posto de combustíveis abastece seu carro durante todo o mês e assina as notinhas. No início de cada mês, ele retorna à empresa para “acertar” a sua conta. A funcionária do caixa soma e recebe com cartão na opção crédito. Ou seja, na realidade, o cliente não teve o prazo de trinta dias e sim de sessenta⁸³ para pagar suas despesas com combustível. Quando questionada, a funcionária responde que não pode fazer isso porque a empresa demora trinta dias para receber da operadora do cartão o valor da venda. Mas, esse cliente compra sempre e já se acostumou com essa forma de pagamento. Percebeu-se que, mesmo “não podendo” porque compromete o fluxo de caixa, os gerentes da empresa concedem esse tipo de tratamento especial porque o cliente é especial. Quando a sócia-gerente é questionada sobre essa prática, a resposta foi: “é complicado, compromete o caixa, mas fazer o quê? Se a gente disser não, corre o risco de perder o cliente” (PC).

Observa-se, portanto, que entre o “pode” e o “não pode” há um “jeito”, conforme explicou DaMatta (1997). Situações como esta confirmam que, na cultura brasileira, não há posições fechadas, mas há, sobretudo, um “jeito” de se resolver as questões. Tudo vai depender do argumento apresentado pelo pedinte ou do interesse do cedente. Na situação narrada, o cliente pedinte já se acostumou com a forma de pagamento e o interesse da empresa cedente é não perder o cliente.

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

Conforme explicou Barnes (2002), para que um relacionamento exista, ele precisa ser visto como benéfico por ambas as partes. Portanto, é tudo uma

⁸³ Considerando a data de fechamento da fatura do cartão, esse prazo poderá ser ainda maior.

questão de como os empresários e os clientes enxergam os relacionamentos. Se os empresários, mesmo conscientes dos problemas que uma relação próxima com os clientes pode acarretar, enxergam que é vantajoso manter o cliente assim mesmo, não há problema algum.

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

A literatura de marketing de relacionamento aborda a dificuldade de se definir com quem os clientes se relacionam – empresa ou funcionários. Nesta pesquisa, ficou evidente que o relacionamento é, predominantemente, com os funcionários. Algumas situações observadas e alguns relatos fundamentam essa afirmação.

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

Tem um cliente aqui que só aceita pagar a sua conta comigo. Se eu não tiver aqui ele não acerta a conta do mês. Ele acostumou porque, antes de ter o caixa, a gente [frentista] é que recebia. Mas, agora, mesmo com o caixa, ele não aceita pagar lá e nem pra eles [sócios do posto] (FC).

Os clientes, por estarem tão acostumados a serem atendidos pelos seus funcionários preferidos, têm dificuldade de aceitar o atendimento por parte de funcionários recém-contratados, como no caso do supermercado ou de confiar em outro funcionário que não seja aquele com quem ele se relaciona mais proximamente, como no caso do posto de combustíveis. Neste último, pode-se, ainda, visualizar, além do personalismo, a manifestação de um dos traços culturais do mineiro que é a desconfiança.

Durante toda a estadia nas empresas, foi possível presenciar várias situações nas quais os clientes deixaram clara a sua preferência por determinados funcionários. Expressões como “ela [balconista] já está acostumada comigo” (CF), “ele [atendente do açougue] sabe o tipo de carne que eu gosto” (CS), “ela [frentista] sabe que eu abasteco fiado” (CC), entre tantas outras, ilustram esse aspecto. Dessa forma, constatou-se que, cada vez mais, o êxito em ações de venda passa a ser função do relacionamento cliente-funcionário, desqualificando o caráter eminentemente técnico do processo da venda, da mesma forma como constataram Neves, Souza e Barbosa (2004).

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

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

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

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

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

A discussão empreendida nessa seção evidencia o quanto o personalismo – um traço tão forte da cultura brasileira – está presente nas relações comerciais. Se for entendido que, para o brasileiro, manter relações próximas e calorosas é uma tendência natural e que essas relações são vantajosas para as empresas no sentido de criar relações duradouras, é possível visualizar o aspecto positivo do personalismo. Entretanto, este também pode ser visto como negativo, no sentido de fazer com que as relações entre clientes e funcionários se tornem tão pessoais a ponto de comprometer a operacionalização do atendimento por parte das empresas. Daí a necessidade de compreender a outra face dos relacionamentos próximos e, por conseguinte, do personalismo.

6.3.2 Aspectos negativos do relacionamento

A literatura de marketing de relacionamento privilegia a dimensão positiva dos relacionamentos de marketing, ou seja, aborda o quão importante é

para as empresas iniciar, desenvolver e manter relações próximas com os seus clientes. Contudo, é importante compreender que, assim como qualquer outro tipo de relacionamento, o relacionamento de marketing pode sofrer desgastes. Entretanto, os desdobramentos negativos do relacionamento próximo não são abordados na literatura da área e muito menos relacionados ao traço cultural personalismo.

Nas relações comerciais de varejo, esses desdobramentos se manifestaram de diversas formas. Algumas situações concretas presenciadas nas empresas varejistas servem para exemplificar.

Situação 1: É final de mês. A fila do açougue está longa. Um cliente, tentando disfarçar, entrega um papelzinho para o atendente do açougue. Enquanto o cliente faz suas compras, o atendente vai preparando a carne dele, paralelamente ao atendimento dos clientes da fila. Quando pergunto ao atendente se isso acontece sempre, ele meio sem graça, afirma: não, é porque ele me conhece e já está acostumado porque compra aqui [supermercado] há muito tempo (OBS; FS).

Uma cena como esta tem várias implicações que merecem ser abordadas. Por enquanto, será abordada do ponto de vista da cultura, tentando entender qual traço cultural do brasileiro fica manifesto: a malandragem ou o jeitinho.

Tomando o jeitinho na sua dimensão positiva, ou seja, como um “quebra-galho” ou um favor, tem-se o jeitinho. Isso porque o atendente do açougue concedeu o jeitinho valorizando o individual em detrimento do coletivo, uma vez que a fila estava longa. O cliente, por sua vez, driblou a regra (a fila) e fez prevalecer o seu interesse pessoal.

Se essa situação ocorresse uma única vez, poder-se-ia afirmar que se configura o jeitinho. Contudo, tendo em vista, que o cliente “já está acostumado” conforme esclareceu o atendente, o que se configura é o traço malandragem. Isso porque o malandro é aquele sujeito esperto que se utiliza das

pessoas em proveito próprio (BARBOSA, 2006), passando alguém para trás (MOTTA, 2003), ou seja, os outros clientes que estão na fila.

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

Situação 2 – Ao ser indagado sobre seu relacionamento com os clientes, o atendente do açougue do supermercado afirma: É bom, eu conheço muita gente. [O fato de conhecê-los facilita seu trabalho?] nem facilita, nem dificulta. O problema é que pelo fato de conhecer, tem gente que pede para por mais carne, quer que limpa muito a carne e a gordura também deve ser cobrada. [Como assim, por mais carne?] Tem gente que pede para pesar um tanto e colocar mais um pouco depois de pesado. [Pedem isso diretamente para você?] Não, eles falam para caprichar na pesagem (FS).

Situação 3 - [O fato de conhecer os clientes facilita seu trabalho?] A balconista da padaria afirmou: às vezes facilita, às vezes não. [Por quê?] Porque tem gente que aproveita [Como assim, poderia me dar um exemplo?] Tem gente que pede pra gente cobrar presunto Pif-paf e colocar Sadia, só porque conhece a gente acha que podemos fazer (FP).

Na situação 2, a primeira observação é que existe o domínio de uma linguagem comum bem específica do contexto: cliente e funcionário, cada um sabe o que significa “caprichar”.

E nas situações 2 e 3, qual traço cultural fica manifesto: malandragem ou jeitinho? Partindo do pressuposto de que o funcionário do supermercado atenda ao pedido do cliente, “caprichando” na pesagem e a balconista da padaria troque a marca do presunto, eles estarão praticando uma ação que vai prejudicar financeiramente as empresas, uma vez que o cliente do supermercado pagaria por certa quantidade e levaria uma quantidade maior e a cliente da padaria pagaria por uma marca mais barata e levaria o produto de uma marca mais cara.

Portanto, configuraria o traço jeitinho, no sentido negativo, porque envolveria infrações.

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

Situação 4 - Em [cidade vizinha], o medicamento é mais barato. Aquelas farmácias de rede vendem mais barato do que aqui, mas eu acabo comprando aqui mesmo. Os meninos [balconistas] me conhecem, já sabem qual remédio eu compro, às vezes a gente está sem receita, né? Lá [cidade vizinha] eles não vendem sem receita (CF).

Nessa situação [4], entende-se que o traço cultural manifesto é o jeitinho também na vertente negativa. Isso porque houve infração porque é proibido vender medicamento de tarja preta sem receita médica. Nesse caso, embora a cliente tenha afirmado que entregaria a receita posteriormente à farmácia, o balconista descumpriu uma regra.

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

As situações concretas narradas, os relatos evidenciados e a discussão empreendida anteriormente neste capítulo evidenciam quão tênue é a fronteira entre as dimensões positiva e negativa do personalismo. Em outras palavras, questiona-se até que ponto as relações pessoais e próximas entre clientes e funcionários são vantajosas para as partes. A partir dessa constatação, percebeu-se a necessidade de tratar do tema impessoalidade.

6.3.3 A impessoalidade como alternativa?

É recorrente, nos estudos de marketing, especialmente naqueles ligados ao marketing de relacionamento, apontar as relações comerciais personalistas como sendo positivas, uma vez que favoreceria o estabelecimento de vínculos duradouros e a lealdade e, conseqüentemente, vantagem competitiva para empresas. Dessa forma, esse tipo de relação é visto como benéfico para as empresas.

Entretanto, não se discutem as conseqüências negativas do personalismo para as empresas, para os clientes e muito menos para as relações de trabalho, ou seja, para os funcionários.

Se as relações fossem impessoais, muito provavelmente (i) o cliente do supermercado não entregaria o papelzinho para o atendente do açougue; (ii) o outro cliente do supermercado não pediria para “caprichar” na pesagem da carne; (iii) a cliente da padaria não pediria para a balconista trocar a marca do produto e (iv) a cliente da farmácia não solicitaria a venda do medicamento sem receita, entre tantas outras situações presenciadas na ocasião da pesquisa e vivenciadas pelos funcionários das empresas varejistas.

Se as relações não fossem tão pessoais e se não houvesse tanta proximidade entre os clientes e funcionários, provavelmente os clientes não teriam esse tipo de comportamento e os funcionários, por sua vez, não passariam por tantas situações constrangedoras. O que possibilita esse “abuso” é o vínculo existente que faz com que os clientes entendam que podem receber um tratamento diferenciado porque são “amigos”. Uma vez estabelecidas relações de proximidade entre os funcionários e clientes, as obrigações pessoais se impõem acima das regras impessoais, abstratas e legais. As regras deixam, portanto, de serem seguidas.

Alguns clientes se aproveitam das relações próximas desenvolvidas com as empresas para se beneficiar de alguma forma. Nesse caso, a amizade deixa de ser uma vantagem para a empresa. O relato abaixo é um exemplo.

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

Observa-se que, pelo fato de ter uma relação próxima com a empresa, a cliente se sente à vontade para atrasar o pagamento de sua conta. O fato de terem amizade com os funcionários ou com os empresários faz com que os clientes se sintam no direito de receberem vantagens. Essa afirmação corrobora os resultados da pesquisa de Freitas et al. (2006), as quais observaram que alguns clientes acreditam que, por se considerarem amigos dos prestadores de serviços, podem solicitar benefícios não previstos no serviço ou mesmo o não pagamento deste. Portanto, sendo assim, a impessoalidade seria preferível em certas relações comerciais.

A impessoalidade é negativa se for entendida vulgarmente como “falta de calor humano”, conforme escreveu Barbosa (2006). Entendida como uma relação na qual todos os clientes têm o mesmo direito e são merecedores do mesmo tratamento, ela seria negativa?

O relato de uma frentista é interessante para fundamentar essa discussão. O relato é o seguinte:

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

A partir desse relato, poder-se-ia questionar: seria a impessoalidade uma alternativa viável? No caso ilustrado, deduz-se que o atendimento da forma como descrita seria cordial, eficiente e rápido, sem ser, contudo, pessoal.

Algumas situações presenciadas nas empresas evidenciaram que quanto mais próxima é a relação mais se abrem brechas para um atendimento não muito eficiente e cortês. É como se, pelo fato de “ser de casa”, o cliente pudesse esperar. Nesse sentido, poder-se-ia duvidar se a relação de proximidade, em alguns momentos, não seria negativa também para os clientes.

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

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

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

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

Conforme evidenciam os relatos transcritos acima, não são todos os clientes que colocam as relações pessoais acima de que qualquer outro benefício. Para muitos, a credibilidade na empresa é baseada na qualidade do serviço que presta ou do produto que vende. Alguns empresários têm consciência disso, conforme relato do gerente da farmácia, transcrito anteriormente.

Considerando, assim como Barnes (2002), que nem todos os clientes querem se envolver em relacionamentos, que eles podem se interessar em desenvolver relacionamentos com algumas empresas e não com outras e que aqueles que desejam podem desejar de forma diferente, é possível postular que a impessoalidade seria bem-vinda em algumas situações. Portanto, é preciso concordar com Pels (1999) quando afirma que ambos, transação e trocas relacionais, podem coexistir no mercado de consumo e também com O'Malley e Tynan (2000), quando afirmam que tratar todos os consumidores como se eles fossem relacionais é simplístico. Contudo, é preciso considerar que essas afirmações foram feitas para outro contexto cultural. Em um país como o Brasil, cujo principal traço cultural é o personalismo, é preciso atentar para as consequências de uma estratégia baseada na impessoalidade.

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

6.4 Traços culturais brasileiros e mineiros e as relações comerciais

Os resultados apresentados até aqui possibilitaram identificar a maneira como alguns dos traços culturais brasileiros e mineiros tratados na literatura se manifestaram nas relações comerciais. No que se refere aos traços brasileiros, evidenciaram-se o personalismo (relações pessoais e afetivas), a não valorização do trabalho no varejo (o equivalente a não valorização do trabalho manual), a malandragem e o jeitinho. Com relação aos traços culturais mineiros, foram

identificados a tranquilidade, a desconfiança e o apego à tradição. Contudo, a compreensão das relações comerciais sob a ótica do marketing de relacionamento apresentada até aqui não esgotou as formas como os traços culturais se manifestaram nas situações narradas pelos entrevistados e presenciadas durante o período de observação. Portanto, a seguir, alguns traços já abordados serão retomados e outros serão analisados. Com o objetivo de sintetizar, no Quadro 7 estão ilustrados os traços culturais brasileiros e mineiros, destacando aqueles encontrados na pesquisa.

TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS	
Presentes na literatura	Encontrados na pesquisa
Personalismo	Sim
Cordialidade	Sim
Aversão ao conflito	Sim
Jeitinho brasileiro	Sim
Malandragem	Sim
Hierarquia ou autoritarismo	Não
Máxima: “Você sabe com quem está falando?”	Sim
Grande distância entre as camadas sociais	Não
Estrangeirismo	Não
Caráter Aventureiro	Não
Não valorização do trabalho manual	Sim
Erotismo ou sensualismo	Não
TRAÇOS CULTURAIS MINEIROS	
Presentes na literatura	Encontrados na pesquisa
Introspecção	Não
Apego às tradições	Sim
Bom senso	Sim
Discrição	Sim
Tranquilidade	Sim
Conciliação	Não
Hospitalidade	Sim
Desconfiança	Sim
Sovínice	Não
Folgado*	Sim

Quadro 7 Traços culturais brasileiros e mineiros: literatura e pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

* Esse traço não está presente na literatura, mas foi encontrado na pesquisa.

6.4.1 Traços culturais brasileiros e relações comerciais

Por ser uma **sociedade baseada em relações pessoais**, o brasileiro desenvolveu a necessidade de tornar os relacionamentos mais próximos e afetuosos. Essa maneira de ser não desaparece sequer nos tipos de atividade que devem se alimentar normalmente da concorrência (HOLANDA, 1995), como as relações comerciais, por exemplo. Conforme escreveu DaMatta (1985), essa característica é tão forte que invade áreas que seriam dominadas por outras regras. Portanto, a valorização de relações próximas ultrapassa a esfera social para contaminar a esfera econômica.

Isso teria uma implicação direta nas relações comerciais porque o desenvolvimento de relacionamentos que, em outros contextos culturais, é uma estratégia organizacional, aqui no Brasil, pode-se afirmar que é uma tendência natural.

Várias situações, algumas já narradas no desenvolver deste capítulo e retomadas aqui, servem para evidenciar o quanto o personalismo é um traço cultural forte que invade a esfera das relações comerciais: as relações de amizade que se iniciaram nas empresas e extrapolaram o ambiente comercial, o fato de as empresas comprometerem seus fluxos de caixa para não desagradar os clientes, a preferência dos clientes por determinados funcionários, a presença dos fundadores aposentados nas empresas, as quatro situações descritas no item 6.3.2, a cliente que opta por pagar a mensalidade da escola e deixa a conta do supermercado e a utilização dos laços pessoais para conseguir crédito (sou filha de fulano, sou cunhada de beltrano), entre outras.

No contexto de varejo pesquisado, o personalismo se manifestou nesse sentido. Independente de ser uma forma negativa ou positiva, esse traço se fez presente no sentido de que os clientes pesquisados se mostraram naturalmente propensos a estabelecer relacionamentos com as empresas. As empresas, por sua

vez, valorizam os relacionamentos com os clientes, embora não seja uma estratégia elaborada formalmente.

Evidencia-se, ainda, a tentativa dos clientes de prolongar o domínio da “casa” até o domínio da “rua”, que seria o domínio das relações comerciais. A busca de proximidade, o compartilhar de experiências pessoais, os presentes dados e recebidos e, especialmente, os pequenos favores são evidências nesse sentido. O exemplo da cliente da farmácia [descrito no item 6.3.2 – situação 4] é bastante ilustrativo. O fato de ela ser conhecida faz com que consiga burlar a regra e comprar o medicamento de tarja preta sem receita médica. O que vale, nesse caso, não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas, conforme explicou DaMatta (1985). A cliente relata que, na cidade vizinha, é mais barato, mas as farmácias de lá não vendem sem receita. Nesse sentido, lá, ela seria “indivíduo”; aqui, pelo contrário, ela é “pessoa”. Confirma-se que *ao “sair do meu domínio e desfazendo minhas relações, não sou nada.”* (DAMATTA, 1997, p. 215).

A situação narrada a seguir também serve para ilustrar o quanto a “pessoa” pode receber um tratamento diferencial nas relações comerciais.

A empresa aceita cheque pré-datado como forma de pagamento somente para compras acima de R\$100,00, conforme informou o proprietário. Mas, a operadora de caixa da farmácia aceitou em uma compra de 55,00. Quando questionada, ela responde: ‘esse senhor só compra aqui, fica difícil não aceitar cheque dele’. (OBS; FF).

Nas muitas situações presenciadas nas empresas varejistas, a principal constatação é a de que, nas situações concretas, segue-se o código das relações e não as normas da empresa. Por isso, o desfecho de qualquer situação depende do quão é próxima a relação entre cliente e empresa: “aos próximos, a exceção; aos desconhecidos, a regra, ou seja, às pessoas, a exceção; aos indivíduos, a regra.”

Considerando que o brasileiro tenderia a reduzir suas relações humanas ao nível pessoal e afetivo e que seria o ‘homem cordial’ que captaria essa

tendência, conforme postulou Holanda (1995), pode-se destacar uma situação na qual essa **cordialidade** se manifestou.

Uma cliente reclama [em tom arrogante e mal educado] ao atendente do açougue que a carne que ela levou na semana passada estava muito dura. Na frente dela, o atendente é gentil e ouve tudo calado. Depois que a cliente vai embora, ele diz para o colega: '[...] por desaforo! Eu cortei uma carne para ela dizendo que era alcatra, mas era coxão duro'. (OBS).

Na situação narrada, a cordialidade não é um estado de benevolência, mas de malevolência. Conforme explicou Holanda (1995), para aqueles por quem tenho apreço, dedico-me até emotivamente. Mas, para aqueles que me são indiferentes ou não tenho simpatia, posso não me esforçar em ajudá-los ou até impor as maiores dificuldades.

Já o traço **aversão ao conflito** se manifestou na pesquisa realizada especialmente como uma forma de evitar a incerteza. Conforme se evidenciou, em outro momento deste capítulo, a segurança de poder comprar a prazo é um dos fatores que levam os clientes a serem leais às empresas varejistas pesquisadas. Foram muitos os clientes, especialmente aqueles com pouca renda, que demonstraram preocupação em manter uma boa relação com as empresas para que possam manter o crédito com estas no presente ou confiar que terão crédito no futuro, se precisarem dele. Foram recorrentes frases como “o nome limpo é tudo que um homem pode querer” (CC), “faço questão de pagar direitinho, a gente nunca sabe quando vai precisar” (CP) e “ter crédito me deixa mais tranqüila.” (FS).

Portanto, para clientes com esse perfil, passar a comprar em outra empresa seria um risco porque o crédito é a certeza que eles possuem. Representa, portanto, uma segurança no caso de uma eventualidade. Mais uma vez, fica evidente a tentativa de prolongar o domínio da casa até o domínio da rua. A igualdade (a rua) é uma aventura, por isso é mais seguro permanecer no

mundo da casa. É a relação de proximidade com a empresa que faz com que se sintam seguros.

O **jeitinho** foi outro traço que se mostrou bastante presente nas empresas pesquisadas. Além das situações já discutidas no item 6.3.3, o fator que mais fez com as pessoas dessem um jeitinho foi a fila. Além das situações observadas na empresas, alguns relatos de clientes e de funcionários demonstram o quanto a fila pode ser um problema, tanto para a empresa quanto para os clientes.

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

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

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

Quantas vezes passei aqui e não abasteci porque a fila tava grande (CC).

Por não querer ficar na fila, muitas pessoas acabam se aproveitando do fato de terem algum conhecido na empresa ou, até mesmo, na fila, para se livrarem dela. Assim, os clientes não pedem um jeitinho somente para os funcionários, mas também para os outros clientes. A regra é sempre a mesma: ter uma relação pessoal. Afinal, “somente os indivíduos frequentam as filas.” (DAMATTA, 1997, p. 236). A fila é como a lei que nivela os sujeitos transformando-os em indivíduos.

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

A princípio, todos os clientes seriam iguais, ou seja, todos mereceriam o mesmo tratamento, conforme discurso dos funcionários e empresários. Contudo, conforme já evidenciado, essa não foi a realidade observada nas relações comerciais analisadas. Além das implicações já discutidas, é preciso ressaltar que não apenas os funcionários acabam por conceder um tratamento diferenciado a alguns clientes. Também alguns clientes fazem questão de receberem tal tratamento, especialmente em uma situação de conflito. A situação narrada a seguir ilustra essa questão.

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

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

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

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

O uso do “você sabe com quem está falando?”, nas empresas pesquisadas, se manifesta, principalmente, na expressão: “pode me chamar o gerente?”. Esse “chamar o gerente”, por parte do cliente, implica passar por cima de alguém [o funcionário], que não reconhece seu valor e chegar até aquele

que reconhece [o gerente]. Mistura-se, portanto, uma relação puramente econômica com laços pessoais e de amizade.

Essas situações, além de demonstrarem a manifestação de traços culturais nos ambientes comerciais, mais uma vez, demonstram o quão desgastante podem ser as relações comerciais varejistas, especialmente para os funcionários, conforme já evidenciado em outro momento deste capítulo.

6.4.2 Traços culturais mineiros e relações comerciais

Os traços mineiros presentes nas relações varejistas, já evidenciados neste capítulo, foram a tranquilidade, a desconfiança e o apego à tradição. Há, entretanto, algumas questões com relação a esses traços e com relação a outros que ainda não foram apresentadas.

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

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

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

Essa situação, além de evidenciar como a relação é muito mais entre as pessoas do que entre as pessoas e a empresa, evidencia um traço cultural do mineiro, que é o **apego à tradição**. Para Dulci (1999), esse apego à tradição significa também um senso de continuidade e, nas relações comerciais dessas duas empresas varejistas, é no sentido de continuidade que esse traço cultural se manifesta. Partindo do entendimento de Lima (2000, p. 110) sobre esse traço, pode-se afirmar que a permanência dos pais nas empresas representa “segurança e não risco, permanência e não passagem.” Isso porque esses valores – segurança, permanência e tradição – refletem o apego do mineiro ao passado. Nas empresas, os pais fundadores representam o passado.

Observa-se, portanto, que as relações comerciais são permeadas também por aspectos subjetivos e simbólicos. Os clientes sabem que os pais não trabalham mais nas empresas e não vão atendê-los como antes, mas estão ali. E é o fato de estarem ali que faz com eles se sintam seguros com relação às empresas com as quais se relacionam.

O apego à tradição, no contexto do varejo, representa ainda uma tendência a resistir às mudanças. Essa resistência se manifestou, por exemplo, em uma situação vivenciada pelos empresários da farmácia. Quando a empresa foi fundada, ela tinha aquele *layout* tradicional das farmácias antigas: cômodo pequeno, portas estreitas e balcão de madeira. Ao passar por uma mudança de *layout* que incluiu portas largas, vitrinas de vidro e gôndolas para proporcionar o autosserviço, a empresa enfrentou várias situações de resistência. De acordo com os empresários, os clientes mais antigos ficaram constrangidos de entrar na empresa após a mudança e levou muito tempo até que essa situação fosse amenizada.

O apego à tradição ficou evidente também quando os clientes foram questionados com respeito à possibilidade de eles realizarem suas compras em outros estabelecimentos. A maior parte dos entrevistados não demonstrou

predisposição para mudança de estabelecimento. Essa predisposição, contudo, não está relacionada a nenhuma estratégia de retenção elaborada pelas empresas, mas à confiança que foi estabelecida entre as partes e também à tradição. Esse aspecto ficou evidente principalmente no supermercado e no posto de combustíveis, que são empresas, com, respectivamente, 25 e 37 anos de existência.

A **timidez** também se manifestou no comportamento dos entrevistados. Percebeu-se que muitas pessoas, mesmo vendo produtos com prazos de validade vencidos nas gôndolas do supermercado ou produtos não muito frescos na padaria ou no verdurão, não reclamavam. Aquelas que reclamavam faziam isso chamando o funcionário em um canto e falando bem baixo para outras pessoas não escutarem. Confirma-se, portanto, o que Rocha (2003) evidenciou sobre o comportamento do mineiro: ele é tímido, tem vergonha de falar, não gosta de aparecer. Esse comportamento evidencia uma atitude de aversão ao conflito ou de preservar a harmonia, conforme afirmaram Arruda (1999) e Lima (2000) com relação ao mineiro. Portanto, ele reflete muito mais o traço **bom senso** do que a timidez.

Embora Arruda (1999) tenha afirmado que a discrição dos mineiros desdobra-se também em timidez, no caso narrado anteriormente, observa-se que, independente de refletir timidez ou bom senso, o que esse tipo de atitude reflete, fundamentalmente, é a **discrição** daqueles clientes, uma vez que não alardearam o problema quando se depararam com ele. Não é à toa que o bom senso nas atitudes moderadas e conciliatórias do mineiro tornou-se famoso. Ele parece ser mesmo o homem da negociação, do entendimento, do ‘dar um jeito’, conforme sugeriu Lima (2000).

Essa discrição, ou sobriedade – citada na literatura como um dos principais traços culturais do mineiro –, se manifestou também no comportamento dos funcionários e empresários. Embora eles vivenciem diversas

situações constrangedoras no seu dia-a-dia, não perdem a tranquilidade, mantêm o bom humor, ‘dão um jeito’ e acabam driblando as situações difíceis.

Já no comportamento dos clientes, a atitude de moderação, sobriedade ou discrição fica mais evidente. O relato de uma entrevistada e uma situação observada são interessantes, nesse sentido.

Eu compro isso [produtos que estavam no carrinho] só de vez em quando, é muito caro. Você sabe... a vida tá difícil pra todo mundo (CS).

De carro novo, heim? [brinca o frentista]. Imagina, tava precisando, parelei em 36 vezes [explica o cliente do posto] (OBS).

Destaca-se que, em nenhum momento, foram cobradas explicações desses clientes. Contudo, elas vieram de maneira rápida, simples e natural. Conforme expressão dos próprios mineiros: “rápido e rasteiro”. Conforme explicou Arruda (1999), o mineiro mostra uma espécie de humildade nas poses que não deixa margem para vanglória. O que essas atitudes confirmam é que a discrição do mineiro se manifesta também nos relacionamentos de marketing.

Até mesmo a **dissimulação** se fez manifesta no comportamento dos entrevistados, conforme pode ser apreendido das situações descritas a seguir.

Tem pessoas que compram em outro verdurão sim. Tem até algumas que vem com a sacola de outros [concorrentes], dão indiretas, ficam conversando com quem está com ele, dizendo que aqui tá mais caro que no outro, que vai parar de vir aqui... (FV).

Tem gente que, quando precisa de fiado, diz que compra só aqui. Mas, já aconteceu de vir com sacolas de outras farmácias, mas a gente finge que acredita [risos] (FF).

Tem uma senhora, que mora aqui na rua de cima e ela não fica na fila de jeito nenhum. Mesmo quando a fila tá grande, ela chega e me pergunta se estou muito ocupado, diz que tá com pressa porque deixou a panela no fogo. Ela pode vir a qualquer hora do dia que sempre tá com a panela no fogo [risos]. Até os outros fregueses já acostumou com ela (FS).

Nas situações descritas, os clientes são considerados dissimulados porque eles não reclamam diretamente e utilizam de subterfúgios para conseguir o que desejam. Eles disfarçam fingindo que estão falando com o acompanhante (como na situação do verdureiro), mas o objetivo é o de que os funcionários ouçam. Manifesta-se, portanto, o tipo de comportamento descrito por Azevedo (1996): pitadas de dissimulação reluzem o grande poder de plasticidade do povo mineiro.

A **hospitalidade**, tida como uma característica dos brasileiros em geral e dos mineiros em particular (ARRUDA, 1999), é um traço que se manifestou em todas as empresas varejistas pesquisadas. A hospitalidade, por parte dos funcionários, se manifesta na simpatia, na boa vontade e na tolerância. Embora eles vivenciem diversas situações constrangedoras no seu dia-a-dia, eles não se deixam abater. Especialmente os funcionários mais antigos parecem ter desenvolvido a habilidade de contornar as situações difíceis.

Por parte dos clientes, a hospitalidade se manifesta na boa prosa, nas conversas demoradas e nos presentes ofertados, que vão desde camisas trazidas de viagens até compotas de doce. Interessante ressaltar que as relações comerciais no contexto pesquisado são permeadas por relações de amizade. Foram vários os entrevistados que afirmaram que têm amigos cuja amizade se iniciou a partir de uma relação comercial. Isso corrobora a afirmação de Price e Arnould (1999) que afirmam que uma amizade comercial pode resultar em amizade pessoal. Encontrou-se, até mesmo, uma situação na qual a amizade se tornou pessoal ao ponto de o funcionário se tornar compadre de um cliente.

Embora a hospitalidade seja tida como uma característica importante dos mineiros, há outro traço cultural que serve de contraponto a ela – a **desconfiança**. Latif (1960) explica que o mineiro é um povo controverso. Em um só tempo, são desconfiados em relação àquele que não pertence à família, no entanto os trata bem e procuram saber as novidades, mas não compartilham com

ele a sua privacidade. Foi exatamente essa situação que se impôs nos primeiros momentos do trabalho de campo.

A desconfiança se manifestou já no primeiro momento de contato com as empresas. Conseguir entrevistas com os clientes, principalmente no início da pesquisa, foi extremamente difícil. Contudo, com o passar do tempo, a hospitalidade se manifestou de forma a possibilitar o desenvolvimento da pesquisa.

A desconfiança ficou evidente, especialmente no comportamento dos clientes do posto de combustíveis. Esta empresa revende somente combustíveis da Petrobrás e, por isso, seus preços estão sempre acima dos preços praticados pelos seus concorrentes. Contudo, o preço mais alto parece não afastar os clientes. A explicação que eles dão para continuar abastecendo nesta empresa, mesmo tendo a oferta de preços mais baixos, é sempre a mesma: “o outro posto não tem bandeira, os outros não oferecem segurança, teve um amigo que teve problema com o carro porque o combustível estava adulterado.” Portanto, eles desconfiam do preço mais baixo praticado pelas outras empresas.

Conforme já destacado neste capítulo, a concessão de crédito e a cobrança são fatores que geram desgaste emocional e, muitas vezes, causam constrangimentos em empresários e clientes. Os funcionários e os empresários entrevistados contaram que os clientes não gostam de ter o cheque consultado e, principalmente, não gostam de receber cobrança. Os relatos transcritos abaixo são representativos nesse sentido.

Se você quiser perder o cliente, é só ir à porta da casa dele cobrar uma conta atrasada (PP).

Se a gente cobrar, ele passa a abastecer no outro posto e ainda deixa a gente sem receber (PC).

Eu conheço minhas obrigações, não preciso que ninguém me diga o que devo. Não gosto de cobrança (CS).

Quando a conta tá atrasada, tem clientes que preferem fazer o pedido do medicamento por telefone. Aí não precisa encarar a gente (FF).

Após analisar esses relatos do ponto de vista da empresa, passou-se a compreender porque uma característica não citada na literatura sobre cultura regional mineira era tão recorrente nos discursos dos empresários e funcionários – **folgado**. Essa é a expressão utilizada por eles para se referirem àqueles clientes que se comportam da forma como elucidada nos últimos relatos transcritos. Para eles, esse tipo de cliente é folgado porque, além de não cumprir com suas obrigações para com as empresas, ainda reclamam se receberem cobrança.

Não são, entretanto, somente questões relacionadas à cobrança que levaram os entrevistados a se referirem aos clientes como folgados. Sob esse aspecto, as situações transcritas a seguir são ilustrativas.

Tem pessoas que ficam o tempo todo comendo uvas enquanto fazem compra. É muita folga! Se fosse só uma ou outra, tudo bem. Mas tem gente que exagera (FV).

Os clientes são, como eu diria, são folgados: abastecem o carro e, só na hora de pagar, avisam que é com cheque de terceiro. Têm mania de vir trocar cheque aqui no posto como se aqui fosse banco. Já teve cliente que abasteceu e, depois, queria que ‘tirasse’ R\$40,00 em um cheque de R\$200,00, de R\$300,00... E aí, como eu faço? Já abasteceu! (PC).

Embora a maioria das situações narradas faça referência aos clientes, é possível afirmar que, algumas vezes, os funcionários também são “folgados”. Se, por um lado, os funcionários antigos auxiliam na manutenção de clientes porque já têm um relacionamento sólido construído, por outro lado, os empresários manifestaram sua preocupação porque, segundo eles, os funcionários mais antigos são folgados, acham que podem agir da forma como quiserem. Uma situação é interessante nesse sentido:

Tem homem que não quer descer do carro para calibrar, pede pra gente [frentista] calibrar. Eu acho um absurdo. Eu não calibro [ênfase da FC]. Mulher, tudo bem. Idoso, tudo bem, mas, homem...?

Observe o quanto a qualidade da prestação de serviço da empresa está comprometida se ela depender dessa frentista. A concepção que ela tem é a de que é um absurdo o cliente solicitar o serviço de calibragem para um atendente do sexo feminino.

Evidentemente que, dada a abrangência limitada desta pesquisa, não se pode afirmar que se está diante de um novo traço cultural. Contudo, considerando o contexto das relações de troca comercial nas empresas varejistas do município pesquisado e o nível de consistência com que esse tema apareceu nos dados coletados, pode-se afirmar que o extremo do personalismo é “ser folgado”. Isto é, quanto mais próximas e afetivas são as relações comerciais, mais chance as empresas têm de se tornarem reféns dos clientes.

Neste capítulo, procurou-se compreender as relações comerciais sob a ótica do marketing de relacionamento, tendo como pano de fundo os traços culturais brasileiros e mineiros. Para tanto, as relações entre funcionários e clientes no contexto varejista foram caracterizadas; confirmou-se que o tipo de relacionamento de marketing predominante no contexto pesquisado é aquele defendido por Barnes (2002), ou seja, um relacionamento genuíno; observou-se que há mais dificuldades inerentes ao MRC do que aqueles apontados na literatura e, especialmente, procurou-se demonstrar situações concretas que permitissem evidenciar de que maneiras os traços culturais brasileiros e mineiros se manifestam nas relações de troca.

Contudo, o que fica mais evidente é que o contexto das MPEs varejistas analisadas se configura como um ambiente repleto de nuances, gradações e marcado não pela padronização e pelas dicotomias secas do preto e do branco, de quem está dentro ou fora, do é ou do não é, mas permitindo mais de uma

diferença e de uma tonalidade, assim como escreveu Barbosa (2006), sobre as relações capitalistas no Brasil. Dito isso, a questão que resta a ser respondida seria: que implicações isso traria para a academia de marketing e para as empresas? Questão essa que se pretende responder no último capítulo, a seguir.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com o objetivo de compreender como os traços culturais brasileiros e mineiros se manifestam nas relações de troca comercial entre funcionários de micro e pequenas empresas varejistas e seus consumidores, em um município de pequeno porte, no Sul de Minas Gerais. Como, na área de marketing, a perspectiva teórica que busca dar conta das relações entre empresas e consumidores é o marketing de relacionamento, procurou-se compreender as trocas tendo esta perspectiva como suporte. Partindo do pressuposto de que toda relação comercial é uma relação humana e social e que a cultura das pessoas influencia a forma como acontecem as interações sociais, a análise foi feita tendo como pano de fundo os traços culturais brasileiros e mineiros.

Os resultados permitiram concluir que a realidade das trocas comerciais no varejo é complexa e multifacetada, tanto quanto o é a cultura brasileira. Se, por um lado, os estabelecimentos comerciais varejistas se configuram como um espaço agradável de convivência, por outro, se configuram também como um espaço no qual se vivem situações desgastantes, especialmente para os funcionários.

Identificou-se que os relacionamentos de marketing são compostos tanto por aspectos positivos quanto negativos. Contudo, os aspectos positivos são predominantes, especialmente pelo fato de que o cultivo de relacionamentos nas empresas varejistas analisadas é uma ocorrência natural, podendo, portanto, ser caracterizado como relacionamento genuíno, que é aquele que pressupõe a existência de laços sociais e emocionais entre as pessoas envolvidas.

Identificou-se que há a possibilidade de estabelecimento de relacionamentos de marketing no mercado consumidor e que é a frequência com que as interações ocorrem que fortalece os vínculos e possibilita a manutenção desses relacionamentos. Contudo, questionou-se até que ponto as relações pessoais e próximas entre clientes e funcionários são vantajosas para as empresas.

No que se refere aos traços culturais brasileiros, evidenciou-se como o personalismo, a cordialidade, a não valorização do trabalho manual, a aversão ao conflito, a malandragem e o jeitinho se manifestaram nas relações comerciais. Já com relação aos traços culturais mineiros, foram identificados a tranquilidade, o apego à tradição, o bom senso, a discrição, a dissimulação, a hospitalidade e a desconfiança.

Entende-se que esses resultados trazem implicações teóricas e metodológicas para a área acadêmica de marketing e implicações gerenciais, especialmente para as empresas varejistas.

7.1 Implicações teóricas

A literatura de marketing de relacionamento privilegia a dimensão positiva dos relacionamentos, ou seja, aborda o quão importante e vantajoso é para as empresas iniciar, desenvolver e manter relações próximas com os seus clientes. Normalmente, são destacados somente os benefícios do relacionamento, supondo harmonia, o que simplifica demasiadamente o cotidiano das empresas. Contudo, uma das principais descobertas feitas nesta pesquisa é que o relacionamento de marketing pode trazer também implicações negativas para as empresas.

No caso brasileiro, se, por um lado, os traços culturais personalismo, hospitalidade e cordialidade são positivos, no sentido de propiciar que laços

sociais sejam desenvolvidos, por outro lado, são também negativos porque quanto mais próximas e afetivas são as relações comerciais, mais chance as empresas têm de se tornarem reféns dos clientes. Levando em conta, ainda, o fato de que os funcionários acabam enfrentando situações emocionalmente desgastantes no relacionamento com os clientes, caberia questionar: o relacionamento de marketing é benéfico para quem?

Essa é uma lacuna a ser preenchida e que sugere que os relacionamentos de marketing precisam ser compreendidos sob diversas óticas – empresários, funcionários e clientes. Pesquisas que levem em conta os olhares desses diversos atores seriam fundamentais para auxiliar na superação das dificuldades inerentes ao marketing de relacionamento no mercado consumidor apontadas na literatura.

Mais importante do que compreender os desdobramentos positivos e negativos do relacionamento próximo, julga-se importante compreendê-los levando em conta a cultura local.

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

Dada a importância das MPEs e do varejo para a economia nacional e, ainda, considerando a quantidade de municípios brasileiros com população de até 20 mil habitantes, poder-se-ia questionar se a literatura disponível, especialmente a nacional, contempla a realidade das empresas brasileiras.

Entende-se que, para compreender realmente os relacionamentos de marketing, é preciso interpretar a vida das pessoas. Para isso, é preciso

considerar a cultura das pessoas que estão envolvidas nas relações sociais; é preciso voltar-se para o cotidiano delas.

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

Por ter adotado a observação como método principal, neste trabalho apresentaram-se situações cotidianas concretas vivenciadas pelos funcionários e clientes das empresas varejistas pesquisadas. Essas situações cotidianas corriqueiras, à primeira vista, podem não apresentar novidade, especialmente para aquelas pessoas que vivem no interior ou conhecem bem a realidade do contexto varejista. Contudo, elas evidenciam as especificidades de uma cultura que merece ser entendida e traduzida para as relações comerciais de mercado. Isso porque o mercado não se separa das pessoas.

Fala-se em mercado, mas isso é uma reificação. Quem faz as coisas, as negociações e as trocas são as pessoas. Estas têm um cotidiano, vivem em determinado lugar e pertencem a uma cultura. É, como afirmou Chanlat (2000, p. 67), “ao mundo sério e racional das obras e dos discursos do management opõe-se o mundo real e concreto do vivido.” Ou, como alertou Guerreiro Ramos (1981, p. 125), “as finalidades da vida humana são diversas e só umas poucas, dentre elas, pertencem, essencialmente, à esfera das organizações econômicas formais.”

Nessa perspectiva, neste trabalho reconhece-se “a relevância do contexto situacional, da percepção subjetiva e da natureza construída da realidade humana” (FARIAS, 2006, p. 2) e, portanto, defende a cultura local como subsídio para a compreensão das relações comerciais.

O movimento de globalização e de integração das economias levou as organizações a uma necessidade de agirem de acordo com um cenário global, mesmo que as operações dessas organizações estejam restritas a um contexto local. Contudo, isso não elimina a necessidade de atentar para as especificidades locais porque, conforme afirma Santos (2003, p. 20), “[...] no nosso cotidiano raramente somos confrontados com o sistema global.”

A industrialização pode ter tornado as pessoas mais racionais e objetivas. Houve um crescimento econômico, mas não o suficiente para energizar a sociedade no modelo norte-americano. Na realidade, as pessoas fazem escolhas que não são totalmente determinadas pelos seus interesses objetivos econômicos. Daí a necessidade de aceitar a natureza multifacetada das relações de troca e a existência de tradições culturais na sociedade.

A maneira como os clientes se referem às empresas, ou melhor, às pessoas com quem eles convivem nas empresas, no caso, funcionários e empresários, e a concepção que os empresários, por sua vez, têm do que significa atender bem os clientes servem para evidenciar que há muito mais por trás das relações de troca comercial. As pessoas falam em respeito, boa vontade, tolerância e compreensão, entre outros. Nesse sentido, a concepção de relacionamento que as pessoas têm é permeada por valores que foram passados de pai para filho, de avô para neto.

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

A maioria dos estudos sobre cultura brasileira na área de administração insiste em analisar a cultura nacional como se ela fosse algo mecanicamente igual em todas as regiões deste enorme país. No entanto, ao longo da pesquisa, foi possível observar como os traços atribuídos à cultura mineira se fazem presentes nas relações de troca aqui estudadas.

7.2 Implicações metodológicas

No planejamento de uma pesquisa, qualquer escolha que se faça trará implicações para o pesquisador. Nesta tese, as técnicas adotadas para a coleta de dados – observação e entrevistas – trouxeram algumas implicações que serão apresentadas a seguir.

Uma das principais implicações foi o grande volume de dados. Essa é uma dificuldade encontrada quando se dispõe a ouvir as pessoas sobre as suas experiências nas relações comerciais. Uma vez que essas são também relações humanas e sociais, as pessoas falam sobre muitos assuntos, todas têm histórias para contar e elementos a enfatizar. Por um lado, isso é extremamente positivo porque é a riqueza dos detalhes que auxilia na interpretação dos fenômenos culturais. Por outro lado, é complicado porque muitos aspectos que não são importantes para o objetivo da pesquisa, acabam por vir à tona. Nesse sentido, o pesquisador deve ter muito cuidado ao conduzir entrevistas, especialmente as entrevistas em profundidade. Nem sempre entrevistas longas representam profundidade. É preciso conteúdo e sentido. Ao mesmo tempo em que não se deve “cortar” o narrador para não correr o risco de perder detalhes, não se deve também deixá-lo divagar livremente, não se deve perder o foco.

Nesse sentido, o desenvolvimento desta tese exigiu grande capacidade de controle sobre o método e sobre as ações de pesquisa, mas também serviu como forma de demonstrar que métodos de orientação interpretativa podem ser

muito produtivos para a pesquisa acadêmica de marketing. Durante o processo percebeu-se que o pesquisador que opta por esta orientação poderá se defrontar com a necessidade de adaptações do método à prática de pesquisa (idas e vindas, desconstruções e reconstruções). A prática da pesquisa interpretativa demonstrou-se complexa, exigiu esforço e capacidade criativa para a obtenção de resultados que fossem relevantes.

Os métodos interpretativos, considerados flexíveis, acabam sendo aqueles em que o pesquisador necessita investir muito mais tempo e dedicação. Muitas respostas não “estão lá”, expostas, esperando serem encontradas ou descobertas. As respostas estão em locais diferentes, não necessariamente conectadas, mas desejando serem interpretadas. Por isso, a pesquisa social é um evento contraditório e confuso na sua prática. Dificilmente o pesquisador consegue seguir seu caminho de maneira linear e com protocolos plenamente definidos e estáveis.

Apesar dos desafios encontrados, o que foi mais interessante e valioso nas técnicas de coleta de dados utilizadas foi a possibilidade de presenciar o *durante* e checar os dados. Foi possível, por exemplo, depois de uma entrevista com um cliente, indagar o funcionário de forma a compreender a relação comercial também sob o ponto de vista do funcionário. Também foi possível compreender, via observação, como as situações narradas pelos entrevistados se configuravam na prática. Especialmente a técnica de observação foi fundamental para conhecer o cotidiano das pessoas e a forma como elas vivenciam as questões relacionadas às ações de comprar e vender.

Portanto, a observação se revelou como um método bastante propício quando se pretende fazer uma investigação “por dentro” da realidade dos atores. Permitiu, portanto, observar as pessoas *durante* o processo de troca. Muitas informações importantes nunca se tornam fatos reais, como a expressão no rosto das pessoas, o humor, o tom de voz de quem fala, por exemplo. Essa miscelânea

de detalhes iluminou a análise e a interpretação. Isso foi fundamental porque foram muitas as diferenças encontradas entre o dito e o não dito, entre o feito e o não dito, entre o dito e o não feito.

Essa investigação “por dentro”, contudo, se revelou também frustrante. Eram tantas as contradições que surgiam na medida em que se aprofundava no trabalho de campo que, em determinados momentos, o sentimento de frustração aparecia.

Seria cômodo se os resultados encontrados na pesquisa fossem coerentes. Seria mais fácil, inclusive, para escrever as implicações desta pesquisa. Contudo, embora tenha sido frustrante, foi preciso reconhecer que a realidade das trocas comerciais no varejo é complexa e multifacetada tanto quanto é a cultura brasileira.

Embora alguns traços culturais tanto do brasileiro quanto do mineiro tenham sido facilmente identificados no comportamento das pessoas, muitas vezes, despontavam situações que demonstravam incoerência nesse comportamento. Como resultado, ao final de um ano de trabalho de campo, sentia-se frustrada; não havia uma única resposta para o problema de pesquisa. Na verdade, a intenção não era encontrar respostas para problemas. O que se desejava era conhecer e compreender uma realidade. A frustração advinha do fato de que, tradicionalmente, os trabalhos da área de marketing “chegam a algum lugar”, resolvem algum problema, há respostas coerentes para as suas questões de pesquisa. Mas, nesta pesquisa, os resultados encontrados eram diferentes.

Era preciso reconhecer que, embora os aspectos positivos dos relacionamentos de marketing predominassem nos resultados, muitos aspectos negativos estavam ali para serem interpretados. Era preciso reconhecer que, por um lado, o relacionamento próximo entre cliente e funcionário era fundamental para a empresa e, por outro, era portador de um paradoxo. Os aspectos negativos

seriam mesmo negativos? Seriam negativos para quem? Seriam negativos porque estão manifestos em um contexto cultural cujo traço principal é o personalismo? Seria o personalismo realmente negativo?

Nesse sentido, uma observação fundamental precisa ser feita: é preciso “ver pelos dos olhos do consumidor,” conforme alertam Fournier, Dobscha e Mick (1998, p. 43). A resposta para qualquer uma dessas questões exige-se que se defina sob qual olhar a situação está sendo analisada. Portanto, somente foram analisadas e inseridas dentro do subtítulo “aspectos negativos do relacionamento” aquelas situações que, sob algum ponto de vista, foram vistas como negativas.

A maior de todas as frustrações, contudo, era a de que não havia respostas para todas essas questões. Na verdade, tinha-se um número maior de questões do que no início da pesquisa. Na busca de conforto, encontraram-se as afirmações de Vieira, Costa e Barbosa (2002) de que (i) é fundamental que o pesquisador esteja ciente de que o mundo possui relações tão complexas e subjetivas que uma abordagem estritamente determinística pode ser inadequada e que (ii) o marketing, seguindo processos metodológicos rigorosos e pouco flexíveis, é incapaz de analisar com propriedade toda a complexidade que permeia as interações sociais.

O fundamental nessas afirmações não é somente a defesa dos métodos qualitativos, mas, sim, a compreensão de que as interações sociais são realmente complexas e subjetivas. Portanto, a dificuldade de interpretação também era compreensível. Sendo assim, compreendeu-se que o fundamental era retornar aos dados quantas vezes fossem necessárias e, mais do que isso, retornar ao campo para checar aqueles pontos que ainda geravam dúvidas.

O objetivo desse compartilhar de experiência é evidenciar o quanto a pesquisa qualitativa é fundamental na compreensão dos processos de troca. Buscar o significado das ações humanas é algo fascinante e desafiador e essa

busca está intimamente relacionada a um esforço constante para interpretar a realidade humana e chegar mais perto dela.

7.3 Implicações gerenciais

A visão de relacionamento com o cliente defendida nesta tese representa uma filosofia gerencial, não um conjunto de ferramentas para fins de aplicação. As ferramentas de marketing são absolutamente necessárias para a construção de uma base sólida sobre a qual possam ser criados relacionamentos com os clientes. Os empresários precisam prestar atenção ao produto, ao preço, à distribuição e à comunicação, se quiserem ter a chance de construir relacionamentos genuínos com os clientes. Contudo, isso não é suficiente para garantir a formação de relacionamentos, havendo a necessidade de se atentar para os aspectos mais subjetivos da interação.

O ponto fundamentalmente importante a ser ressaltado é que uma visão baseada no relacionamento é tanto muito simples quanto muito complexa. Simples porque, reduzida aos seus elementos mais básicos, significa tratar bem os clientes e fazer com que eles se sintam respeitados e satisfeitos com suas interações com a empresa, o que lhes permite voltar sempre. Complexa, devido às complexidades inerentes às relações sociais e emocionais que permeiam os relacionamentos de marketing.

No contexto varejista das MPEs estudadas, observou-se o quanto o funcionário exerce um papel fundamental na construção de relacionamentos duradouros. Embora esse contexto tenha-se configurado como um espaço agradável de convivência entre clientes, funcionários e empresários, ele também se configurou como um ambiente no qual se vivenciam muitas situações desgastantes emocionalmente. Esse aspecto desperta a atenção para um repensar das relações de trabalho no varejo. Percebe-se a necessidade premente de

valorização dos funcionários em termos salariais e, especialmente, a necessidade de um planejamento operacional, de forma a viabilizar horários de trabalho mais adequados a essa classe de trabalhadores.

Essa seria uma provável saída para diminuir a rotatividade de funcionários, que é alta nas empresas varejistas. A permanência dos funcionários nas empresas é fundamental não só para aumentar a eficiência do atendimento ao cliente proporcionado pela experiência adquirida ao longo do tempo, mas, principalmente, porque os funcionários mais experientes parecem lidar melhor com as situações difíceis enfrentadas nos relacionamentos. Foi curioso como os funcionários mais antigos narravam situações positivas e os novatos relatavam principalmente as negativas. Percebeu-se que os funcionários antigos não se deixam abater emocionalmente e, por isso, as situações desgastantes não têm o mesmo “peso” que tem para os novatos.

A preocupação com a eficiência é fundamental, uma vez que nem todos os clientes valorizam as relações pessoais acima de qualquer outra coisa, até porque ela não exclui a possibilidade de preservar essas relações. A eficiência é fundamental, especialmente para garantir a qualidade da prestação de serviço que deve vir agregada à venda de produtos no varejo.

Ainda com relação à eficiência operacional é importante que os gestores das empresas estejam atentos à questão das filas. Nesta pesquisa, ficou bastante evidente o quanto as filas longas causam problemas, tanto para os clientes que ficam impacientes e irritados, quanto para os funcionários que, devido à demora em atender, acabam por vivenciar situações desagradáveis.

Vale destacar, ainda, a importância de atender às reclamações dos clientes. Mais do que isso, é importante prestar atenção aos possíveis problemas que possam ocorrer, ou seja, atuar preventivamente. Destaca-se esse aspecto porque a dificuldade de reclamar foi observada no contexto pesquisado. Muitos

clientes simplesmente preferem não comprar aquele produto ou mudar de empresa a fazer uma reclamação formal.

Observou-se que o fato de não disporem de funcionários capacitados faz com que os empresários do varejo fiquem sobrecarregados. É como se o bom funcionamento da empresa dependesse da sua presença física, o que acaba implicando em uma sobrecarga de trabalho. Em todas as empresas pesquisadas, os empresários passam muito tempo dentro das empresas fazendo, às vezes, até atividades básicas. Evidentemente, essa é uma característica das empresas familiares, especialmente das pequenas. Apesar disso, considerou-se importante fazer essa observação porque o bem-estar dos empresários também é relevante quando se trata de relacionamentos com os clientes.

Por ser um país de grande extensão territorial e com rica diversidade cultural, urge que os gestores possam melhor traduzir as nuances locais brasileiras e sua relação com as relações comerciais e melhor explorar este conhecimento, de forma a adaptar as suas práticas às características regionais ou, ainda, ampliar a capacidade de cada organização em produzir melhores resultados em suas respectivas áreas de atuação.

7.4 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

Dado o objetivo de compreender como os traços culturais brasileiros e mineiros se manifestam nas relações de troca comercial, optou-se por permanecer em campo por um período de tempo mais prolongado por entender que a análise de questões relacionadas à cultura exige uma profundidade que não seria alcançada apenas utilizando a técnica de entrevista. Por isso, optou-se pela observação. Por outro lado, havia a limitação de tempo para a realização da tese, o que impôs a necessidade de delimitar um contexto geográfico específico para a realização da pesquisa empírica.

Esses esclarecimentos auxiliam no entendimento das limitações do estudo. A principal delas é decorrente da escolha do espaço geográfico. A realização da investigação em uma determinada localização geográfica (município de pequeno porte no Sul de Minas Gerais) e em um porte de empresa específico (micro e pequenas empresas) impede o exercício da comparação que seria fundamental para pesquisas que levam em conta a cultura e as relações no varejo. Evidentemente, outras respostas poderiam ser encontradas em regiões diferentes e em empresas de portes diferentes.

É nessa direção que as sugestões para pesquisas futuras são apresentadas. Tanto pela ótica da proposta de Ribeiro (2006) como pela divisão de Diégues Júnior (1960), os estados brasileiros estão situados em regiões culturais diferentes, cada um com condições históricas e sociais bem distintas que podem, portanto, revelar perfis muito peculiares da maneira de ser e agir de seus habitantes, distinções estas que também podem ser estendidas ao universo das empresas varejistas. Sendo assim, sugere-se, para pesquisas futuras, a elaboração de trabalhos neste formato, de forma a permitir a comparação entre sub-regiões.

Sugere-se também a realização de pesquisas em setores específicos do varejo. Observou-se, por exemplo, que o posto de combustíveis tem características específicas que poderiam ser mais bem compreendidas se analisadas em comparação com outras empresas do mesmo setor.

Sugere-se, ainda, que pesquisas sejam realizadas também no setor varejista em municípios mineiros do mesmo porte ou de maior porte. Estas seriam interessantes, especialmente para comparar os traços culturais encontrados nesta pesquisa com os encontrados no varejo de outros municípios.

Por fim, sugere-se a realização de pesquisas sobre relacionamento de marketing em empresas de porte maior como forma, por exemplo, de identificar

se os relacionamentos genuínos presentes nas MPEs estudadas nesta pesquisa ocorrem também em empresas de porte maior.

REFERÊNCIAS

ABDALA, M. C. **Receita de mineiridade**: a cozinha e a construção da imagem do mineiro. 2. ed. Uberlândia: Edufu, 2007. 182 p.

ALBRECHT, K. **Serviços internos**. São Paulo: Pioneira, 1994. 174 p.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, abr./jun. 2003.

ALENCAR, E. **Pesquisa em turismo**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2007. 174 p.

ALMEIDA, A.C. **A cabeça do brasileiro**. Rio de Janeiro: Record, 2007. 277 p.

ALMEIDA, S. O.; LOPES, T. C.; PEREIRA, R. de C. de F. A produção científica em marketing de relacionamento no Brasil entre 1990 e 2004. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

ÂNGELO, M. H. **Vozes das montanhas**: a representação social do político mineiro em textos de Aécio Neves. 2005. 120 p. Dissertação (Mestrado em Letras) – Universidade Federal de São João Del Rey, São João Del-Rey, 2005.

ARRUDA, M. A. do N.. **Mitologia da mineiridade**: o imaginário mineiro na vida política e cultural do Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1999. 379 p.

AZEVEDO, F. de. **A cultura brasileira**: introdução ao estudo da cultura no Brasil. 6. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996. 940 p.

BAGOZZI, R. P. Marketing as an organized behavioral system of exchange. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 38, n. 4, p. 77-81, Oct./Dec. 1974.

BAGOZZI, R. P. Marketing as exchange. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 39, n. 4, p. 32-39, Oct. /Dec. 1975.

BAGOZZI, R. P. Marketing as exchange: a theory of transactions in the marketplace. **American Behavioural Scientist**, Thousands Oaks, v. 21, n. 4, p. 535-556, June 1978.

BAKER, M. J. Marketing: philosophy or function? In: BAKER, M. J. (Ed.). **Marketing theory: a student text**. London: Thomson Learning, 2000. p. 1-20.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008. 216 p.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual do que os outros**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 192 p.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, 2009. 281 p.

BARLOW, R. G. Five mistakes of frequency marketing. **Direct Marketing**, New York, v. 57, n. 11, p. 16-17, Mar. 1995.

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. 400 p.

BARROS, B.; PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996. 148 p.

BEJOU, D. Relationship marketing: evolution, present state, and future. **Psychology & Marketing**, New York, v. 14, n. 8, p. 727-736, Dec. 1997.

BENDAPUDI, N.; BERRY, L. L. Customer's motivations for maintaining relationships with service providers. **Journal of Retailing**, Greenwich, v. 73, n. 1, p. 15-37, Apr. 1997.

BERNARDINO, E. C. et al. **Marketing de varejo**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 346p.

BERRY, L. "Retailers with a future". **Marketing Management**, Beverland, v. 5, n. 1, p. 39-46, Spring 1996.

BERRY, L. Em busca da boa reputação. **HSM Management**, Barueri, v. 3, n. 20, p. 28-32, maio/jun. 2000.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese, 1995. 238 p.

BOGDAN, R. C.; BIKKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto, 1994. 355 p.

BOJUNGA, C. **JK: o artista do impossível**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 798p.

BOSI, Alfredo. **Cultura brasileira**: temas e situações. 4. ed. São Paulo: Ática, 2006. 224 p.

BRASIL, V. Tipo de relacionamento: impactos sobre o processo de escolha do sistema de prestação de serviços. In: SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. (Org.). **Marketing de relacionamento**: estudos, *cases* e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004. p. 72-84.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **LCP**, Brasília, DF, 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 21 jun. 2007.

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, valor percebido e lealdade em trocas relacionais de serviços: um estudo com usuários de *internet banking* no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BRESLER, R. O pai e as organizações: práticas de poder no Brasil. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 125-140, maio/ago. 2000.

CALDAS, M. Santo de casa não faz milagre: condicionamentos nacionais e implicações organizacionais pela figura do 'estrangeiro'. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 73-93.

CALLIGARIS, C. **Hello Brasil!**: notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil. 6. ed. São Paulo: Escuta, 2000. 173 p.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. Falácias em marketing. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

CÂNDIDO, A. O significado de "Raízes do Brasil". In: HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. p. 9-21.

CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola S. A. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 141-155, maio/ago. 2000.

CASOTTI, L.; SUAREZ, M. (Org.). **Relações com os consumidores: experiências brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. 272 p.

CAVEDON, N. R. et. al. "O mate amargo e o doce de leite": entrecruzando as culturas regionais, locais e organizacionais nos mercados públicos de Porto Alegre e de Uberlândia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000. 100 p.

CHRISTY, R.; OLIVER, G.; PENN, J. Relationship marketing in consumer markets. **Journal of Marketing Management**, London, v. 12, n. 1, p. 175-187, 1996.

COHEN, R. J. What qualitative research can be. **Psychology & Marketing**, New York, v. 16, n. 4, p. 351-368, July 1999.

CORBISIER, R. **Formação e problema da cultura brasileira**. Rio de Janeiro: ISEB, 1959. 88 p. (Textos Brasileiros de Filosofia, 3).

CORRÊA, G. B. F. Comportamento do consumidor e a qualidade no atendimento do varejo farmacêutico. In: SEMANA DA ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 7., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Semead, 2003. 1 CD-ROM.

CORRÊA, S. C. H.; PEREIRA, G. de B.; ALMEIDA, V. M. C. de. Clientes problemáticos: falhas e recuperações de serviços sob a perspectiva do funcionário de empresas varejistas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006. 1 CD-ROM.

COSTA, A. F. da. Identidades culturais urbanas em época de globalização. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 17, n. 48, p. 15-31, fev. 2002.

COSTA, A. L. Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a torcida Gaviões da Fiel. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 221-238.

COSTA, F. M. A.; NERCOLINI, M. J. A. Comunicação da mineiridade: o corpo e o galpão das gerais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Intercom, 2009. 1 CD-ROM.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.

COVIELLO, N. E. et al. How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 66, n. 3, p. 33-46, July 2002.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; MUNRO, H. J. Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. **Journal of Marketing Management**, London, v. 13, n. 6, p. 501-522, 1997.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship quality in service selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 3, p. 68-81, July 1990.

CROSBY, L. A.; STEPHENS, N. Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 24, n. 4, p. 404-411, Nov. 1987.

CRUZ, R. Raízes do Brasil, os 60 anos de um clássico. **Diálogos**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 67-82, jun. 1997.

CRUZ, R.; PINTO, M. R. Experiências de consumo no natal de cidades do interior de Minas Gerais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

CZEPIEL, J. A. Service encounters and service relationships: implications for research. **Journal of Business Research**, Athens, v. 20, n. 1, p. 13-21, Jan. 1990.

D'ANGELO, A. C. Cliente de quem?: quando o relacionamento consumidor-funcionário sobrepõe o relacionamento consumidor-empresa. In: SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. (Org.). **Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 94-110.

D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 73-93, jan./mar. 2006.

DAMATTA, Roberto. **A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1985. 140 p.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997. 350 p.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1989. 126 p.

DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão teórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 94-110.

DELLANGELO, E. H. L.; SILVA, R. C. da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 97-118.

DIAS, F. C. Mineiridade: construção e significado atual. **Ciência e Trópico**, Recife, v. 13, n. 1, p. 73-89, jan/jun. 1985.

DIÉGUES JÚNIOR, M. **Etnias e culturas no Brasil**. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1977. 183 p.

DIÉGUES JÚNIOR, M. Pluralismo cultural e identidade nacional. **Revista de Antropologia**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 3-11, dez. 1978.

DIÉGUES JÚNIOR, M. **Regiões culturais do Brasil**. Rio de Janeiro: Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais, 1960. 747 p.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 61, n. 2, p. 35-51, Apr. 1997.

DULCI, O. S. As elites mineiras e a conciliação: a mineiridade como ideologia. São Paulo: Cortez, 1984.

DULCI, O. S. **Política e recuperação econômica em Minas Gerais**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 303 p.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Desenvolvimento dos relacionamentos entre comprador e vendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 110-130, jul./set. 2006.

ELIAS, C. L.; LEITE, R. S.; GONÇALVES FILHO, C. Validação do modelo integrativo de lealdade de clientes de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler no varejo brasileiro. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

ESPINOZA, F. S.; LARÁN, J. A. Investigando as relações entre satisfação, retenção e lealdade do consumidor. In: SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. (Org.). **Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2004. p. 111-126.

FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro.** 3. ed. rev. São Paulo: Globo, 2001. 913 p.

FAORO, R. Sérgio Buarque de Holanda: analista das instituições brasileiras. In: CÂNDIDO, A. (Org.). **Sérgio Buarque de Holanda e o Brasil.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1998. p. 49-70.

FARIA, A. Em busca de relevância no âmbito de estratégia de marketing. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

FARIAS, S. A. de. Pesquisa flexível em marketing: o lado humanista de uma ciência socialmente construída e fixamente investigada. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

FIGUEIREDO, L. C. **Modos de subjetivação no Brasil e outros escritos.** São Paulo: Escuta, 1995. 151 p.

FOURNIER, S. Consumer and their brands: developing relationship theory in consumer research. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 24, n. 4, p. 343-373, Mar. 1998.

FOURNIER, S.; DOBSCHA, S.; MICK, D. G. Preventing the premature death of relationship marketing. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 1, p. 42-51, Jan./Feb. 1998.

FREITAS, A. A. F. de. Amigos, amigos, negócios à parte!: reflexões acerca da amizade comercial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

FREITAS, A. B. Traços culturais para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 38-54.

FREYRE, G. **Casa-grande & senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 51. ed. rev. São Paulo: Global, 2006. 727 p.

FREYRE, G. **Sobrados e mucambos**: decadência do patriarcado e desenvolvimento do urbano. 15. ed. rev. São Paulo: Global, 2004. 968 p.

FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR. As micro e pequenas empresas na exportação brasileira: Brasil e Estados 1998-2007. **Observatório SEBRAE**, Brasília, ago. 2007.

GADAMER, G. H. **Verdade e método**: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. Petrópolis: Vozes, 1996. 731 p.

GANESAN, S.; HESS, R. Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. **Marketing Letters**, Amsterdam, v. 8, n. 4, p. 439-448, Apr. 1997.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989. 323 p.

GIGLIO, E. M.; CHAUVEL, M. A. Reclamação e cultura brasileira: o discurso nas cartas de consumidores insatisfeitos à imprensa. In: CASOTTI, L.; SUAREZ, M. (Org.). **Relações com os consumidores**: experiências brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 253-269.

GIL, A. C.; OLIVA, E. de C.; GASPAR, M. A. A Regionalidade como área de estudo da administração: um estudo de caso de um programa de mestrado em. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, p. 11-24, nov. 2008. Especial 1.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. 349 p.

GRØNHAUG, K. The sociological basis of marketing. In: BAKER, M. J. (Ed.). **Marketing theory: a student text**. London: Thomson Learning, 2000. p. 102-118.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, York, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377 p.

GRUEN, T. W. The outcome set of relationship marketing in consumer markets. **International Business Review**, Thousands Oaks, v. 4, n. 4, p. 447-469, 1995.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 323 p.

GUNDLACH, G. T.; MURPHY, P. E. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, n. 4, p. 35-46, Oct. 1993.

GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational benefits in service industries: the customer's perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Thousands Oaks, v. 26, n. 2, p. 101-114, Apr. 1998.

HASTINGS, G.; SAREN, M. The critical contribution of social marketing: theory and application. **Marketing Theory**, London, v. 3, n. 3, p. 305-322, Sept. 2003.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. Understanding Relationship Marketing Outcomes. **Journal of Service Research**, Thousands Oaks, v. 4, n. 3, p. 230-247, Feb. 2002.

HIRSCHMAN, E. C. Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method, and criteria. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 23, p. 237-49, Aug. 1986.

HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 220 p.

HOUSTON, F. S.; GASSENHEIMER, J. B. Marketing and exchange. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 51, n. 4, p. 3-18, Oct. 1987.

HUNT, S. D. General theories and the fundamental explanation of marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 47, n. 4, p. 9-17, Oct./Dec. 1983.

HUNT, S. D. The nature and scope of marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 40, n. 3, p. 17-28, July 1976.

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**, Amsterdam, v. 13, n. 1, p. 53-72, Feb. 1996.

IANNI, O. Tipos e mitos do pensamento brasileiro. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 4, n. 7, p. 176-187, jan/jun 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE cidades**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat>>. Acesso em: 3 maio 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE estados**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat>>. Acesso em: 20 dez. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual de comércio – 2007**: volume 19. Rio de Janeiro, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Síntese de Indicadores Sociais. **Estudos & Pesquisas**, Rio de Janeiro, n. 26, 2009. 252p.

JACKS, N. Audiência nativa: cultura regional em tempos de globalização. **Intexto**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 1-15, jul./dez. 1997.

JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 72-83, out./dez. 2002.

KAVALI, S.; TZOKAS, N.; SAREN, M. J. Relationship marketing as an ethical approach: philosophical and managerial considerations. **Management Decision**, York, v. 37, n. 7, p. 573-581, 1999.

KOTLER, P. A generic concept of marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 36, n. 2, p. 46-54, Apr./June 1972.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 751 p.

LAPLANTINE, F. **Aprender antropologia**. São Paulo: Brasiliense, 2005. 205p.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 322 p.

LATIF, M. de B. **As minas gerais**. Rio de Janeiro: Agir, 1960. 213p.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999. 340 p.

LEITE, D. M. **O caráter nacional brasileiro**: história de uma ideologia. 7. ed. rev. São Paulo: Unesp, 2007. 460 p.

LEVITT, T. Miopia em marketing. In: LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990. p. 147-174.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 695p.

LIMA, A. A. **Voz de minas**: ensaio de sociologia regional brasileira. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000. 124 p.

LIMA, N. T. **Um sertão chamado Brasil**: intelectuais e representação geográfica da identidade nacional. Rio de Janeiro: Revan: IUPERJ, 1999. 232 p.

LONG, G. et al. **Transforming relationship marketing via subversive readings**. Lancaster: University of Lancaster, 1999. 25 p.

LOURENÇO, C. D. da S. **Relações de troca sob a ótica do marketing de relacionamento e da teoria da dádiva**. 2006. 252 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.

LUCENA, C. T. Comida e sociabilidade em festejo sul-mineiro. **Polifonia**, Cuiabá, n. 11, p. 133-135, 2005/2006.

MACADAR, B. M. Pode o marketing de relacionamento gerar vantagem competitiva? In: SLONGO, L. A.; LIBERALI, G. (Org.). **Marketing de relacionamento**: estudos, *cases* e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004. p. 129-139.

MARION, G. **What is really at stake in relationship marketing?** Lancaster: University of Lancaster, 1999. 9 p.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 254 p.

MELLO, C. M. de.; VIEIRA, F. G. D. Marketing de relacionamento: um estudo empírico em micro e pequenas empresas do comércio varejista de Campo Mourão/PR. **Perspectiva Contemporânea**, Campo Mourão, v. 3, n. 1, p. 109-130, jan./jul. 2008.

MELLO, S. B. de; LEÃO, A. L. M. de S. Prólogo ao que não é o que não pode ser que é... marketing (!?). **Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 1, n. 1, jan./jun. 2003.

MELLO, S. C. B. de. O que é o conhecimento em marketing no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 203-212, abr./jun. 2006.

MENESES, U. B. Identidade cultural e arqueologia. In: BOSI, A.. **Cultura brasileira: temas e situações**. 4. ed. São Paulo: Ática, 2006. p. 182-190.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1998. 80 p.

MOTTA, F. C. P. Organizações e sociedade: a cultura brasileira. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 26, p. 13-17, jan./abr. 2003.

MOTTA, F. C. M.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, jan./mar. 1999.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, p. 59-79, dez. 2001. Especial.

MOURA, Gerson. **Repensando a história: Estados Unidos e América Latina**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 1991. 79 p.

MOVIMENTO BRASIL DE TURISMO E CULTURA **Colóquio sobre cultura brasileira da hospitalidade**. Salvador, 2006. In: Disponível em: <<http://www.movimentobrasil.org.br>>. Acesso em: 15 maio 2010.

MUZZIO, H.; CASTRO, D. J. de. Quantos somos nós?: uma reflexão sobre os brasis culturais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

NEVES, J. A. D.; SOUZA, M. M.; BARBOSA, F. S. C. Habilidades profissionais determinantes do sucesso em vendas. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 10, n. 5, p. 1-24, set./out. 2004.

O'MALLEY, L.; PATTERSON, M.; EVANS, M. Intimacy or intrusion: the privacy dilemma for relationship marketing in consumer markets. **Journal of Marketing Management**, London, v. 13, n. 6, p. 541-560, 1997.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C. Marketing de relacionamento. In: BAKER, M. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 382-430.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C. Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality? **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 34, n. 7, p. 797-815, 2000.

ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; WULF, K. de; SCHUMACHER, P. Strengthening outcomes of retailer-consumer relationships the dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality. **Journal of Business Research**, Athens, v. 56, n. 3, p. 177-190, Mar. 2003.

OLIVEN, R. G. A antropologia e a cultura brasileira. **Boletim Informativo Bibliográfico**, Rio de Janeiro, n. 27, n. 1, p. 74-88, jan./jun. 1989.

PALMER, A. J. Relationship marketing: local implementation of a universal concept. **International Business Review**, Thousands Oaks, v. 4, n. 4, p. 471-481, 1995.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PARENTE, J.; KATO, H. T. Um estudo dos supermercados no Brasil: uma investigação sobre a área de influência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

PELS, J. Exchange relationships in consumer markets? **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 33, n. 1/2, p. 19-37, 1999.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 394 p.

PEREIRA, L. M. História de uma “história”: ensaio sobre o pensamento regionalista norte-mineiro. In: ENCONTRO REGIONAL DE HISTÓRIA, 18., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPUH, 2006. 1 CD ROM.

PEREIRA, R. de C. de F.; LUCE, F. B. Identificando lacunas e perspectivas para a pesquisa em marketing de relacionamento no Brasil. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

PERES, P. S. Uma tipologia das “interpretações” do Brasil: genealogia da crise institucional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 3, Niterói. **Anais...** Niterói: ABCP, 2002. p. 1-75.

PIMENTA, M. L. “Ser regional” e a percepção de valor do consumidor: um estudo de marcas regionais de laticínios em Lavras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009. 1 CD-ROM.

PORTA, M. A. G. **A filosofia a partir de seus problemas**: didática e metodologia do estudo filosófico. São Paulo: Loyola, 2002. 182 p.

POZENATO, J. C. Algumas considerações sobre região e regionalidade. In: POZENATO, J. C. **Processos culturais**: reflexões sobre a dinâmica cultural. Caxias do Sul: Educs, 2003. Disponível em: < [https:// www.ucs.br/ucs/tplPadrao/tplPOSLetras](https://www.ucs.br/ucs/tplPadrao/tplPOSLetras)>. Acesso em: 1 mar. 2010.

PRADO JÚNIOR, C. **Formação do Brasil contemporâneo**: colônia. 23. ed. São Paulo: Brasiliense, 2007. 390 p.

PRAXEDES, W. Reflexões sociológicas sobre a hospitalidade. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, v. 4, n. 37, jun. 2004.

PRICE, L. L.; ARNOULD, E. J. Commercial friendships: service provider-client relationships in context. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, n. 4, p. 38-56, Oct./Dec. 1999.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981. 209 p.

REIS, J. C. **As identidades do Brasil**: de Varnhagen a FHC. 9. ed. ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 280 p.

RÉVILLION, A. S. P. Cultura nacional e cultura organizacional no contexto de marketing. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 1-25, jan./fev. 2004.

REYNOLDS, K.; BEATTY, S. A relationship customers typology. **Journal of Retailing**, New York, v. 75, n. 4, p. 509-523, 1999a.

REYNOLDS, K.; BEATTY, S. Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationship in retailing. **Journal of Retailing**, New York, v. 75, n. 1, p. 11-32, 1999b.

REZENDE, G. J. de. Otto Lara Resende: autor e personagem da mineiridade. COLÓQUIO INTERNACIONAL DISCURSO & MÍDIA, 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2009. 1 CD-ROM. Disponível em: <<http://www.guilhermederezende.com.br/arquivos>>. Acesso em: 4 jan 2010.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia de Bolso, 2006. 435 p.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

ROCHA, A. da; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 87-93, jul./set. 2006.

ROCHA, S. M. Identidade regional, produção e recepção: a “mineiridade” na televisão. **Semiosfera**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4-5, abr./maio 2003. Rio de Janeiro. ECO/UFRJ. Disponível em: <<http://www.eco.ufrj.br/semiosfera/anteriores/semiosfera45/>>. Acesso em: 12 maio 2007.

ROSSI, C. A. V.; SILVEIRA, T. da. Pesquisa sobre culturas nacionais: o inexorável futuro do marketing na globalização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

SANTOS, B. de S. **Pelas mãos de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2003. 348 p.

SANTOS, C. P. dos; ROSSI, C. A. V. Os antecedentes da confiança do consumidor em episódios envolvendo reclamações sobre serviços. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002. 1 CD-ROM.

SANTOS, L. L. da S.; PINTO, M. de R.; ALVES, R. C. Relação entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: um estudo no pequeno comércio varejista do Centro-Oeste Mineiro. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 3., 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2008. 1 CD-ROM.

SCHLEIERMACHER, F. D. E. **Hermenêutica: arte e técnica da interpretação**. Petrópolis: Vozes, 1999. 102 p.

SECRETARIA DE TURISMO DE MINAS GERAIS. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://www.turismo.mg.gov.br/noticias/823-noticias>>. Acesso em: 20 abr. 2010.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2008**. 2. ed. Brasília: DIEESE, 2008. 276 p.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. De portas abertas para o crescimento. **Revista Conhecer Sebrae – Varejo**, São Paulo, n. 9, p. 6-11, dez. 2009.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Termo de referência: atuação do Sistema SEBRAE no atendimento ao comércio varejista**. Brasília: SEBRAE, 2008. 72 p.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. atual. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. **International Business Review**, Thousands Oaks, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995b.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Thousand Oaks, v. 23, n. 4, p. 255-271, Sept. 1995a.

SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Thousands Oaks, v. 28, n. 1, p. 150-167, Jan. 2000.

SOARES, L. A. Entre a “Casa” e a “Rua”: revisitando o espaço shopping center no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

SOUZA, A. C. de M. e. O significado de “Raízes do Brasil”. In: HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. p. 9-21.

SOUZA, J. A sociologia dual de Roberto DaMatta: descobrindo nossos mistérios ou sistematizando nossos auto-enganos? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 16, n. 45, p. 47-67, fev. 2001.

SPRADELEY, J. **Participant observacion**. Nova York: Holt, Rinehart and Winston, 1980. 195 p.

STREHLAU, V. I.; CLARO, D. P.; LABAN NETO, S. A. Caras do Brasil: quatro cidades, quatro regiões, valores diferentes. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

TAKALA, T.; UUSITALO, O. An alternative view of relationship marketing: an framework for ethical analysis. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 30, n. 12, p. 45-60, 1996.

TORRES, C.; PEREZ-FLORIANO, L. Transculturalismo e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 143-161.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa qualitativa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993. 323 p.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

VIEIRA, C. A.; COSTA, F. L.; BARBOSA, L. O. O “jeitinho” brasileiro como recurso de poder. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 5-31, mar./abr. 1982.

VIEIRA, F. G. D. Narciso sem espelho: a publicação brasileira de marketing. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 81-90, jan./mar. 2003.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006a. p. 13-28.

VIEIRA, R. S. G. Ético: ser ou não ser?: seria esta uma questão? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006b. 1 CD-ROM.

VIEIRA, R. S. G. O Conhecimento do marketing sob os olhos da teoria crítica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002. 1 CD-ROM.

WONG, A.; SOHAL, A. An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Bradford, v. 30, n. 1, p. 34-50, 2000.

YATSUDA, E. O caipira e os outros. In: BOSI, A. (Org.). **Cultura brasileira:** temas e situações. 4. ed. São Paulo: Ática, 2006. p. 103-113.

ZAMBERLAN, L. et al. Do churrasco à *parrilla*: um estudo sobre a influência da cultura nos rituais alimentares. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM

ANEXOS

ANEXO A

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS E EMPRESÁRIOS

1. Fale-me sobre o seu trabalho aqui na empresa, como é o seu **dia a dia**?
2. Como é o seu **relacionamento** com os clientes?
Buscar conhecer a relação cotidiana ou esporádica, próxima ou distante...
 - 2.1 Você acha que os clientes que compram⁸⁴ aqui compram também em outro lugar?
Explorar questões sobre lealdade.
 - 2.2 Um cliente que compra aqui sempre, vocês o tratam diferente daquele que compra de vez em quando?
 - 2.3 Você tem algum amigo ou colega cuja amizade começou aqui na empresa?
Investigar sobre “amizade comercial”, ou seja, se alguma relação comercial se transforma em relação pessoal de amizade.
3. Fale-me sobre os **clientes**.
Explorar aspectos: como eles são, como se comportam, como tratam vocês?
 - 3.1 Fale sobre os aspectos positivos e negativos de relacionar diretamente com os clientes?
Explorar, pedindo exemplos de situações concretas vivenciadas e/ou presenciadas.
4. Você teria mais alguma situação diferente, um caso excepcional que ocorreu aqui no seu trabalho que você poderia me contar?
Explorar mais alguma situação que, por ventura, ainda não tenha sido narrada durante a entrevista.

Orientação fundamental: Durante toda a entrevista, explorar as situações narradas que, porventura, evidenciem a manifestação de traços culturais.

⁸⁴ No caso do posto de combustíveis, substituir por “abastecem”.

ANEXO B**ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CLIENTES DAS EMPRESAS**

1. Fale-me sobre a sua história com esta empresa.
Explorar aspectos como:
- *Há quanto tempo é cliente aqui?*
- *Por que compra aqui?*
2. Você costuma fazer suas compras⁸⁵ somente aqui ou também em outro estabelecimento? Por quê?
3. Fale-me sobre os **funcionários e proprietários**.
Explorar aspectos: como eles são, como se comportam, como tratam você?
Explorar questões de relacionamento.
4. Você tem algum amigo ou colega cuja amizade começou aqui na empresa?
Investigar sobre “amizade comercial”, ou seja, se alguma relação comercial se transforma em relação pessoal de amizade.
5. Fale-me sobre uma situação agradável e/ou desagradável que você vivenciou ou presenciou aqui.
Explorar de forma a conseguir situações tanto agradáveis quanto desagradáveis.

Orientação fundamental: Durante toda a entrevista, explorar as situações narradas que, por ventura, evidenciem a manifestação de traços culturais.

⁸⁵ No caso do posto de combustíveis, substituir por “você costuma abastecer seu carro”.

ANEXO C**LISTA DE CÓDIGOS - ENTREVISTAS****CÓDIGOS – DESCRIÇÃO**

FS – Funcionário supermercado
FF – Funcionário farmácia
FC⁸⁶ – Funcionário posto de combustíveis
FP – Funcionário panificadora
FV – Funcionário verdureão

PS – Proprietário supermercado
PF – Proprietário farmácia
PC – Proprietário posto de combustíveis
PP – Proprietário panificadora
PV – Proprietário verdureão

CS – Cliente supermercado
CF – Cliente farmácia
CC – Cliente posto de combustíveis
CP – Cliente panificadora
CV – Cliente verdureão

OBS – Observação

⁸⁶ Foi utilizada a letra “C” (inicial de combustível) ao invés de “P” (inicial de posto) para diferenciar do “P” (inicial de panificadora).