

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



CRISTIELE MAGALHÃES RIBEIRO

**A QUALIDADE DO RELACIONAMENTO EM
DIFERENTES FORMATOS DE VENDA NO
MERCADO DE COSMÉTICOS**

Porto Alegre
2011

CRISTIELE MAGALHÃES RIBEIRO

**A QUALIDADE DO RELACIONAMENTO EM
DIFERENTES FORMATOS DE VENDA NO
MERCADO DE COSMÉTICOS**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de mestre em Administração, pelo programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Lélis Balestrin Espartel

Porto Alegre
2011

R484q Ribeiro, Cristiele Magalhães

A qualidade do relacionamento em diferentes formatos de venda no mercado de cosméticos. / Cristiele Magalhães Ribeiro. – Porto Alegre, 2011.

89 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientação: Prof. Dr. Lélis Balestrin Espartel.

1. Administração de Empresas. 2. Marketing de Relacionamento. 3. Marketing de Vendas. 4. Serviços ao Cliente. 5. Confiança na Empresa. 6. Consumidores – Satisfação. I. Espartel, Lélis Balestrin. II. Título.

**CDD 658.834
658.81**

**Bibliotecária responsável:
Cíntia Borges Greff – CRB 10/1437**

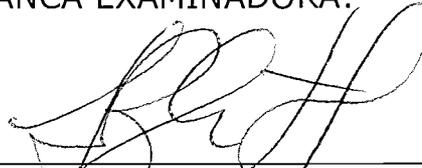
CRISTIELE MAGALHÃES RIBEIRO

"O DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO EM DIFERENTES
FORMATOS DE VAREJO: UM ESTUDO DE CASO NO MERCADO DE COSMÉTICOS"

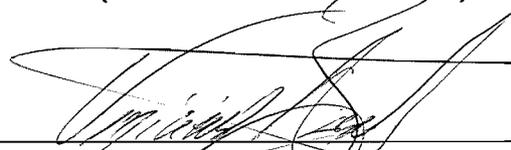
Dissertação apresentada como
requisito parcial para a obtenção do
grau de Mestre em Administração,
pelo Mestrado em Administração e
Negócios da Faculdade de
Administração, Contabilidade e
Economia da Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 30 de novembro de 2011, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



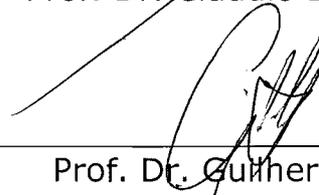
Prof. Dr. Velis Balestrin Espartel
(Presidente da Sessão)



Prof. Dr. Vinicius Sittoni Brasil



Prof. Dr. Claudio Damacena



Prof. Dr. Guilherme Trez

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Lélis Balestrin Espartel, pelas orientações, atendimentos nos seus intervalos de aula à noite e pela paciência.

A todos os professores que me inspiraram a paixão pelo aprendizado e pelo ensino, sendo que um deles é meu pai.

À colega Tanise Danelon pela amizade e coleguismo que nos momentos de desânimo me motivou com nossas longas conversas ao telefone.

À amiga Taís Valente, uma colega que tive durante a faculdade e que, logo após o término desta, adotei-a como irmã, que entendeu meus momentos de ausência e não me deixou desistir de nenhum projeto de vida.

À amiga Helaine Galerani que ouviu minhas reclamações diárias e acompanhou minha adaptação às escolhas que fiz para mim, parceira dos almoços durante a semana, um dos poucos horários em que tive “convivência social” enquanto estive escrevendo esta dissertação.

À minha mãe Alice Magalhães, que me acolheu em sua casa durante uns meses no período em que fiz tantas mudanças e não me deixou esmorecer, nem parar de estudar quando eu quis trocar de curso de graduação ou tive que trancar o mestrado por um semestre.

A toda a minha família, que a cada encontro, mesmo que raro, me mostra o quanto é importante ter forças para seguir e se superar. Foi com eles que aprendi o prazer da leitura, da escrita e do trabalho.

A um serzinho tão pequeno que chamo de Bombom, um animal aos olhos dos outros que o consideram um simples cachorro, mas um filhote querido aos meus olhos, que me faz companhia, me ensina e mostra diariamente a alegria que é a doação, o carinho e o cuidado.

E à luz e à força que vem de um Ser Supremo, da natureza ou de ambos, que faz com que eu tenha fé em mim mesma, acreditando que é sempre possível recomeçar e realizar sonhos.

“Há uma idade em que se ensina o que se sabe; mas vem em seguida outra, em que se ensina o que não se sabe: isso se chama pesquisar. Vem talvez agora a idade de uma outra experiência, a de desaprender, de deixar trabalhar o remanejamento imprevisível que o esquecimento impõe à sedimentação dos saberes, das culturas, das crenças que atravessamos. Essa experiência tem, creio eu, um nome ilustre e fora de moda, que ousarei tomar aqui sem complexo, na própria encruzilhada de sua etimologia: Sapientia: nenhum poder, um pouco de saber, um pouco de sabedoria, e o máximo de sabor possível”

Roland Barthes, 1979

RESUMO

Há mais de três décadas o tema relacionamento entre consumidores e empresas é explorado por acadêmicos e praticado no campo empresarial com o intuito de gerar desenvolvimento econômico. Do aprofundamento deste estudo, surgiu a qualidade do relacionamento que tem como foco os relacionamentos duradouros entre vendedores e consumidores que geram diferenciais competitivos difíceis de serem copiados, devido aos seus aspectos intangíveis. Ao pesquisar a literatura disponível sobre este assunto, percebeu-se que não existiam estudos disponíveis sobre o desenvolvimento da qualidade do relacionamento entre vendedores e consumidores no formato de venda porta a porta e, para estabelecer parâmetros, realizou-se a pesquisa também no formato de venda em ambiente de loja. Utilizando o modelo teórico desenvolvido por Roberts, Varki e Brodie (2003), realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória junto a vendedores e consumidores destes dois formatos de venda no mercado de cosméticos, com o intuito de conhecer como a qualidade do relacionamento desenvolve-se neste mercado e, também, como as suas dimensões confiança (tanto na integridade, quanto na benevolência), comprometimento, satisfação e conflito afetivo influenciam neste desenvolvimento. Nesta pesquisa não foram constatados indícios de diferenças no desenvolvimento da qualidade do relacionamento entre os dois formatos de venda.

Palavras-chave: Qualidade do Relacionamento. Diferenciais Competitivos. Formatos de Venda.

ABSTRACT

The relationship between consumers and companies has been explored for over three decades by theorists, and in practice, it has been used to generate a economic development. As these studies were detailed, the relationship quality, based on the lasting connection among the sellers and consumers, that create competitive advantages that are difficult to reproduce, considering the intangible aspects. As we researched available literature on the theme, we realized that there were no studies relating to the development of the relationship quality among the sellers and consumers of door to door sale, and, in order to establish the parameters, a depth interview was conducted, considering the sales in store environment. Using the theoretical model developed by Roberts, Varki e Brodie (2003), a qualitative exploratory research was conducted with salespeople and customers, in both sales formats in the cosmetic market, in order to identify how the relationship quality is formed, and also how the trust (in the integrity, as well as in the benevolence), commitment, satisfaction and the affection conflict play a role in this development. In this study were not found evidence of differences in the development of the quality of the relationship between the two formats of sale.

Keywords: Relationship Quality. Competitive Advantages. Sales Formats.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diferentes dimensões de contato com o cliente nos processos de serviço	21
Figura 2 – Visão estratégica do ambiente de varejo	36
Figura 3 – Resultado das interações sociais e ambientais no varejo	37
Figura 4 – Constructos que formam a qualidade do relacionamento	42
Figura 5 – A relação entre a qualidade do relacionamento e outros constructos	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos respondentes das entrevistas em profundidade – vendedoras autônomas da empresa Natura Cosméticos	51
Quadro 2 – Perfil dos respondentes das entrevistas em profundidade – clientes da empresa Empório Body Store	52
Quadro 3 – Perfil dos respondentes das entrevistas em profundidade – clientes da empresa Natura Cosméticos	53
Quadro 4 – Síntese dos resultados (confiança na integridade)	65
Quadro 5 – Síntese dos resultados (confiança na benevolência)	66
Quadro 6 – Síntese dos resultados (satisfação)	67
Quadro 7 – Síntese dos resultados (comprometimento)	68
Quadro 8 – Síntese dos resultados (conflito afetivo)	69

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
3	OBJETIVOS	17
3.1	OBJETIVO GERAL	17
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4	REVISÃO DA LITERATURA	18
4.1	O RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS E CONSUMIDORES	18
4.2	A QUALIDADE DO RELACIONAMENTO ENTRE VENDEDORES E CONSUMIDORES	22
4.2.1	Confiança	24
4.2.2	Satisfação	26
4.2.3	Comprometimento	28
4.2.4	Conflito Afetivo	33
4.3	A RELAÇÃO DO CONSUMIDOR COM O VENDEDOR NO AMBIENTE DE LOJA	35
4.4	A RELAÇÃO DO CONSUMIDOR COM O VENDEDOR NA VENDA PORTA A PORTA	39
4.5	ESQUEMA TEÓRICO SOBRE A QUALIDADE DO RELACIONAMENTO ENTRE VENDEDORES E CONSUMIDORES	42
4.5.1	Avaliando a Qualidade do Relacionamento entre Vendedores e Consumidores	42
5	MÉTODO	45
5.1	TIPO DE ESTUDO	45
5.2	UNIDADE DE ANÁLISE	46
5.3	ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE SEMIESTRUTURADAS	46
5.4	VALIDAÇÃO E ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS	47
5.5	SUJEITOS DE PESQUISA	48
5.6	TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	49
5.7	ELABORAÇÃO DAS CONCLUSÕES	49
6	RESULTADOS	50
6.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	50
6.1.1	Características dos Vendedores Entrevistados	50
6.1.2	Características dos Clientes Entrevistados	52
6.2	A INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES QUE COMPÕEM A QUALIDADE DO RELACIONAMENTO NO SEU DESENVOLVIMENTO	53
6.2.1	Confiança na Integridade e Qualidade do Relacionamento	54
6.2.2	Confiança na Benevolência e Qualidade do Relacionamento	56
6.2.3	Satisfação e Qualidade do Relacionamento	58
6.2.4	Comprometimento e Qualidade do Relacionamento	60
6.2.5	Conflito Afetivo e Qualidade do Relacionamento	62

7	CONCLUSÕES	70
7.1	IMPLICAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	74
7.1.1	Implicações Acadêmicas	75
7.1.2	Implicações Gerenciais	76
7.1.3	Limitações	76
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para vendedores	86
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para consumidores	88

1 INTRODUÇÃO

Existem muitos fatores que motivam as empresas a desenvolverem diferenciais competitivos para manter seus clientes fiéis e garantir a longevidade dos seus negócios. Destacam-se, entre eles, o ambiente econômico, o poder dos distribuidores, os canais de marketing, a necessidade de reduzir custos de distribuição e o crescente papel da tecnologia. O ambiente econômico envolve, entre outras questões, a instabilidade econômica, o monopólio de grandes empresas, a internacionalização do comércio, os impostos governamentais e a falta de mão-de-obra especializada; e apresenta dificuldades para as empresas conquistarem vantagens competitivas sustentáveis. As empresas dependem dos distribuidores para escoarem seus produtos, especialmente dos varejistas que possuem parcerias com grandes fabricantes, possibilitando a barganha de preço e o encarecimento de espaços para a comercialização dos produtos. Já a tecnologia influencia diretamente na criação de produtos com qualidade cada vez mais similar entre si (ROSENBLOOM, 2002). “As constantes transformações no ambiente interno e externo das organizações exigem dos gestores a formulação e a implementação de estratégias para atuação neste mercado cada vez mais competitivo” (LIVATO, BENEDICTO, 2009, p. 104), sendo que para sobreviverem e desenvolverem diferenciais frente à concorrência, as empresas têm-se utilizado de estratégias de marketing (VASCONCELOS; ZIRHUT, 2009).

Com as mudanças que ocorreram no ambiente econômico, as empresas sentiram a necessidade de se aproximarem cada vez mais de seus consumidores para conhecer suas necessidades e desejos. Também deram importância para a forma com que o serviço é executado, já que a qualidade do produto não é o suficiente para garantir a fidelização de seus clientes, e desenvolveram uma visão holística, ampla, da área de marketing e negócios (AIJO, 1996, p. 8). Ao desenvolverem produtos, processos e tecnologias que adicionem “valor às suas próprias ofertas” (MORGAN; HUNT, 1994, p. 24), desenvolveram sua própria criatividade e flexibilidade para lidar com a concorrência (CHEN; SHI; DON, 2008). Houve, assim, uma mudança de foco das empresas, da busca por novos clientes para a manutenção e cuidado daqueles já existentes (RAVALD; GRÖNROOS, 1996). Com a necessidade de se aproximarem mais dos seus clientes e criarem estratégias diferenciadas da concorrência, uma das formas encontradas pelas empresas para suportarem a sua própria sobrevivência, e que dificilmente poderá ser copiada pelas demais é, ao dar foco na maneira com que o serviço é realizado, desenvolver a qualidade do relacionamento com seus consumidores.

Considerada como um dos componentes do marketing de relacionamento, a qualidade do relacionamento é responsável pela construção e o gerenciamento do relacionamento (GRÖNROOS, 1994) “entre a empresa e os atores do micro-ambiente (sic), como fornecedores, consumidores, mercados intermediários, o público e o consumidor” (RAVALD; GRÖNROOS, 1996, p. 19), é estabelecida no momento em que ocorre o contato entre a empresa e os outros atores e possui como objetivo principal construir relacionamentos duradouros e rentáveis. Ela é considerada o quanto o consumidor confia e está satisfeito com a empresa.

O momento da venda, também considerado o “momento da verdade”, auxilia no desenvolvimento do relacionamento entre o vendedor e o consumidor e tem impacto no relacionamento institucional (PARVATIYAR; SHETH, 2001). É nele que o cliente espera uma *performance* satisfatória da empresa através do atendimento recebido (BITNER; BOOMS; MOHR, 1994; KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2007; ZEITHAML; BITNER, 2003), e é nele que existe a possibilidade de se estabelecer um relacionamento de longo prazo entre consumidores e empresas.

Segundo Hennig-Thurau e Klee (1997), os relacionamentos provêm interações eficientes, diminuem o custo da transação e satisfazem a necessidade social do consumidor. Supõe-se que o desenvolvimento do relacionamento não ocorra da mesma forma em diferentes formatos de venda, já que existe a possibilidade da influência de aspectos tangíveis e intangíveis do meio, estimulando e influenciando as pessoas envolvidas, persuadindo-as, agindo no seu comportamento de compra e promovendo percepções positivas (SIRGY; GREWAL; MANGLEBURG, 2000; TURLEY; CHEBAT, 2002).

No mercado de cosméticos brasileiro, apesar de existirem outros formatos de comercialização, destacam-se a venda no ambiente de loja e a venda direta (também chamada de venda porta a porta). Esta pesquisa tem o objetivo de suprir uma provável lacuna teórica, que é conhecer como se desenvolve a qualidade do relacionamento entre consumidores e vendedores em interações que ocorrem nestes dois formatos de venda, considerando as suas diferentes realidades. A maioria das pesquisas realizadas até então deram foco no estudo do relacionamento entre empresas e não no relacionamento entre consumidores e vendedores, além disso, poucas pesquisas focaram na qualidade do relacionamento entre estes dois públicos atuantes no formato de venda porta a porta.

Com este objetivo, a presente pesquisa baseou-se no esquema teórico desenvolvido por Roberts, Varki e Brodie (2003), que considera como dimensões formadoras da qualidade do relacionamento a confiança na integridade, a confiança na benevolência, o comprometimento, a satisfação e o conflito afetivo.

Para a realização desta pesquisa qualitativa, com caráter exploratório, realizaram-se 26 entrevistas em profundidade semiestruturadas com vendedores e consumidores dos diferentes formatos de venda e coleta de documentos nas empresas Natura Cosméticos S.A. (que atua com a venda porta a porta) e Empório Body Store (que realiza a comercialização por meio de franquias). A escolha do mercado de cosméticos para a realização do levantamento empírico deveu-se a este ser um setor expoente mesmo em tempos de crise econômica no Brasil, destacando-se pelo aumento nas vagas de trabalho, pela efetiva participação do público feminino, pela tecnologia de ponta e pelo aumento da expectativa de vida que faz com que as pessoas preocupem-se mais com a sua aparência física (ABIHPC, 2010).

A utilização do método qualitativo deveu-se à necessidade de se estudar em profundidade o tema escolhido, possibilitando assim a análise da dinâmica da formação da qualidade do relacionamento entre vendedores e consumidores em diferentes formatos de venda, ao se conhecer o contexto do fenômeno por meio da análise dos sujeitos envolvidos (FREITAS, 2002).

Esta pesquisa é composta, inicialmente, por uma parte introdutória, seguida pela delimitação do tema e pela definição dos objetivos gerais e específicos. A fundamentação teórica é discutida posteriormente, com a revisão bibliográfica dos principais conceitos relacionados ao tema desta pesquisa, sendo dividida em cinco etapas: 1) o relacionamento entre vendedores e consumidores; 2) a qualidade do relacionamento entre empresas e consumidores; 3) a relação do consumidor com o ambiente de loja; 4) características da venda porta a porta e do mercado de cosméticos; e 5) esquema teórico sobre a qualidade do relacionamento entre empresas e consumidores.

No capítulo seguinte ao da fundamentação teórica estão descritos os procedimentos metodológicos adotados durante a execução da pesquisa, e, subsequentemente, os resultados propriamente ditos, a conclusão, as implicações e as sugestões para pesquisas futuras (tanto acadêmicas, quanto gerenciais), as limitações encontradas, as referências bibliográficas consultadas e citadas e os apêndices com os roteiros de entrevistas utilizados.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Os estudos sobre o comportamento do consumidor são fundamentais para que o marketing atinja uma das suas principais finalidades, que é satisfazer os objetivos dos indivíduos e das organizações. Considerando que dentre as expectativas dos indivíduos está a satisfação com o consumo do produto e com a troca em si (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005), percebe-se o quanto o estudo sobre os elementos que influenciam o momento da troca (da venda), como o relacionamento entre os vendedores e os consumidores é importante para a área de marketing, tanto acadêmica, quanto gerencialmente.

No momento da troca faz-se necessário conhecer as expectativas que o consumidor possui em relação à empresa para que seja possível satisfazê-lo, incentivá-lo a julgar positivamente o desempenho da mesma e permanecer fiel por mais tempo aos seus produtos e serviços (WALKER; BAKER, 2000). No entanto, existe uma lacuna entre o que o consumidor espera das empresas e o que lhe é oferecido; em razão desta realidade são construídas relações de longo prazo com o intuito de suprir esta lacuna e satisfazê-lo (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Com a mudança no mercado e, conseqüentemente, no foco das empresas que perceberam a importância de satisfazer seus clientes para mantê-los fiéis por mais tempo, foi atribuído à cultura corporativa um papel importante no desenvolvimento do marketing de relacionamento (IGLESIAS; SAUQUET; MONTAÑA, 2011). Este, por sua vez, envolve a manutenção dos clientes já existentes e a construção de relacionamentos de longo prazo ao invés da captação de novos clientes (EKIYOR et al., 2010), diminuindo assim custos e aumentando a rentabilidade. Alguns estudos confirmam que é mais caro conquistar novos clientes do que manter os antigos (ATHANASOPOULOU, 2009), pois a conquista de novos envolve “propaganda, promoção, custos de vendas, bem como despesas operacionais. Clientes novos muitas vezes não são rentáveis por um período de tempo após a aquisição” (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996, p. 33). O marketing de relacionamento baseia-se principalmente em dois valores compartilhados: a orientação para o consumidor e a preocupação com os funcionários. Além destes, também existem outros, como “confiança, comprometimento, trabalho em equipe, inovação, flexibilidade e orientação para resultados” (IGLESIAS; SAUQUET; MONTAÑA, 2011, p. 631).

O relacionamento entre empresas e consumidores, geralmente gerenciado pelo vendedor (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990), define se o consumidor continuará cliente

da empresa ou não; ou seja, define a satisfação do consumidor e o conseqüente sucesso da empresa. Para Hennig-Thurau e Klee (1997), a qualidade do relacionamento está relacionada diretamente ao atendimento das necessidades do consumidor, sendo que os relacionamentos têm como funções: uma interação eficiente, menores custos na transação e a satisfação de uma necessidade social.

A qualidade do relacionamento, considerada um dos componentes do marketing de relacionamento, é definida como o grau de confiança e satisfação que o consumidor possui com a empresa (CHEN; SHI; DON, 2008, p. 11) e tem como funções construir e gerenciar o relacionamento entre a empresa e seus diversos públicos (GRÖNROOS, 1994; RAVALD; GRÖNROOS, 1996) com o intuito de torná-lo duradouro e rentável. Como não há um consenso entre os pesquisadores sobre as dimensões formadoras da qualidade do relacionamento, utilizaremos nesta pesquisa a definição de Roberts, Varki e Brodie (2003) que, para apresentar as dimensões formadoras da qualidade do relacionamento, consideraram diversas dimensões propostas por diferentes autores e desenvolveram uma escala de medição da qualidade do relacionamento. Com a criação desta escala foi possível desconsiderar as dimensões que estavam sobrepostas ou que não tinham um efeito considerável sobre a qualidade do relacionamento e determinar como válidas as seguintes dimensões:

- confiança na benevolência – ocorre quando o consumidor acredita que a empresa tem mais interesse no seu bem-estar do que em obter lucro (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000);
- confiança na integridade – confiança que o consumidor possui na competência da empresa (SINGH; SIRDESHMUKH; SABOL, 2002);
- satisfação – o consumidor sente-se satisfeito quando confere valores cognitivos e afetivos à empresa com a qual se relaciona (ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003);
- comprometimento – ocorre quando o consumidor está orientado continuamente e a longo prazo para o relacionamento com determinada empresa, fundamentado em valores afetivos (vínculo emocional) e cognitivos (convicção de que quer permanecer no relacionamento) (THURAU; KLEE, 1997);
- conflito afetivo – os consumidores que vivenciam o conflito afetivo com determinada empresa e têm seus problemas atendidos por ela, tendem a ser mais fiéis do que aqueles que não vivenciam tal situação (ZEITHMAL; BITNER, 2003).

Como na pesquisa de Roberts, Varki e Brodie (2003) não é possível identificar o que leva estas dimensões a influenciarem na percepção da qualidade do relacionamento, realizou-se a presente pesquisa. Para conhecer como isto ocorre na prática, esta pesquisa buscou conhecer como se desenvolve a qualidade do relacionamento entre consumidores e vendedores em interações que ocorrem em dois dos diferentes formatos de venda existentes no mercado de cosméticos, que são a venda porta a porta e a venda no ambiente de loja. O mercado escolhido deve-se à alta constante na comercialização e consumo de cosméticos no Brasil, sendo que em 2010 o Brasil ficou em terceiro lugar no ranking mundial de comercialização de cosméticos, atrás apenas de Estados Unidos e Japão (ABIHPC, 2010). O fato de haver uma variedade crescente de produtos e marcas comercializados no país faz-se importante cada vez mais que as empresas se diferenciem uma das outras através do relacionamento que mantém com seus consumidores.

Como o formato de venda porta a porta (também chamado de venda direta) ocorre isento de grande parte dos fatores sociais e físicos existentes nos ambientes de loja, é importante que as empresas foquem no desenvolvimento de um relacionamento próximo com sua equipe de vendedores autônomos (sem vínculo empregatício) e com seus consumidores, para que o conflito seja evitado ou reduzido e seja desenvolvido um marketing eficiente e eficaz dos seus produtos e serviços.

Já no ambiente de loja, existe no momento do contato entre consumidores e empresas, a influência dos fatores físicos e sociais, como a presença de outros consumidores, mais de um vendedor, a decoração, a música, a experimentação de produtos, o contato com vendedores que possuem diretrizes de atendimento gerenciadas diretamente pelas empresas, entre outros (TURLEY; CHEBAT, 2002).

Diante do exposto, destaca-se o seguinte problema de pesquisa: **Como se desenvolve a qualidade do relacionamento entre consumidores e vendedores nos formatos de venda porta a porta e ambiente de loja existentes no mercado de cosméticos?**

3 OBJETIVOS

A seguir são definidos o objetivo geral e os objetivos específicos com o propósito de orientar a realização do presente trabalho.

3.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar como se desenvolve a qualidade do relacionamento entre consumidores e empresas em diferentes formatos de venda.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para contribuir com o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos, expostos a seguir:

- Identificar como as dimensões manifestam-se e podem ser identificadas no desenvolvimento da qualidade do relacionamento entre consumidores e vendedores em diferentes formatos de venda;
- Identificar como cada dimensão influencia no desenvolvimento da qualidade do relacionamento entre consumidores e vendedores na venda realizada no ambiente de loja;
- Identificar como cada dimensão influencia no desenvolvimento da qualidade do relacionamento entre consumidores e vendedores na venda realizada porta a porta.

4 REVISÃO DA LITERATURA

A fundamentação teórica desta pesquisa é dividida em cinco etapas em que são discutidos os principais estudos acerca do desenvolvimento da qualidade do relacionamento em diferentes formatos de venda. Na primeira etapa, encontra-se a conceituação sobre o relacionamento entre empresas e consumidores. Na segunda, encontra-se a conceituação sobre a qualidade do relacionamento entre vendedores e consumidores, que apresenta os subtítulos: confiança, satisfação, comprometimento e conflito afetivo. Na terceira, encontra-se a relação do consumidor com o vendedor no ambiente de loja. Na quarta, encontram-se a relação do consumidor com o vendedor na venda porta a porta. Por fim, na quinta etapa, apresenta-se o esquema teórico sobre a qualidade do relacionamento entre vendedores e consumidores adotado na pesquisa.

4.1 O RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS E CONSUMIDORES

O estudo sobre o relacionamento entre empresas e consumidores iniciou nas áreas da psicologia social e do marketing na década de 80, tendo recebido atenção maior na década de 90 (HERINGTON; JOHNSON; W.SCOTT, 2009). O relacionamento é estabelecido voluntariamente entre empresas e consumidores, envolvendo obrigações sociais, de conhecimento (*expertise*), psicológicas (reputação) e ideológicas (éticas), e geralmente prospera quando o consumidor possui um baixo nível de incerteza e confia na empresa, resultando, assim, em uma vantagem competitiva da empresa perante a concorrência (CLAYCOMB; FRANKWICK, 2010).

Os relacionamentos possuem diferentes estágios e cada um deles destaca “requisitos específicos para as competências e as oportunidades para a criação de novos conhecimentos” (TZOKAS; SAREN, 2002, p. 132). Ainda, segundo estes pesquisadores, as empresas, ao conhecerem os requisitos que os seus consumidores apresentam nos diferentes estágios do relacionamento, poderão focar seu planejamento e seus esforços. Para uma boa estratégia de relacionamento é necessário realizar:

(1) segmentação eficaz de mercado para identificar com quem a organização quer desenvolver relacionamentos, (2) desenvolvimento contínuo de serviços para atender as necessidades desses clientes em relacionamento e (3) monitoramento das relações com os clientes ativos por pesquisas de relacionamento e de um banco de dados de cliente atualizado (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 157).

Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), o desenvolvimento do relacionamento entre determinada empresa e seu cliente abrange as seguintes etapas:

- necessidades complementares: além de adquirir um produto ou serviço, o consumidor também procura atender outras necessidades. Nem sempre estas necessidades são facilmente perceptíveis principalmente em um primeiro contato e, em cada estágio do relacionamento, existe pelo menos uma necessidade que o consumidor deseja que seja atendida. Para conhecer estas necessidades, é necessário monitorar o relacionamento por meio de pesquisas de relacionamento e banco de dados atualizado;
- interações: o consumidor interage, envolvendo expectativas e emoções, com o ambiente da empresa e com as pessoas que fazem parte dele. Esta etapa demonstra a importância do aprimoramento contínuo dos serviços prestados pelas empresas e seus representantes;
- resultados e satisfação: a satisfação do consumidor no contato com a empresa pode resultar da qualidade do serviço prestado, do produto adquirido e do envolvimento estabelecido. Esta etapa reflete a importância do relacionamento, já que para fidelizar o cliente não basta ter um produto com tecnologia e qualidade, é necessário investir no desenvolvimento dos serviços e saber como envolver o consumidor;
- investimentos: efetivado o relacionamento entre empresas e consumidores, aumentam as transações comerciais e, conseqüentemente, a rentabilidade das empresas;
- comprometimento: os relacionamentos de longo prazo geram fidelidade e diminuem a possibilidade de interações entre o consumidor e empresas concorrentes.

Para Baker, Cronin e Hopkins (2009), o alto envolvimento do cliente com uma determinada empresa, resultado de um maior relacionamento e de altos níveis de lealdade, gera uma economia de recursos de marketing, pois os consumidores podem ignorar o marketing sobre determinado produto ou empresa se estes não atenderem as suas expectativas. Os consumidores possuem o poder de forçar mudanças e influenciar na criação de produtos e serviços que atendam as suas preferências e necessidades ao avaliarem mentalmente a diferença entre o que percebem ser o ideal *versus* o que lhes é oferecido (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005). Nos primeiros passos do desenvolvimento de um

relacionamento, para analisar as dimensões de segurança e confiar no profissionalismo de uma empresa, o consumidor pode utilizar-se de evidências tangíveis e visíveis como certificações e premiações (ZEITHAML; BITNER, 2003). O relacionamento entre empresas e consumidores pode “oferecer segurança ao cliente, um sentimento de controle e um senso de confiança, minimizando riscos de compra, e uma análise final de custos reduzidos de ser cliente” (GRÖNROOS, 2004, p. 99).

Sheth, Mittal e Newman (2001), ao desenvolverem um modelo de compra com base no relacionamento, listaram os fatores que determinam a confiança e o comprometimento em relacionamentos comerciais, tanto para clientes, quanto para fornecedores, tornando explícito o que os motiva a terem um relacionamento de longo prazo. Segundo eles, os fatores que impulsionam os clientes a terem um relacionamento duradouro com uma empresa são: os custos para mudar de empresa, os investimentos específicos da parceria, os objetivos mútuos, a comunicação e o apoio do produto e o afastamento do comportamento oportunista por parte do fornecedor. Já os fatores que motivam os fornecedores a desenvolverem um relacionamento duradouro são: os investimentos específicos realizados, o afastamento do comportamento oportunista por parte do cliente, a política de fonte única e a partilha de dados.

O relacionamento e o valor surgem ao longo do tempo (RAVALD; GRÖNROOS, 1996) e, para que o marketing de relacionamento seja bem sucedido e aceito pelo cliente, “deve existir um processo de valor positivo paralelo ao processo de planejamento da comunicação e da interação que é apreciada pelo cliente” (GRÖNROOS, 2004, p. 108). Para Kothandaraman e Wilson (2001, p. 381), a “criação de valor depende da habilidade em entregar alta performance nos benefícios que são importantes para o consumidor”.

O relacionamento efetiva-se quando há contato entre consumidores e empresas, e isto ocorre, principalmente, por intermédio do vendedor, portanto é fundamental o cuidado e a atenção que a empresa destina ao contato que se dá no momento da venda. Os contatos podem ocorrer em diferentes dimensões, apresentando baixa ou alta proximidade entre os envolvidos. Krajewski, Ritzman e Malhotra (2007) propuseram um esquema, demonstrando estas dimensões no processo de serviço (FIGURA 1), em que é possível verificar que um alto contato ocorre quando a entrega é realizada face-a-face, o assunto tratado são pessoas, o contato é visível ou ativo e há atenção pessoal, favorecendo, assim, um relacionamento de longo prazo. Mesmo que seja o primeiro contato, é preciso haver dedicação e atenção da empresa, já que ele tem significativa importância na percepção do cliente sobre a qualidade e,

no início do relacionamento, ele não tem subsídios suficientes para julgar a empresa. De outra forma, mesmo que tenham ocorridos contatos anteriores, “cada contato individual é importante para criar uma imagem combinada da empresa na memória do cliente. Muitas experiências positivas somam-se a uma imagem combinada de alta qualidade, ao passo que muitas interações negativas terão um efeito contrário” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 97-98).

Figura 1 – Diferentes dimensões de contato com o cliente nos processos de serviço



Fonte: Krajewski, Ritzman e Malhotra (2007, p. 123).

Zeithaml e Bitner (2003) citaram que os relacionamentos entre cliente e empresa resultam em:

- benefícios para os clientes – estes se tornam leais à empresa quando a sua percepção é de que o que recebe (produto ou serviço) é superior ao que investe;
- benefícios de confiança – considerados os mais importantes para os consumidores, “correspondem aos sentimentos de confiança no prestador de serviços, juntamente com um sentimento de redução da ansiedade e conforto decorrente de saber o que esperar” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 141). Este benefício reduz a incerteza do consumidor em relação à empresa;
- benefícios de tratamento especial – ter acesso a condições especiais, tanto de pagamento, quanto de atendimento personificado;
- benefícios para as organizações – aumento das compras, custos baixos, publicidade gratuita por meio do boca a boca, retenção de funcionários. Está comprovado que onde há clientes satisfeitos, há também funcionários satisfeitos, pois têm mais

prazer no que fazem (BAKER et al., 2002; HENNIG-THURAU et al., 2006; TURLEY; CHEBAT, 2002).

Frente aos resultados positivos que o relacionamento apresenta para empresas e consumidores, percebe-se a importância de se conhecer como se desenvolve este processo, reforçando, assim, a relevância da presente pesquisa, tanto para o meio acadêmico, quanto para o empresarial, ao estudar como se desenvolve a qualidade do relacionamento em diferentes formatos de venda (porta a porta e no ambiente de loja).

4.2 A QUALIDADE DO RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS E CONSUMIDORES

A qualidade do relacionamento, foco da presente pesquisa, é definida como o grau de confiança e satisfação que o consumidor possui com a empresa, considerando que “a expertise, a eficácia, a empatia, a simpatia e a comunicação dos provedores de serviço influenciam significativamente a qualidade do relacionamento” (CHEN; SHI; DON, 2008, p. 11), resultando em uma possibilidade de recomendação boca a boca. A cultura do relacionamento, o clima e o comprometimento entre empresas e consumidores (ao estabelecerem esforços e objetivos em comum) propiciam a prática eficiente e eficaz da criação do conhecimento dentro das empresas (TZOKAS; SAREN, 2004), sendo esta uma premissa para a existência da qualidade do relacionamento (BOLES; JOHNSON; BARKSDALE, 2000).

Em 1990, Crosby, Evans; Cowles (p. 68) propuseram que o modelo da qualidade do relacionamento examina “a natureza, as conseqüências e os antecedentes da qualidade do relacionamento percebidos pelo consumidor”; ainda, segundo estes pesquisadores, o gerenciamento do relacionamento, geralmente realizado pelo vendedor, é o que, em parte, definirá se existirão ou não as próximas transações de venda com aquele consumidor. No momento da venda existe a influência do comportamento verbal e não verbal dos vendedores e consumidores na determinação da qualidade do serviço oferecido (ZEITHAML; BITNER, 2003). Para as empresas, este momento representa “uma oportunidade de confirmar seu potencial enquanto fornecedor de serviços de qualidade e de ampliar a fidelidade do cliente” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 97).

Hennig-Thurau e Klee (1997) ampliaram o conceito da qualidade do relacionamento, que possuía apenas as dimensões confiança no vendedor e satisfação com o vendedor (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990), e definiram como funções dos relacionamentos (não

as reduzindo à ação de uma única pessoa) a eficiência da interação, os aspectos da redução de custos da transação e a satisfação de uma necessidade social. Segundo estes autores, “a qualidade do relacionamento pode ser vista como o grau de adequação do relacionamento para cumprir as necessidades do consumidor”, sendo para isso imprescindível que haja qualidade no produto e no serviço oferecido (HENNIG-THURAU; KLEE, 1997, p. 751).

Para Lages, C., Lages, C. R., e Lages, L. (2005, p. 1041), “uma melhor qualidade do relacionamento resulta em maior (1) partilha de informação, (2) qualidade da comunicação, (3) orientação de longo prazo, bem como (4) satisfação com o relacionamento”. A existência da qualidade do relacionamento proporciona maior afabilidade e aderência, menos questionamentos e discordâncias (menos conflito e mais vendas). Porém, se ocorre o inverso, se o relacionamento for de baixa qualidade e há conflitos, os consumidores tendem a discordar da empresa e a ter um comportamento de afastamento deste ambiente (JAP; MANOLIS; WEITZ, 1999), por isso, “a qualidade do relacionamento é vista como essencial para o sucesso dos negócios” (SVENSSON; MYSEN; PAYAN, 2010, p. 1210).

A maioria dos pesquisadores concorda que a qualidade do relacionamento no ambiente de varejo é composta no mínimo pelas dimensões satisfação, confiança e comprometimento (ATHANASOPOULOU, 2009; HENNIG-THURAU; HANSEN, 2000; MAFFEZZOLLI; PRADO, 2009; ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003; VESEL; ZABKAR, 2010). De acordo com Woo e Ennew (2004), a qualidade do relacionamento influencia globalmente a qualidade do serviço, enquanto que a qualidade do serviço influencia a satisfação do consumidor e a satisfação do consumidor afeta a intenção de comportamento. A qualidade do relacionamento é considerada um importante pré-requisito para relacionamentos de longo prazo (BEJOU; WRAY; INGRAM, 1996) e pressupõe a disponibilidade para se investir no relacionamento e na expectativa de continuidade (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). Os varejistas podem utilizar-se dela para selecionar quem eles consideram os melhores consumidores (VESEL; ZABKAR, 2010) e, assim, realizarem um trabalho diferenciado para mantê-los fiéis, aumentando a quantidade e a frequência das suas compras.

A teoria econômica clássica considera o consumidor um pensador lógico, cuja decisão de compra baseia-se apenas em resolver um problema racional, isento de emoções e sem necessidade de um relacionamento maior com a empresa em que efetivará a compra. Porém, na atual literatura da economia e do marketing “e, em particular, no novo fluxo do marketing experiencial, encontram-se os defensores da exploração de elementos intangíveis ligados ao valor emocional percebido pelos clientes” (GENTILE; SPILLER; NOCII, 2007, p. 396),

defendendo que os consumidores, ao se relacionarem com uma empresa, não se limitam apenas a adquirir um produto, mas, principalmente, procuram satisfazer as suas necessidades sociais, de interação.

O estudo da qualidade do relacionamento focou primeiramente em fatores considerados importantes no desenvolvimento do relacionamento entre vendedores e consumidores, como a duração do relacionamento, a confiança do consumidor no vendedor, a orientação ética do vendedor e o seu conhecimento (BEJOU; WRAY; INGRAM, 1996), sendo que este último é considerado uma premissa para a existência da qualidade do relacionamento, e a qualidade do relacionamento é considerada uma premissa para a eficiência do vendedor (BOLES; JOHNSON; BARKSDALE, 2000).

De acordo com Roberts, Varki e Brodie (2003) pode-se definir a qualidade do relacionamento através das dimensões confiança na benevolência, confiança na integridade, satisfação, comprometimento e conflito afetivo.

4.2.1 Confiança

A confiança do consumidor em uma determinada empresa está diretamente ligada à continuidade do relacionamento. Para Hennig-Thurau e Klee (1997), a confiança resulta de sequenciais situações em que o consumidor tem experiências positivas e, baseadas nelas, ele projeta que no futuro elas continuarão acontecendo em todas as transações (aspectos quantitativos), inclusive no campo dos relacionamentos (aspectos qualitativos), aumentando assim a eficiência nas interações e diminuindo os custos das transações. A confiança em uma empresa surge ao longo de sucessivos contatos, que são avaliados positivamente pelos consumidores através de indicadores como competência e resultados tangíveis (DAVIES et al., 2011; SANTOS; FERNANDES, 2007).

Segundo Grönroos (1994, p. 9), a confiança é a “crença na fidelidade do parceiro que resulta da experiência, confiabilidade ou intencionalidade deste parceiro. [...] As relações são muitas vezes mais complexas do que as relações de simples troca”. Para Chen, Shi e Don (2008, p. 20), “atenção pessoal e cuidado acompanhados por uma atitude empática por parte do provedor de serviços são importantes canais para aumentar a confiança dos consumidores”. Para os sociólogos, a confiança é condição primordial para as trocas relacionais, os consumidores têm aversão a se relacionar com quem não confiam. “Os consumidores preferem negociar com provedores de serviço em que eles confiam e com os quais dividam

entendimentos sobre obrigações implícitas e não específicas que direcionam o seu relacionamento” (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000, p.159).

A existência da confiança é fundamental para que o consumidor estabeleça um relacionamento com determinada empresa, pois auxilia na redução da ansiedade (redução da incerteza) e produz conforto em relação ao que se espera. A presença da confiança reflete a certeza sobre a informação, diminui a probabilidade de mudança de atitude e auxilia as partes a programarem mudanças futuras nos seus relacionamentos (DONEY; CANNON, 1997; PRITCHARD; HAVITZ; HOWARD, 1999). A *expertise* é considerada um importante indicador de confiança e, muitas vezes, o consumidor a obtém antes mesmo de realizar a transação (CHEN; SHI; DON, 2008).

Existem serviços que são tão importantes para o consumidor, que influenciam diretamente na sua vida e requerem alta confiança, como a escolha da escola em que os filhos estudam. Caso ele queira mudar de escola (fornecedor), em função da quebra de confiança ou mesmo por conhecimento insuficiente da empresa, precisará investir tempo, dinheiro e dedicação (ZEITHAML; BITNER, 2003). “Os clientes precisam sentir que o tempo gasto em um relacionamento com o fornecedor ou a empresa de serviços não é desperdiçado. O tempo mal gerenciado cria custos extras para todos os envolvidos em um relacionamento” (GRÖNROOS, 1996, p. 12).

A confiança do consumidor auxilia também na diminuição da assimetria que ocorre no relacionamento com as empresas, já que estas possuem um poder econômico mais forte (BREI; ROSSI, 2005). A dimensão confiança pode ser subdividida em: confiança na integridade e confiança na benevolência da empresa. A **confiança na benevolência** pressupõe que o consumidor acredite que a empresa considera o seu bem-estar antes das motivações que visam o lucro e dos próprios interesses (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000; SINGH; SIRDESHMUKH; SABOL, 2002). Ela desenvolve-se quando a empresa “vai além do contrato estabelecido com o cliente [...]. Esses comportamentos são vistos como ações ‘além da obrigação’ do provedor, realizadas por conta própria” (BREI, 2001, p. 44), mensurando ou não os benefícios que resultarão deste comportamento (SINGH; SIRDESHMUKH; SABOL, 2002). Pode-se citar como exemplo, quando um consumidor compra um produto e, após sua utilização, ele reclama para a empresa que o produto não atendeu as suas expectativas, e a empresa troca o produto ou devolve o dinheiro sem ao menos perguntar se o consumidor utilizou o produto corretamente. O consumidor poderá chegar à conclusão que esta empresa

não visa somente o lucro, mas, principalmente, que ela se interessa pelo seu bem-estar e em manter o relacionamento com ele.

A **confiança na integridade** da empresa acontece quando o consumidor acredita que esta cumprirá com o prometido, está preparada para atender seus desejos e necessidades (RAVALD e GRÖNROOS, 1996), possui um “conjunto de princípios aceitáveis” e que ambos possuem uma congruência de valores (MACIEL; REINERT; CAMARGO, 2011, p. 188) que resulta em reciprocidade e contribui para o comprometimento relacional (SINGH; SIRDESHMUKH; SABOL, 2002). O consumidor espera que a empresa aja de maneira responsável e íntegra (MORGAN; HUNT, 1994; SINGH; SIRDESHMUKH, 2000). Também denominada por Singh, Sirdeshmukh e Sabol (2002) como confiança na competência, é o comportamento visível do representante da empresa de forma que demonstra o seu conhecimento. Por exemplo, uma vendedora de cosméticos aplicando produtos de beleza na cliente, enquanto indica quais produtos e como ela deve utilizá-los.

4.2.2 Satisfação

A **satisfação** é outro importante constructo na construção da qualidade do relacionamento, é considerada “como um dos elementos mais importantes dentro da estratégia de gerenciamento de negócios” (RYDING, 2010, p. 224) e um elo “entre a confiança e o comprometimento e um importante resultado do relacionamento”, é uma precursora positiva da continuidade, da cooperação, e da coordenação (SVENSSON; MYSEN; PAYAN, 2010, p. 1213). Os consumidores agem e escolhem livremente de acordo com o que acreditam ser qualidade e satisfação (STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994); a confiança que possuem em determinada empresa reflete na sua satisfação, no seu desejo em dar seguimento ao relacionamento e na inclinação em fazer boca a boca positivo sobre ela (SELNES; GØNHAUG, 2000).

Para Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994, p. 23), “clientes satisfeitos criam um forte relacionamento com o provedor e isto leva à longevidade no relacionamento (ou retenção do cliente – lealdade do consumidor)”, gerando constantes rendimentos. Ainda, segundo Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994, p. 25), a satisfação é a “valoração cognitiva e afetiva dos consumidores baseada na experiência pessoal através de todos os episódios dentro do relacionamento”, reforçando a importância do atendimento dado ao cliente. A confiança e a satisfação são promovidas quando ocorre empatia entre vendedores e

consumidores, e estes “acreditam que receberão tratamento personalizado e atenção cuidadosa”. A comunicação entre vendedores e consumidores também promove a satisfação destes, pois ao terem acesso a explicações realistas sobre as empresas, desenvolvem seu conhecimento, sentem-se mais próximos delas e aumentam a sua facilidade de se relacionar (CHEN; SHI; DON, 2008).

Para Churchill e Surprenant (1982, p. 493), “a satisfação é resultado da compra e costuma resultar da comparação feita pelo comprador das recompensas e custos da compra em relação às antecipadas conseqüências”. Estes pesquisadores afirmam que a satisfação reflete se o consumidor gostou ou não do produto ou serviço após adquiri-lo e ou usá-lo, ou seja, é um fenômeno que ocorre pós-compra; o consumidor tem altos níveis de satisfação quando o serviço ou as mercadorias excedem a expectativa prevista (CRONIN; BRADY; HULT, 2000; VESEL; ZABKAR, 2010; WALKER; BAKER, 2000). Chen, Shi e Don (2008, p. 20) também afirmam que a satisfação é “uma avaliação da experiência em si pelo consumidor depois do evento”. As empresas precisam estar atentas aos estágios iniciais de contato com novos consumidores, pois se estes tiverem experiências insatisfatórias, o tempo de relacionamento será curto. Os clientes novos possuem uma satisfação mais vulnerável do que os clientes que possuem um longo relacionamento com a empresa (BOLTON, 1998).

As empresas que desenvolvem a qualidade do relacionamento com seus consumidores, promovem a satisfação dos mesmos, influenciando na sua lealdade, gerando relacionamentos de longo prazo e maior rentabilidade (BEJOU; WRAY; INGRAM, 1996; JAMAL; ADELOWORE, 2008), possibilitando a identificação de quem são os seus melhores clientes (VESEL; ZABKAR, 2010), podendo, assim, realizar um trabalho diferenciado com os mesmos, resultando em pontos positivos para ambos (BEJOU; WRAY; INGRAM, 1996). É fundamental para a sobrevivência das empresas que elas ofereçam valor e satisfação aos seus clientes, superando as expectativas dos mesmos (RYDING, 2010), pois a “qualidade, o valor e a satisfação influenciam diretamente nas intenções de comportamento” do consumidor (CRONIN; BRADY; HULT, 2000, p. 2010).

Em função do retorno positivo que recebem, as empresas devem considerar investimento (e não custo) o dinheiro e o tempo dedicados para tornar seus clientes satisfeitos (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994). Outra vantagem para as empresas é que estes consumidores passam a ter uma “percepção favorável da empresa/produto na mídia, tornando seus investimentos em propaganda mais efetivos” (MAFFEZZOLLI; PRADO, 2009, p.105).

A satisfação ocorre quando o consumidor possui qualidade de relacionamento com o vendedor (BITNER; BOOMS; MOHR, 1994), e interage com maior facilidade quando percebe a ética e o grau que ele possui de orientação para o consumidor (BEJOU; WRAY; INGRAM, 1996). “A motivação dos funcionários de serviço [...] em um modo de orientação para o consumidor impactam a satisfação e a retenção do consumidor mais fortemente, seguido pelas habilidades sociais e suas habilidades técnicas” (HENNIG-THURAU, 2004, p. 471). O funcionário também é influenciado pelas reações positivas ou negativas dos consumidores (BAKER et al., 2002; HENNIG-THURAU et al., 2006; TURLEY; CHEBAT, 2002), a sua emoção tem efeitos diretos no estado emocional dos consumidores, influenciando emoções e percepções; o vendedor satisfeito faz com que o consumidor compre ainda mais (DONEY; CANNON, 1997; HUNTLEY, 2006; REYNOLDS; BEATTY, 1999). Como “a satisfação está positivamente relacionada às futuras intenções de lealdade dos clientes, exibir a emoção dos empregados parece desempenhar importante papel no sucesso a longo prazo dos serviços das empresas e têm impactos significativos nos principais resultados do cliente” (HENNIG-THURAU et al., 2006, p. 68).

As vantagens das empresas possuírem consumidores satisfeitos são muitas, pois eles fazem propaganda boca a boca positiva da empresa e do vendedor em seu círculo de relacionamento. Por outro lado, o consumidor insatisfeito faz boca a boca negativo (MAFFEZZOLLI; PRADO, 2009). A satisfação do consumidor não garante resultados financeiros imediatos para a empresa, porém, tem o poder de afetar as intenções de compra, resultando em retorno financeiro a longo prazo, em períodos subsequentes à satisfação.

4.2.3 Comprometimento

O comprometimento, constructo que foi estudado primeiramente nas áreas de psicologia e sociologia (PRITCHARD; HAVITZ; HOWARD, 1999), é considerado um fator crítico nos relacionamentos de troca entre consumidores e empresas (SINGH; SIRDESHMUKH; SABOL, 2002). Ao se comprometer com uma empresa, o consumidor está disposto a não prejudicar o relacionamento que possui e faz todo o necessário para mantê-lo e fortalecê-lo (HEWETT; MONEY; SHARMA, 2002; MORGAN; HUNT, 1994; PRITCHARD; HAVITZ; HOWARD, 1999; SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001). O consumidor leal e comprometido é aquele que deseja comprar vários produtos e/ou serviços de uma determinada empresa e ainda indica-a para outras pessoas (EKIYOR et al., 2010),

significa economia de custos para conquistar novos clientes, já que é muito mais barato vender para clientes antigos do que vender para novos (BOLTON, 1998; ATHANASOPOULOU, 2009).

A lealdade é considerada “o reflexo dos diferentes níveis de comprometimento do consumidor” (MOLINER, 2009, p. 90). Segundo Oliver (1999, p.42), a lealdade é um instinto natural (e considerado nobre) do ser humano que, ao tê-la, demonstra ter “convicções, confiança e fidelidade”. A recompra e o boca a boca positivo são manifestações de lealdade, através da recompra poupam-se esforços na realização das compras e evita-se o risco da insatisfação com empresas desconhecidas. A confiança e a satisfação são consideradas os principais antecedentes da lealdade (MOLINER, 2009 SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D.; SABOL, B., 2002).

Os múltiplos relacionamentos estabelecidos pelo consumidor de varejo (com a empresa e com os empregados da linha de frente) podem contribuir para a construção da lealdade (GUENZI; JOHNSON; CASTALDO, 2009; REYNOLDS; BEATTY, 1999). Segundo Singh e Sirdeshmukh (2000, p. 161) “a lealdade é conceituada como uma intenção comportamental para manter um contínuo relacionamento com o provedor de serviço” e baseia-se “em um comprometimento positivo, através do qual o consumidor indica um relacionamento forte. O comportamento também é afetado pelos vínculos entre o consumidor e o provedor de serviço” (STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994, p. 25). Segundo Ekiyor et al. (2010), a lealdade pode ser promovida pela empresa através de uma comunicação positiva com o consumidor e um relacionamento a longo prazo. Uma base de clientes fiéis gera benefícios para a empresa, como o aumento das compras, a diminuição dos custos, a publicidade gratuita por meio do boca a boca e a retenção de funcionários (ZEITHAML; BITNER, 2003; WONG; SOHAL, 2006).

O cliente torna-se leal a uma empresa quando percebe mais valor nela do que em outra. O valor percebido é resultado da análise geral, feita pelo cliente, da utilidade de um produto/serviço, com base nas percepções sobre o que ele recebe (qualidade, satisfação, benefícios específicos) e o que ele fornece (custos monetários e não-monetários) (SINGH; SIRDESHMUKH; SABOL, 2002; ZEITHAML; BITNER, 2003), ou seja, é o resultado da comparação, feita pelo consumidor, entre o sacrifício realizado e os benefícios recebidos (MOLINER, 2009; STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994). Segundo Ravald e Grönroos (1996), alguns dos sacrifícios percebidos pelo consumidor podem ser os preços, os custos da aquisição, os riscos de falhas, etc.; enquanto que são indicativos de qualidade, entre

outros, os atributos físicos, os atributos do serviço, preço e suporte técnico. Ainda, de acordo com Ravalde e Grönroos (1996), o valor percebido resulta das atividades de marketing e é o elemento principal do marketing de relacionamento.

Morgan e Hunt (1994) definiram comprometimento com o relacionamento “quando o relacionamento contínuo é tão importante que justifica o máximo de esforço para mantê-lo; isto é, a parte comprometida acredita que vale a pena trabalhar para garantir que o relacionamento durará indefinidamente” (MORGAN; HUNT, 1994, p. 23). Para Hennig-Thurau e Klee (1997, p. 52), o comprometimento é a orientação contínua e de longo prazo dos consumidores para com o relacionamento “fundamentados em vínculos emocionais com o relacionamento (aspecto afetivo) e na convicção de que permanecer no relacionamento trará mais benefícios do que se romper com ele (aspecto cognitivo)”. Segundo estes autores, quando um consumidor vivencia um alto nível de qualidade transacional, preenchendo necessidades sociais, ele se assegura de que fez a escolha correta da empresa, desenvolvendo, assim, vínculos emocionais. Para Storbacka, Strandvik e Grönroos (1994, p. 25), o comprometimento “é definido como as intenções das partes em agir e na sua atitude através da interação com outros. O alto relacionamento de valor afetará o comprometimento positivamente”. Já para Kenhove, Wulf e Steenhaut (2003), o consumidor demonstra seu vínculo com a empresa ao pagar preços mais altos, elogiar a empresa, expressar que a prefere às outras e aumentar as suas compras.

Segundo Tai (2011), o comprometimento é a crença do consumidor de que a empresa merece ter um relacionamento a longo prazo com ele e por isso é importante realizar esforços em prol disto. Claycomb e Frankwick (2010, p. 253) também afirmam que “na fase do comprometimento, tanto consumidores, como empresas, implícita ou explicitamente empenham-se em estabelecer relações estáveis”, expressando a disponibilidade de estes fazerem sacrifícios em prol da continuidade do relacionamento e da confiança desenvolvida entre ambos. O comprometimento dos consumidores aumenta à medida que eles:

(1) se identificam com valores importantes e auto-imagens (sic) associadas à preferência, (2) são motivados a procurar uma complexidade e consistência de informações no esquema cognitivo atrás da sua preferência, e (3) estão hábeis a livremente iniciar escolhas que são significantes (PRITCHARD; HAVITZ; HOWARD, 1999, p. 344).

A confiança contribui positivamente para o comprometimento, na medida em que o consumidor que confia na empresa está mais leal e comprometido com ela e atrai novos

clientes (WONG; SOHAL, 2006), e estimulam outros consumidores menos comprometidos a agirem de maneira adequada e ética no ambiente de varejo (KENHOVE; WULF; STEENHAUT, 2003), gerando, assim, mais negócios e menos conflitos. O conceito de comprometimento se assemelha muito ao conceito de lealdade à marca, ao passo que a atitude, em relação à marca, está ligada à decisão de recompra. “Os fabricantes vêem a lealdade à marca como a chave para a performance superior e fazem esforços para construí-la ao providenciar benefícios superiores, promovendo os valores da empresa [...] e estabelecendo uma imagem de um fabricante digno de confiança” (MORGAN; HUNT, 1994, p. 23).

Quando as empresas provêm valor aos consumidores, reduzem “o sacrifício percebido pelo consumidor ao minimizar para ele os custos do relacionamento” (RAVALD; GRÖNROOS, 1996, p. 19). Os consumidores investem no relacionamento com aquelas empresas que entregam um valor superior aos dos concorrentes (TAI, 2011). A criação de um valor superior para o consumidor está ligada à premissa de que as empresas ofereçam um produto ou serviço que satisfaça plenamente o consumidor a um preço competitivo. Este valor a ser entregue envolve “a tecnologia de suporte ao produto ou serviço, os benefícios do produto, a reputação da empresa e os benefícios entregues por pessoas que representam a organização. O cliente pesa este conjunto complexo de benefícios” (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001, p. 380).

Ao desenvolver a qualidade do relacionamento com os consumidores, as empresas geram “o contato e o comprometimento necessários para encorajar e motivar a cooperação do consumidor”, resultando na alavancagem de serviços (ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003, p. 180). Desta forma, é possível também identificar soluções aos problemas encontrados por ele, gerando maior satisfação e fidelidade (recompra) deste para com as empresas (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005; HEWETT; MONEY; SHARMA, 2002) e, conseqüentemente, uma maior rentabilidade (STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994). A cooperação entre empresas e consumidores é influenciada “tanto pelo comprometimento quanto pela confiança no relacionamento. Um parceiro comprometido ao relacionamento cooperará com outro membro em função do desejo de que o relacionamento funcione” (MORGAN; HUNT, 1994, p. 26)

A empresa que desenvolve a qualidade do relacionamento com seu consumidor, gerando um alto nível de confiança e comprometimento, reduz o risco de perdê-lo para a concorrência ao apresentar benefícios acrescidos de valor (HEWETT; MONEY; SHARMA, 2002; SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001; WONG; SOHAL, 2002). Quanto maior o nível

de comprometimento do comprador, maior será a possibilidade de que a relação tenha sucesso, satisfaça e beneficie mutuamente os envolvidos. Para Moliner (2009, p. 91), é possível gerir a qualidade do relacionamento ao incluir-se nas estratégias empresariais o conceito de valor percebido e não só o de qualidade, desta maneira as empresas atingem “altos níveis de satisfação e confiança, que, finalmente, resultará em um maior compromisso de fidelidade do consumidor com empresa”.

Os consumidores comprometidos possuem o desejo de se envolver com as soluções dos problemas que possam ocorrer na prestação do serviço e, em contrapartida, esperam da empresa um tratamento justo. Quanto mais comprometidos estão, mais satisfeitos, menos esforços investem na busca por empresas concorrentes, percebem uma maior qualidade na orientação do empregado para o consumidor e consideram o serviço ou o produto oferecido relevante para ele próprio (BAKER; CRONIN; HOPKINS, 2009). Em razão dessas premissas, é cada vez mais importante que os gerentes de varejo considerem, além da qualidade do serviço oferecida, também a qualidade do relacionamento que estabelecem com seus clientes (WONG; SOHAL, 2006). “O nível de orientação para o consumidor dos funcionários de serviço é o fator chave para a satisfação do consumidor com a firma de serviço, o nível de comprometimento afetivo dos consumidores com a empresa e, o mais importante, o seu grau de retenção.” A orientação para o consumidor dos funcionários não garante sucesso na economia, mas é pré-requisito para alcançá-lo (HENNIG-THURAU, 2004, p. 472).

O constructo comprometimento inclui os comprometimentos: calculado, afetivo e normativo (VESEL; ZABKAR, 2010). Os consumidores que são **calculadamente comprometidos** sentem necessidade de comprometer-se com o vendedor. O consumidor acredita que é válido fazer sacrifícios para continuar com a empresa, pois acredita que terá mais perdas do que ganhos caso se afastem dela. É racional, baseia-se na dependência econômica (VESEL; ZABKAR, 2010).

Os consumidores **afetivamente comprometidos** são assim por livre arbítrio e não somente porque sentem necessidade (KENHOVE; WULF; STEENHAUT, 2003), eles consideram que estão recebendo em troca um serviço e/ou produto com qualidade (acima da) esperada (VESEL; ZABKAR, 2010), e possuem um comportamento ético para com a empresa (KENHOVE; WULF; STEENHAUT, 2003). As empresas podem desenvolver este tipo de comprometimento ao intensificar os resultados dos comportamentos de seus clientes, estimulando nos consumidores a aspiração pelos sentimentos de “desejo de continuidade, de

esperança de auxílio nos momentos necessários e de parceira no relacionamento” (MAFFEZZOLLI E PRADO, 2009, p. 112). O comprometimento afetivo e a fidelidade resultam da interação entre o consumidor e a empresa quando há a superação das expectativas do consumidor (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). Somente os consumidores afetivamente comprometidos são os que possuem tendência a desejar manter um relacionamento com a empresa (ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003).

O comprometimento afetivo e a resistência à mudança são considerados atitudes precursoras da lealdade (PRITCHARD; HAVITZ; HOWARD, 1999) e são influenciados por funcionários motivados e com habilidades sociais, que possuem uma conduta orientada para o consumidor (HENNIG-THURAU, 2004). Quando há comprometimento afetivo, há saúde no relacionamento. Esta dimensão influencia no quanto se deseja manter o relacionamento, e é considerada “a última atitude resultante do relacionamento” (KENHOVE; WULF; STEENHAUT, 2003, p. 264).

Os consumidores **normativamente comprometidos** são aqueles que são forçados a se relacionarem com a empresa, geralmente possuem algum tipo de contrato que faz com que eles tenham obrigação em manter-se comprometidos (ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003). Por exemplo, as empresas de telefonia celular que estabelecem contratos chamados de “contratos de fidelidade” com seus clientes, obrigando-os a permanecerem durante um tempo mínimo utilizando os serviços da empresa.

4.2.4 Conflito afetivo

No estudo de Roberts, Varki e Brodie (2003), a dimensão **conflito afetivo** é utilizada “como um medidor dos níveis de conflitos sentidos e retidos pelo consumidor [...] e é um indicador da qualidade de relacionamento”. Esta dimensão envolve respostas comportamentais, é baseada “na natureza das pessoas envolvidas” (PLANK; FRANCIS, 2001, p. 77) e tem maior tendência a consequências negativas, diminuindo os níveis de qualidade de relacionamento (ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003). É fundamental que as empresas entendam como os consumidores administram o conflito, para assim “buscarem efetivamente recuperar casos de falha, e evitarem os custos associados com o aumento dos casos de raiva do consumidor” (BEVERLAND et al., 2010, p. 617). O problema na entrega do serviço é uma oportunidade de a empresa mostrar o seu comprometimento com o

consumidor e realizar excelentes esforços de recuperação (KENHOVE; WULF; STEENHAUT, 2003).

A existência da qualidade no relacionamento proporciona maior afabilidade e aderência, menos questionamentos e discordâncias (menos conflito e mais vendas). A fidelidade do cliente para com a empresa faz com que ele esteja menos disposto a reclamar (RYDING, 2010). Por outro lado, se este relacionamento possui baixa qualidade, os consumidores tendem a discordar da empresa e a ter um comportamento de afastamento deste ambiente (JAP; MANOLIS; WEITZ, 1999).

Quando o marketing de relacionamento influencia no conflito, disponibilizando canais de comunicação e instrumentos para que o consumidor externar sua insatisfação, “fornece às empresas acesso a uma informação melhor sobre o cliente e o consumidor” (ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003, p. 179). É importante que as empresas motivem os consumidores a falarem sobre sua insatisfação, já que muitos dos consumidores insatisfeitos não reclamam e possivelmente não retornam à empresa (ZEITHAML E BITNER, 2003).

Segundo Santos e Fernandes (2007, p. 43-44), o cliente reafirma sua confiança na empresa quando suas reclamações são satisfatoriamente atendidas; “esta ligação entre satisfação e confiança parece ainda mais forte com base na lógica de que é em situações de conflito que o consumidor pode perceber se, de fato, a empresa valoriza e quer manter o consumidor na sua cartela de clientes”. A troca de informação efetiva e a resolução de conflitos

fornece um ambiente propício para a realização de investimentos específicos no relacionamento entre consumidores – vendedores e diminuem o grau de dúvida ou imprevisibilidade nas decisões dos compradores sobre quais fornecedores escolher para ser o fornecedor do produto ou serviço desejado (CLAYCOMB; FRANKWICK, 2010, p. 252).

Segundo Davies et al. (2011, p. 331-332), mesmo que o conflito tenha a tendência de suprimir a integridade, dependendo da sua forma e quantidade, pode resultar em efeitos neutros ou levemente positivos sobre a confiança na competência das empresas, ao “melhorar as percepções de competência, estimular o debate e a inovação, levando à criação e à partilha de novos conhecimentos”. Os consumidores que vivenciam falhas “na experiência dos serviços, mas que ficam posteriormente satisfeitos pelos esforços de recuperação empreendidos pela empresa, serão mais fiéis que aqueles cujos problemas não foram resolvidos” (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 161). Em outras palavras, a maneira como as

empresas resolvem os conflitos pode influenciar positivamente no relacionamento dos consumidores com as empresas.

Os vendedores, em uma situação de conflito, precisam lutar emocionalmente para serem corteses, reterem a frustração e demonstrarem paciência, sendo que são recompensados com a diminuição do estresse aqueles que conseguem ser imparciais com o consumidor. Quanto mais envolvidos emocionalmente os vendedores estiverem com o consumidor, maior é o senso de conflito pessoal se não conseguem atender as suas demandas. Esta questão é conflitante com a teoria e a lógica, que sugerem que o vendedor tenha aproximação emocional com o consumidor, mas sabe-se que menores serão os conflitos quanto mais imparciais forem os vendedores. Cabe, então, às empresas contratarem funcionários menos suscetíveis ao estresse ou desenvolverem diferentes táticas para atenuar o estresse dos mesmos (VACAR, 2009).

Os vendedores, provavelmente por instrução superior de manter-se com certa distância emocional dos problemas existentes entre empresa e consumidor, costumam adotar este comportamento e possuem menos tendência a se envolverem em conflitos (PLANK; FRANCIS, 2001). Ou seja, “a falta do trabalho emocional durante os encontros de serviço pode resultar em redução da dor psicológica na forma de diminuição do papel do estresse” (VARCA, 2009, p. 52), por outro lado, “a troca de comunicação oportuna, precisa e adequada e o uso da solução conjunta dos problemas [...] são sinais de que os investimentos específicos na relação são desejáveis em um relacionamento comprador-vendedor” (CLAYCOMB; FRANKWICK, 2010, p. 260). Ou seja, o vendedor possui papel importante na resolução de conflitos, pois sua reputação forte (positiva) tem um efeito atenuador da incerteza do comprador em situações de conflito em que o problema é resolvido em conjunto.

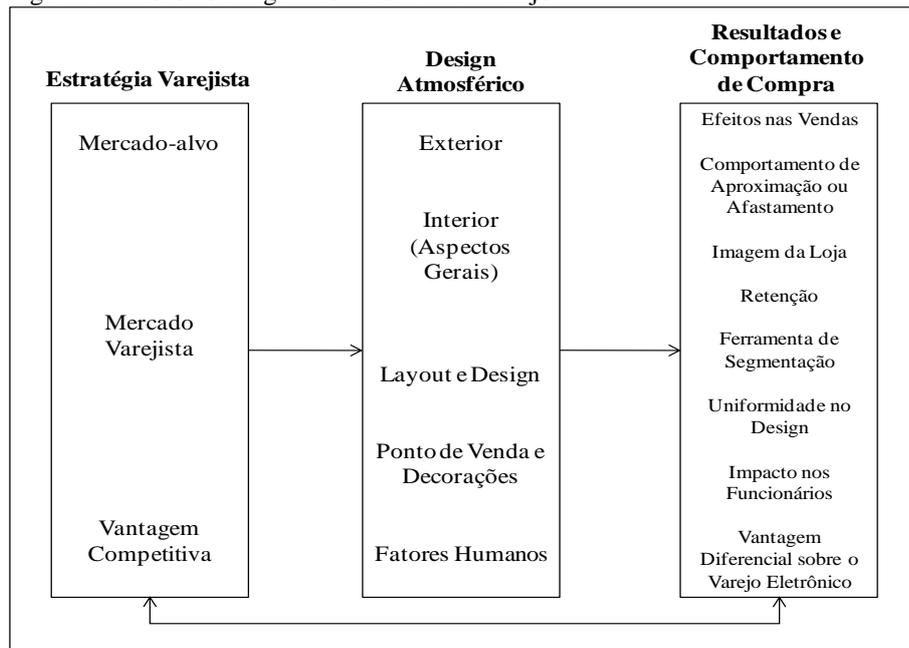
4.3 A RELAÇÃO DO CONSUMIDOR COM O VENDEDOR NO AMBIENTE DE LOJA

Os varejistas para atingirem o mercado alvo, possuem um diferencial em relação à concorrência e obterem uma vantagem competitiva, contam com o auxílio de itens inexistentes em outros formatos de venda, como o *design* atmosférico (*layout*, ponto de venda, decorações e fatores humanos presentes dentro dele, como funcionários e consumidores). O ambiente de loja, integrado ao processo de planejamento, “pode influenciar uma variedade de atitudes e comportamentos nos consumidores os quais, por sua vez, promovem as muitas questões gerenciais que devem ser reconhecidas” (TURLEY; CHEBAT,

2002, p. 129). O ambiente de loja pode promover no consumidor percepções de qualidade que resultem em altos níveis de persuasão e percepções positivas com relação aos vendedores e, mesmo que de maneira estereotipada, formar uma imagem do gerenciamento que ali é realizado (SIRGY; GREWAL; MANGLEBURG, 2000). Considerado uma parte da experiência de compra; ele influencia inclusive na credibilidade e na habilidade persuasiva dos vendedores (SHARMA; STAFFORD, 2000). Ou seja, utilizado de forma correta, o *design* atmosférico facilita o contato entre consumidores e vendedores e, como consequência, gera mais vendas.

De acordo com a Figura 2, quando a estratégia do varejo foca no desenvolvimento do *design* atmosférico, estabelecendo diferenciais competitivos considerando o mercado-alvo, o varejista e as vantagens competitivas; atende as necessidades do consumidor, satisfazendo-o e fidelizando-o e gerando rentabilidade (TURLEY; CHEBAT, 2002).

Figura 2 – Visão estratégica do ambiente de varejo



Fonte: Turley e Chebat (2002).

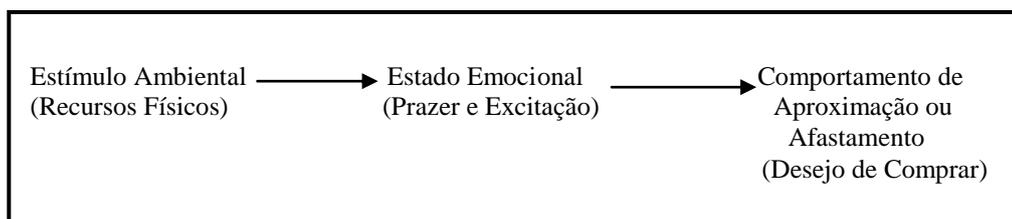
Os elementos sociais (fatores humanos) são os funcionários e consumidores que, presentes no ambiente de loja, (TURLEY; CHEBAT, 2002), o tornam mais personalizado. Como estes são os atores responsáveis pelo processo da venda, o seu relacionamento deve ocorrer de maneira efetiva. Segundo Hu e Jasper (2006, p. 44), os elementos sociais “afetam a percepção dos consumidores sobre a imagem da loja e a intenção da administração da loja”. Quando estes elementos são deficientes, o fator físico torna-se mais importante e, quando o fator físico é deficiente, os elementos sociais tornam-se mais relevantes. Sendo ambos os

ambientes relevantes (o social e o físico), a experiência de compra torna-se mais prazerosa (BAKER; GREWAL; LEVY, 1992). A experiência de compra possui o papel de mediar as relações entre os consumidores e o ambiente em que estão inseridos (BABIN; ATTAWAY, 2000).

Presentes na atmosfera do ambiente de loja, os fatores ambientais (elementos que compõem o ambiente físico) interagem com os fatores sociais (elementos que compõem o ambiente social, as definições de tarefa, os estados antecedentes). Os fatores físicos influenciam no prazer dos consumidores (no quanto eles se sentem bem dentro do ambiente) e os fatores sociais influenciam na excitação sentida pelo consumidor dentro do ambiente de varejo (no quanto ele se sente estimulado pelo ambiente). A excitação e o prazer possuem um impacto positivo no relacionamento entre as empresas e seus consumidores, pois influenciam estes no seu desejo de compra (BAKER; GREWAL; LEVY, 1992; BELK, 1975; MASSARA; LIU; MELARA, 2010; WAKEFIELD; BAKER, 1998).

Para muitos autores (por exemplo, BABIN; DARDEN, 1995; BAKER; GREWAL; LEVY, 1992; BAKER, GREWAL; PARASURAMAN, 1994; DONOVAN; ROSSITER, 1982; WANG; BAKER; WAGNER, 2002), os estímulos do ambiente e as expectativas dos consumidores em relação a ele, afetam os estados emocionais de prazer e excitação e estes afetam os comportamentos de aproximação ou afastamento. Estes comportamentos referem-se ao desejo da pessoa em mover-se dentro do ambiente a fim de explorá-lo (propensão à compra). O prazer refere-se a quanto uma pessoa sente-se bem no ambiente, e a excitação indica o quanto ela sente-se estimulada nele. Resumindo, as características físicas do ambiente desenvolvem estímulos que alteram o estado emocional, promovendo prazer e excitação e comportamentos como afastamento e aproximação (boa vontade em comprar) nos públicos que dele participam. “Estes comportamentos resultam de estados emocionais nas experiências do indivíduo dentro do ambiente” (DONOVAN; ROSSITER, 1982, p. 41). Na Figura 3, Baker, Grewal e Levy (1992) destacam o resultado das interações sociais e físicas no varejo, conforme já discutido neste parágrafo.

Figura 3 – Resultado das interações sociais e ambientais no varejo



Fonte: Baker, Grewal; Levy (1992).

Quando os indivíduos estão com uma orientação motivacional recreativa, eles procuram experiências de compra que promovam recompensas intrínsecas da própria atividade de compra (KALTCHEVA; WEITZ, 2006). Enquanto o fator cognitivo do indivíduo é o maior responsável pela escolha da loja e pelas compras feitas dentro dela, as respostas emocionais são responsáveis pelo aumento das compras. Estas respostas emocionais, como excitação ou sentimentos de alerta, podem aumentar o tempo do indivíduo dentro do ambiente de loja e o desejo de interagir com os vendedores (BABIN; DARDEN, 1995; DONOVAN; ROSSITER, 1982).

De acordo com Menon e Dube (2000), para que o cliente tenha experiências positivas de consumo e desenvolva um vínculo emocional com a marca da empresa, é necessário que os empresários avaliem as emoções provocadas nos contextos de venda e como os consumidores geralmente demonstram essas emoções; conheçam as respostas normativas que os consumidores esperam dos vendedores para as suas diferentes emoções; conheçam as respostas que naturalmente são dadas pelos vendedores e que positivamente não confirmam as expectativas normativas dos consumidores, resultando em uma maior satisfação destes.

Em razão do poder que o ambiente de loja exerce sobre as atitudes e emoções do consumidor, a pesquisa de Sampaio et al. (2009) indica que, antes de serem projetados os *designs* de interiores para ambientes comerciais, devem ser considerados tanto os aspectos utilitários quanto os emocionais do consumidor. Segundo estes pesquisadores, é necessário conhecer e compreender as expectativas dos consumidores, o posicionamento dos concorrentes frente ao mercado e de que maneira os estímulos do ambiente de loja influenciam o comportamento do consumidor.

Entender como os consumidores atuam neste momento e o que os motiva a comprar e estabelecer um longo relacionamento com determinada empresa, possibilita aos pesquisadores e profissionais de marketing a identificação de soluções aos problemas encontrados pelos consumidores, gerando maior satisfação e fidelidade (recompra) destes para com as empresas (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005; HEWETT; MONEY; SHARMA, 2002).

A fidelização de clientes é válida também para os próprios consumidores, que ao se manterem fiéis a uma empresa, diminuem os custos da procura por novas empresas e o risco de estas não atenderem as suas expectativas. Os clientes fiéis, além de serem mais receptivos às estratégias de marketing da empresa, “são uma importante fonte de lucratividade, são mais familiares com os procedimentos e com os funcionários e menos atraídos pelos preços praticados nas empresas competidoras” (SANTOS; FERNANDES, 2007, p. 36). Estes

clientes tendem a comprar produtos adicionais, sendo menos influenciáveis pelos competidores (RYDING, 2010), comprando com maior frequência e em maior quantidade (EKIYOR et al., 2010).

4.4 A RELAÇÃO DO CONSUMIDOR COM O VENDEDOR NA VENDA PORTA A PORTA

A literatura apresenta diferentes definições sobre a venda direta (porta a porta). Segundo Luk, Fullgrabe e Li (1999, p. 259), a venda direta é considerada uma das formas do marketing de relacionamento que “visa por em prática um relacionamento personalizado entre o produtor e o vendedor, com todas as dimensões que envolvam a construção e manutenção do relacionamento enquanto ele durar”. De acordo com a Associação da Venda Direta (DSA, 2012), a venda porta a porta (pessoa a pessoa) ocorre fora de um ambiente de varejo, por meio de vendedores independentes, chamados dentro outros termos, de consultores ou distribuidores.

Kotler (2000) e Blackwell, Miniard e Engel (2005) intitulam este formato de venda como marketing direto, que promove a venda em qualquer lugar, menos no ponto de venda, por meio de catálogos, venda direta, mala direta, anúncios de resposta direta, mídia eletrônica interativa, internet e telemarketing. Rosenbloom (2002) difere os conceitos de venda direta e de marketing direto. Ele afirma que a venda direta, realizada por vendedores que geralmente não possuem vínculo empregatício, foca basicamente em produtos de consumo e envolve uma relação face-a-face entre vendedores e clientes, seja individualmente ou em grupo, em situações que ocorrem fora do ponto de venda. Já o marketing direto é um sistema que se apóia em uma combinação de meios de propaganda que possuem o intuito de informar e estimular os clientes a comprar.

A venda porta a porta permite o desenvolvimento e a manutenção de um relacionamento personalizado e próximo entre vendedores e consumidores, neste formato de venda os vendedores costumam dar mais atenção (e são demandados por isso) e possuem mais tempo para tal. Para isso, é aconselhável ter um cadastro completo com as informações dos consumidores que, bem gerenciados, podem fornecer informações sobre as suas reais necessidades. Destaca-se neste formato de venda uma possibilidade maior de estabelecimento de um diálogo entre consumidores e vendedores, sendo que estes devem estar preparados para ouvir as necessidades dos primeiros, já que “uma interação pessoalizada leva a uma entrega

eficiente de diferenciadas e personalizadas mensagens” (LUK; FULLGRABE; LI, 1999, p. 264).

Na venda porta a porta os vendedores trabalham sob diferentes condições daqueles que trabalham no ambiente de loja, a começar que esses geralmente não trabalham em tempo integral e o seu pró-labore está ligado diretamente a sua produção (vendas), por isso as empresas precisam constantemente realizar estratégias motivacionais para que estes tenham interesse em realizar vendas maiores. As pessoas que realizam vendas porta a porta costumam ter outra atividade (WOTRUBA, 1989), possuem diferentes qualificações e características pessoais (BRODIE; STANWORTH; WOTRUBA, 2002) e, por isso, a venda direta é considerada “uma atividade comercial de significativa importância tanto em termos humanos quanto em termos financeiros” (BRODIE; STANWORTH; WOTRUBA, 2002).

Para Kotler (2000) e Rosenbloom (2002), o desenvolvimento da venda porta a porta deve-se à “desmassificação do mercado” (variados nichos de mercado com preferências distintas), aos altos custos de transporte (tanto em tempo e dinheiro), a falta de tempo e a interferência (nem sempre positiva) de terceiros no ambiente de varejo (funcionários, outros clientes). Rosenbloom (2002) cita, além dos fatores acima, o aumento do foco no autosserviço que faz com que haja uma diminuição na qualidade do atendimento no mercado de varejo. Os consumidores consideram vantajosa a conveniência de comprar por meio da venda direta e, desvantajosas, as táticas de pressão e agressividade utilizadas pelos vendedores para conseguirem vender o produto. Os consumidores consideram mais arriscado comprar produtos por meio da venda direta do que nos ambientes de loja (PETERSON; ALBAUM; RIDGWAY, 1989).

Apesar do crescimento da venda direta ao longo dos anos, muitos clientes não a veem como alternativa vantajosa às lojas de varejo tradicionais, porque possuem uma imagem negativa dela. O fato de os clientes estarem cada vez mais ocupados e menos presentes em suas casas, o risco percebido pelo cliente e a dificuldade de recrutar uma equipe de vendas diretas também foram apresentados como pontos negativos (ROSENBLOOM, 2002). Estes clientes preferem comprar pela internet ou o custo de ir até um ambiente de loja para terem acesso aos benefícios oferecidos por este ambiente, como, por exemplo, a segurança de serem atendidos por profissionais capacitados e empregados por uma empresa e, assim, não precisarem abrir a porta do seu lar para um desconhecido.

A venda porta a porta de cosméticos foi uma das primeiras formas pelas quais as mulheres inseriram-se no mercado de trabalho para (inicialmente) auxiliar nas despesas do lar.

“Com uma história de defesa dos direitos, de oportunidades de emprego, de questões de saúde específicas e de auto-estima (sic) das mulheres, mais de 40 milhões de mulheres ao redor do mundo já venderam Avon em um momento ou outro” (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 550).

O mercado de cosméticos no Brasil, mesmo em momentos de crise, sobressaiu-se aos demais e continuou se desenvolvendo; foi denominado pelos economistas de “efeito batom” (*lipstick effect*). Este efeito chamou a atenção dos economistas brasileiros durante a crise que ocorreu entre os anos de 2008 e 2009. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPC, 2010), em janeiro de 2009 a indústria de cosméticos vendeu 20% a mais do que no mesmo período em 2008. Até então, a consumidora brasileira nunca tinha adquirido tantas unidades de batom (PENTEADO, 2009). É importante destacar que todas as demais oportunidades de trabalho no setor de cosméticos também tiveram um crescimento considerável, mesmo enfrentando este período de crise econômica.

Segundo a ABIHPC (2010), os seguintes fatores favorecem o crescimento do setor:

- crescente participação da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, que favorece os preços praticados pelo setor;
- inovação dos produtos que atendem cada vez mais às necessidades do mercado;
- aumento da expectativa de vida, que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.

Em relação ao mercado mundial de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, conforme dados do Euromonitor de 2009, o Brasil ocupa a terceira posição. Em primeiro lugar encontram-se os EUA e em segundo lugar, o Japão. No Brasil, existem 1.659 empresas atuando neste mercado, sendo que destas, 14 empresas são de grande porte, com faturamento líquido livre de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representando 73% do faturamento total (ABIHPC, 2010).

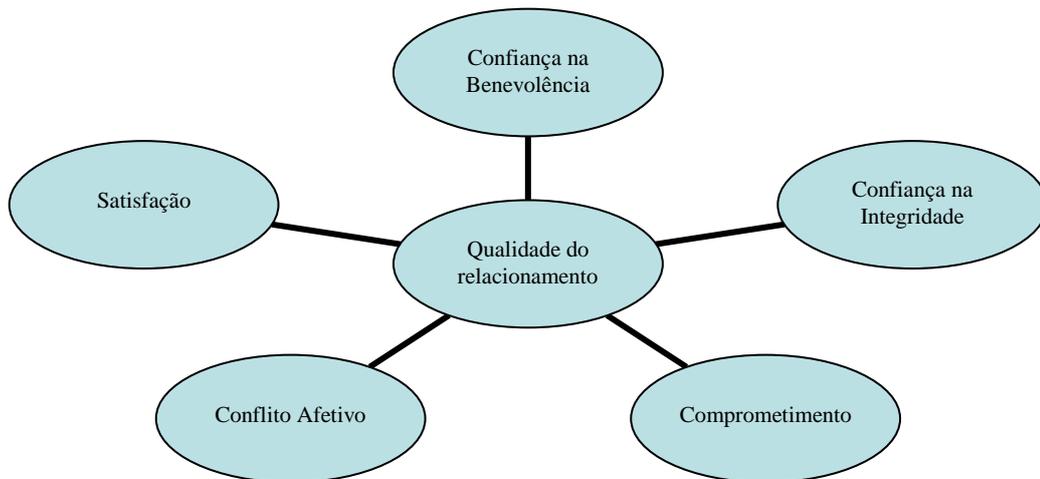
Como a venda porta a porta acontece onde o consumidor se encontra, seja na sua casa ou trabalho, o vendedor ou o próprio fabricante não pode contar com os fatores físicos nem com todos os fatores sociais que estão presentes no ambiente de loja, que influenciam no comportamento individual dos consumidores e vendedores e afetam o serviço e a interação social entre os mesmos (BITNER, 1992). Na venda direta, a empresa conta apenas com o atendimento de um vendedor, e não há supervisão suficiente para garantir que o produto será

vendido corretamente ou que o atendimento será feito de acordo com o recomendado pela empresa.

4.5 ESQUEMA TEÓRICO SOBRE A QUALIDADE DO RELACIONAMENTO ENTRE VENDEDORES E CONSUMIDORES

O esquema teórico que dá norte à presente pesquisa é de Roberts, Varki e Brodie (2003), que, utilizando estudos prévios, testaram catorze dimensões e construíram um modelo de qualidade do relacionamento para mensurá-lo. Neste estudo, em que se discorreu sobre o assunto detalhadamente e forneceu embasamento teórico importante, a qualidade do relacionamento é formada pelas dimensões confiança na integridade, confiança na benevolência da empresa, satisfação, comprometimento e conflito afetivo, conforme a figura a seguir.

Figura 4 – Constructos que formam a qualidade do relacionamento



Fonte: Roberts, Varki e Brodie (2003).

4.5.1 Avaliando a Qualidade do Relacionamento entre Vendedores e Consumidores

A qualidade do relacionamento mede aspectos intangíveis dos relacionamentos, adiciona valor ao serviço oferecido e dificilmente poderá ser reproduzida por outras empresas (ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003). Através dela, o contato entre o vendedor e o consumidor se torna relacional e não apenas transacional (ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003). A troca transacional acontece com maior frequência, porém “as trocas relacionais

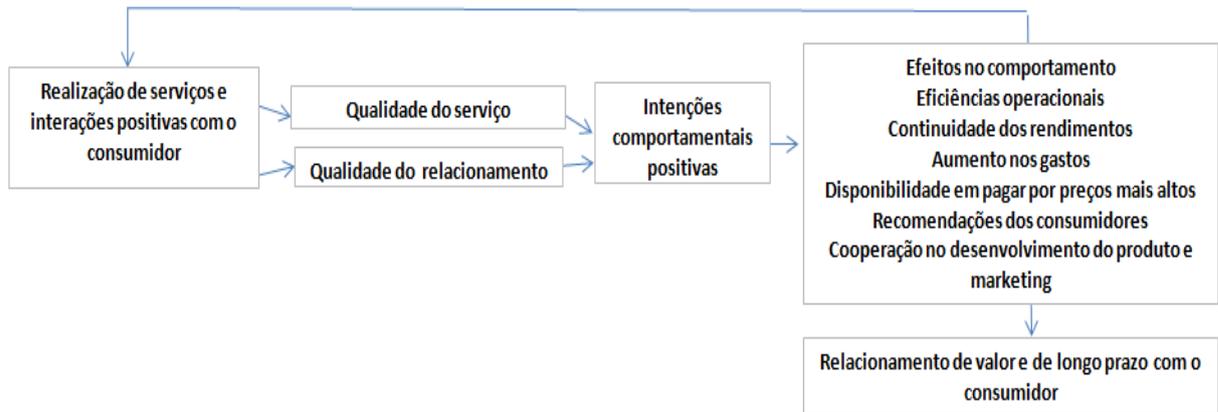
forneem uma maior oportunidade em desenvolver vantagem estratégica e lucros extras” (WEITZ; BRADFORD, 1999, p. 242-243).

A interao pessoal feita entre vendedores e consumidores influencia na satisfao do consumidor, afetando diretamente a sua lealdade com relao aos funcionários e  empresa, gerando, assim, relacionamentos de longo prazo (JAMAL; ADELOWORE, 2008). Segundo Athanasopoulou (2009, p. 601), o tempo age sobre os relacionamentos, pois “quanto maior o tempo de relacionamento, mais experiência ambas as partes possuem, e mais benefícios são gerados”. Desta forma, quanto mais o consumidor acumula satisfao e experiências com uma empresa, e se for atendido satisfatoriamente quando ocorre falha no serviço, mais tempo ele estará disposto a manter este relacionamento (BOLTON, 1998).

Quando se constrói a qualidade do relacionamento, o tempo  contínuo e não episódico, por isso, fatores como comprometimento, confiança, cooperao e vínculos são tão estudados. Com o passar do tempo estes fatores se tornam cada vez mais fortes, os relacionamentos mais próximos (ATHANASOPOULOU, 2009; GOULARTE, 2009), sendo que os vínculos agem como barreiras que evitam que o consumidor troque de fornecedor. O vínculo pode ser “legal, econômico, tecnológico, geográfico, de tempo, de conhecimento, social, cultural, ideológico e psicológico” (STORBACKA; STRANDVIK; GRNROOS, 1994, p. 25).

Roberts, Varki e Brodie (2003) adaptaram em seu estudo uma figura formada por Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) sobre as consequências comportamentais e financeiras da qualidade do serviço. A Figura 5 demonstra que a realizao de serviços positivos e as interao es com o consumidor resultam na qualidade do serviço e na qualidade do relacionamento e ambas geram inteno es comportamentais positivas. As inteno es comportamentais resultam em: efeitos nos comportamentos, eficiências operacionais, continuidade dos rendimentos, aumento nos gastos, disponibilidade em pagar por preços mais altos, recomendao es dos consumidores (boca a boca positivo), cooperao no desenvolvimento do produto e marketing. Estes efeitos levarão a um relacionamento de valor e de longo prazo entre o consumidor e a empresa e/ou a um provimento de serviços positivo e a interao es com o consumidor (ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003).

Figura 5 – A relação entre a qualidade do relacionamento e outros constructos



Fonte: Figura adaptada de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996, p. 33) apud Roberts, Varki e Brodie (2003, p. 181).

Segundo Roberts, Varki e Brodie (2003), a qualidade do relacionamento prediz melhor as intenções de comportamento do que a própria qualidade do serviço. Enquanto a qualidade do serviço mede o desempenho da empresa durante as relações transacionais, a qualidade do relacionamento prima pelos aspectos intangíveis das interações relacionais, envolvendo principalmente a confiança que os consumidores depositam na empresa (ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003). Ao avaliar a qualidade do relacionamento com parceiros, é preciso levar-se em conta que a avaliação “é altamente subjetiva e influenciada pelos próprios valores e normas individuais” da empresa (HENNIG-THURAU; HANSEN, 2000, p. 14).

O consumidor e as empresas podem relacionar-se de diversas maneiras, seja por intermédio da internet, de visitas que os consumidores recebem de vendedores, por telefone e, tradicionalmente, por meio do ambiente de loja, em que existe a influência, tanto dos fatores físicos, quanto dos fatores sociais. Para que este relacionamento entre empresas (por intermédio dos seus vendedores) e consumidores tenha qualidade, seja estreito e duradouro, ele deve ser motivo de atenção das empresas, pois além de influenciar na decisão de compra do consumidor, o relacionamento gera diferenciais competitivos.

5 MÉTODO

Na presente pesquisa, foi realizado um estudo qualitativo exploratório, com o intuito de se entender melhor como se desenvolve a qualidade do relacionamento em diferentes formatos de venda existentes no mercado de cosméticos. Para tanto, foi utilizada como instrumento a entrevista em profundidade semiestruturada em contatos estabelecidos com vendedores e consumidores no ambiente de loja (Empório Body Store) e na venda direta (Natura Cosméticos).

5.1 TIPO DE ESTUDO

A pesquisa consistiu em um estudo qualitativo exploratório para que, assim, se pudesse analisar em profundidade o tema escolhido, por meio da descrição (do citado nas entrevistas) complementada pela análise e explicação. Com a utilização do método qualitativo, ao serem entrevistados quatro diferentes grupos de indivíduos (vendedores e consumidores de dois diferentes formatos de venda), foi possível compreender a dinâmica da formação da qualidade do relacionamento, por meio da influência das diferentes dimensões definidas por Roberts, Varki e Brodie (2003); já que o método qualitativo possibilita analisar um fenômeno “a partir de seu acontecer histórico no qual o particular é considerado uma instância da totalidade social” (FREITAS, 2002, p. 21) e, ao compreender os sujeitos envolvidos, desta forma também compreender o contexto (FREITAS, 2002).

A pesquisa qualitativa tornou-se relevante para o estudo das relações sociais, devido à pluralização das esferas da vida. “Essa pluralização exige uma nova sensibilidade para o estudo empírico das questões. [...] A era das grandes narrativas e teorias chegou ao final: as narrativas agora devem ser limitadas em termos locais, temporais e situacionais” (FLICK, 2004, p. 17-18).

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, pois ela “vai ao encontro da situação no seu acontecer, no seu processo de desenvolvimento” (FREITAS, 2002, p. 27). Já a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística. Sempre que observar um novo problema de pesquisa de marketing, a pesquisa quantitativa deve ser precedida da pesquisa qualitativa apropriada (MALHOTRA, 2001). A pesquisa qualitativa envolve os seguintes aspectos: apropriabilidade de métodos e teorias, perspectivas dos participantes e sua diversidade,

reflexividade do pesquisador e da pesquisa e variedade de abordagens e métodos de pesquisa qualitativa (FLICK, 2004).

O estudo exploratório possui o objetivo de encontrar hipóteses de investigação e a flexibilidade é a sua principal característica. O pesquisador precisa estar atento durante o desenvolvimento da investigação para reconhecer as inter-relações entre as informações que são levantadas, buscando novas idéias (RÉVILLION, 2003). No caso da presente pesquisa, foi inovador relacionar o desenvolvimento da qualidade do relacionamento entre vendedores e consumidores em diferentes formatos de venda, sendo que dentre estes foi pesquisado o formato de venda porta a porta, ainda pouco explorado no meio acadêmico apesar da sua relevância para a economia brasileira (ABIHPC, 2010).

Na pesquisa qualitativa, o mais importante para a escolha do método é o objeto que será estudado em sua complexidade e totalidade em seu contexto diário, não sendo reduzido a variáveis únicas. A meta da pesquisa encontra-se menos em testar o que já é bem conhecido (por exemplo, teorias já formuladas antecipadamente), e mais em descobrir o novo e desenvolver teorias empiricamente embasadas. Além disso, avalia-se a validade do estudo com referência ao objeto que está sendo estudado, sem seguir, exclusivamente, critérios acadêmicos de ciência como na pesquisa quantitativa (FLICK, 2004).

5.2 UNIDADES DE ANÁLISE

A pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, foi realizada junto aos vendedores e consumidores das empresas Empório Body Store e Natura Cosméticos S.A., que possuem forte representatividade no segmento de cosméticos, reconhecidas nacionalmente também pela forma com que distribuem os seus produtos (franquia e venda direta, respectivamente).

A escolha deste público, deveu-se ao fato de estarem ligados a estes fabricantes de cosméticos, que crescem principalmente em épocas de crises financeiras, envolvem o público feminino que, recentemente na história, inseriu-se no mercado de trabalho e possuem formatos de venda diferenciados entre si e consolidados no Brasil.

5.3 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE SEMIESTRUTURADAS

Para articular o conhecimento do entrevistado, é importante que ele tenha à disposição auxílios metodológicos e, por isso, são aplicados diferentes tipos de questões na entrevista em

profundidade semiestruturada. As questões semiestruturadas, denominadas por Malhotra (2001) como esboços pré-determinados, “são utilizadas para reconstruir a teoria subjetiva do entrevistado sobre o assunto em estudo” (FLICK, 2004, p. 95). Leia-se teoria subjetiva como o fato de o entrevistado possuir conhecimento complexo sobre o assunto estudado. Para Malhotra (2001), a entrevista em profundidade é direta, pessoal e tem o intuito de conhecer as “motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico” (p. 163), e sua “principal utilidade [...] é a pesquisa exploratória, que proporciona análise pessoal e entendimento” (p. 165). Os respondentes são entrevistados individualmente e suas respostas possuem a influência do entrevistador, devido à forma (e à sequência) com que as perguntas são realizadas.

As entrevistas semiestruturadas são compostas por questões abertas, confrontativas (relativas às teorias e relações apresentadas pelo entrevistado), controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses, sendo que “estas são voltadas para a literatura científica sobre o tópico, ou são baseadas nas pressuposições teóricas do pesquisador” (FLICK, 2004, p. 95-96). Neste tipo de instrumento, o pesquisador precisa ter um cuidado permanente durante a realização da entrevista, para não deter-se demasiadamente no guia da entrevista, tornando-se rígido (FLICK, 2004).

As entrevistas foram realizadas em duas lojas da empresa Empório Body Store e no local em que o consumidor e/ou a vendedora da Natura Cosméticos estava (trabalho ou residência), foram gravadas e, logo após, transcritas. A escolha das pessoas a serem entrevistadas foi feita por conveniência.

As entrevistas baseadas em um roteiro pré-estruturado foram realizadas individualmente, com tempo de duração de até uma hora, para evitar interromper a rotina do entrevistado e que ele se dispersasse ao longo da entrevista. Este tempo foi suficiente para se obter informações importantes.

5.4 VALIDAÇÃO E ELABORAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS

No roteiro de entrevistas semiestruturadas foi utilizada a técnica do incidente crítico, técnica “considerada importante para gerar dados em uma entrevista em que falta foco ou quando os entrevistados têm dificuldade para expressar suas opiniões” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 156-157). Como foram entrevistados clientes e vendedores de dois formatos de venda, fez-se necessário utilizar a técnica do incidente crítico para identificar as insatisfações

dos clientes, as falhas e o que é positivo no serviço oferecido. Com esta técnica, os consumidores narram as suas experiências de satisfação e insatisfação nos momentos em que tiveram contato com as empresas, apresentando o que consideram realmente relevante (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Para a realização das entrevistas em profundidade, utilizou-se um roteiro pré-estruturado de perguntas (baseado na fundamentação teórica sobre o assunto e validado por três professores doutores em Marketing) com o objetivo de ter uma orientação básica e não haver perda de foco; porém, foi necessário que a pesquisadora cuidasse para não se deter em excesso ao roteiro para não trazer rigidez à entrevista, ao passo que o entrosamento e desenvolvimento de uma comunicação efetiva entre o pesquisador e o pesquisado é fundamental para a construção de uma pesquisa qualitativa (FLICK, 2004).

5.5 SUJEITOS DE PESQUISA

O número de entrevistados na pesquisa qualitativa não é fator decisivo como na pesquisa quantitativa, não existe um número mínimo e máximo exigido, rígido; porém, buscou-se o esgotamento teórico dos 26 entrevistados, extraindo o máximo de informações, com o máximo de qualidade (e não de quantidade) da seleção.

Révillion (2003) recomenda que sejam feitas no mínimo 15 entrevistas em profundidade nas pesquisas qualitativas, porém, se as respostas forem muito similares entre si, é possível entrevistar um número menor de pessoas. Caso contrário, se houverem divergências ou contrastes nas respostas, é necessário realizar mais do que 15 entrevistas.

Os sujeitos de pesquisa foram vendedores e clientes de duas franquias da Empório Body Store, uma localizada em Porto Alegre e outra em Canoas; e vendedores e clientes da Natura Cosméticos, residentes em Porto Alegre. No caso da venda porta a porta, as entrevistas foram realizadas em casas, no trabalho e cafeterias, locais em que os entrevistados se dispuseram a encontrar a pesquisadora. Estes sujeitos foram selecionados por conveniência pela pesquisadora, em função da facilidade de acesso. As entrevistas foram realizadas entre os dias 28 de julho a 05 de agosto de 2011.

5.6 TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Todas as entrevistas realizadas foram transcritas na íntegra para preservar o máximo de fidelidade ao que foi dito. Esta etapa do processo consistiu em uma análise de conteúdo dos resultados das entrevistas, com o objetivo de organizar e interpretar as informações coletadas, auxiliando no entendimento e na análise dos dados em relação à teoria. Para Flick (2004), a análise qualitativa do conteúdo envolve as fases: abreviação da análise do conteúdo, análise explicativa do conteúdo e análise estruturadora do conteúdo.

5.7 ELABORAÇÃO DAS CONCLUSÕES

Ao final desta pesquisa desenvolveu-se uma sistematização dos resultados com base no que foi coletado por meio das entrevistas e na fundamentação teórica levantada sobre o tema qualidade do relacionamento.

6 RESULTADOS

Após a conclusão das etapas previstas no método de pesquisa, utilizaram-se as entrevistas em profundidade para a composição dos resultados que serão apresentados neste capítulo.

Em sequência, é apresentada a descrição dos perfis dos sujeitos entrevistados e os fatores que, sendo considerados importantes por estes, explicam como se constrói e se mantém a qualidade do relacionamento. E, então, a confrontação da fundamentação teórica com os achados da pesquisa.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A seleção foi formada por quatro grupos de respondentes, conforme o descrito no item 5.7. Para a apresentação das características dos respondentes e com o intuito de preservar suas identidades, estes foram identificados com códigos e números.

6.1.1 Características dos Vendedores Entrevistados

Foram entrevistadas 7 vendedoras de franquias da Empório Body Store e 7 vendedoras autônomas da Natura Cosméticos.

No grupo de vendedoras da empresa Empório Body Store, denominadas VB (vendedoras Empório Body Store), a seleção foi constituída por 7 vendedoras (todas do sexo feminino), sendo 4 da cidade de Porto Alegre e 3 da cidade de Canoas.

As entrevistas foram realizadas em seu local de trabalho, tendo duração média de 40 minutos. Não é identificado o tempo de experiência de cada vendedora nesta empresa para preservar suas identidades, já que foram entrevistadas todas as vendedoras de duas franquias indicadas pela área de marketing da própria Empório Body Store.

As entrevistadas tinham de 4 meses a 1 ano e meio de atuação nesta empresa, sendo que a maioria já tinha atuado em lojas de roupas também como vendedoras. Sabe-se que o tempo de experiência é relevante para a investigação sobre o tema desta pesquisa, porém foi indicação da empresa que se fizesse a pesquisa nestas duas franqueadas. A franquia de Porto Alegre foi uma das indicadas por ser de propriedade direta da Empório Body Store, ou seja, não possui um franqueador intermediando a loja e o fabricante. Apesar do pouco tempo de

experiência das vendedoras desta empresa, foi fundamental a experiência anterior das entrevistadas, tanto como vendedoras, como clientes, o que facilitou as respostas das perguntas e a análise do tema.

No grupo de vendedoras autônomas entrevistadas, denominadas VN (vendedoras Natura), a seleção foi constituída por 7 vendedoras (todas do sexo feminino) da cidade de Porto Alegre. As entrevistas foram realizadas em seus locais de trabalho, em suas casas ou cafeterias, tendo duração média de 40 minutos. No quadro a seguir, são apresentadas as características demográficas das mesmas.

Quadro 1 – Perfil dos respondentes das entrevistas em profundidade – vendedoras autônomas da empresa Natura Cosméticos

VN 1	Trabalha em Porto Alegre, vigilante e depiladora, vendedora Natura há 3 anos e 9 meses.
VN 2	Trabalha em Porto Alegre, responsável pela frente de caixa de supermercado, vendedora Natura há 5 anos.
VN 3	Trabalha em Porto Alegre, auxiliar de escritório, vendedora Natura há 8 anos.
VN 4	Trabalha em Porto Alegre, costureira, vendedora Natura há 4 anos.
VN 5	Trabalha em Porto Alegre, vendedora de Avon e Natura e atua em <i>petshop</i> , vendedora Natura há 1 ano.
VN 6	Trabalha em Porto Alegre, representante comercial, vendedora Natura há 7 anos.
VN 7	Trabalha em Porto Alegre, consultora Natura orientadora, vendedora Natura há 4 anos e meio.

Fonte: Coleta de dados.

As entrevistadas tinham de 1 a 8 anos de experiência com vendas na Natura Cosméticos, auxiliando na investigação do tema, em função de que o tempo de experiência é de especial relevância.

As vendedoras foram escolhidas por conveniência pela pesquisadora, que entrou em contato direto com pessoas que já conhecia, inclusive com uma Gerente de Relacionamento da Natura Cosméticos (funcionária contratada da empresa), que fez indicação de vendedoras que pudessem realizar a entrevista e que possuíam relativa experiência em vendas nesta empresa.

6.1.2 Características dos Clientes Entrevistados

Foram entrevistados 7 clientes de duas das franquias da Empório Body Store (localizadas nas cidades de Porto Alegre e Canoas) e 5 clientes de vendedoras autônomas da Natura Cosméticos. Os 7 consumidores entrevistados da Empório Body Store foram denominados CB (clientes Empório Body Store) e os 7 da Natura Cosméticos SA foram denominados CN (clientes Natura Cosméticos).

As entrevistas, com duração média de 30 minutos, foram realizadas logo após as clientes realizarem compras na loja. Para estimulá-las a participarem da entrevista, a franquia ofereceu uma miniatura de produto (brinde). No quadro a seguir, são apresentadas as características demográficas das mesmas.

Quadro 2 – Perfil dos respondentes das entrevistas em profundidade – clientes da empresa Empório Body Store

CB 1	Mora em Porto Alegre, estudante de Medicina, cliente há 3 anos.
CB 2	Mora em Porto Alegre, fisioterapeuta, cliente há 2 anos.
CB 3	Mora em Porto Alegre, professora, cliente há 3 anos.
CB 4	Mora em Porto Alegre, fisioterapeuta, cliente há 6 meses.
CB 5	Mora em Porto Alegre, dentista, cliente há 1 ano.
CB 6	Mora em Porto Alegre, funcionária pública, cliente recente (menos de 2 meses).
CB 7	Mora em Porto Alegre, professora, cliente há 1 ano.

Fonte: Coleta de dados.

No grupo de clientes entrevistados da Natura Cosméticos, denominados CN (clientes Natura), a seleção foi constituída por 5 clientes (todas do sexo feminino) da cidade de Porto Alegre. Em razão de 2 clientes terem desmarcado o agendamento da entrevista, do tempo (experiência) que os entrevistados eram clientes da Natura Cosméticos e por terem apresentado respostas consistentes, não foi necessário realizar 7 entrevistas. As 5 entrevistas realizadas foram suficientes para obter as informações para o presente trabalho.

As entrevistas foram aplicadas no trabalho das clientes (a única exceção foi a CN 5, entrevistada em uma cafeteria), tendo duração média de 40 minutos. Para estimulá-las a

participarem da entrevista, a pesquisadora ofereceu uma miniatura ou frasqueira da Natura. No quadro a seguir, são apresentadas as características demográficas das mesmas.

Quadro 3 – Perfil dos respondentes das entrevistas em profundidade – clientes da empresa Natura Cosméticos

CN 1	Mora em Porto Alegre, vigilante, cliente há 20 anos.
CN 2	Mora em Porto Alegre, caixa operadora, cliente há 7 anos.
CN 3	Mora em Porto Alegre, auxiliar de costura, cliente há 16 anos.
CN 4	Mora em Porto Alegre, vendedora, cliente há 15 meses.
CN 5	Mora em Porto Alegre, publicitária, cliente há 8 anos.

Fonte: Coleta de dados.

6.2 A INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES QUE COMPÕEM A QUALIDADE DO RELACIONAMENTO NO SEU DESENVOLVIMENTO

Ao serem iniciadas as entrevistas, foi solicitado aos componentes dos quatro grupos de entrevistados que descrevessem em poucas palavras a empresa para qual trabalham (ou são clientes) e, logo após, explanassem sobre o mercado de cosméticos e seus respectivos clientes. Estas questões amplas tiveram a função de inserir os entrevistados no assunto para, assim, se sentirem mais a vontade para falar sobre atendimento, qualidade do relacionamento e experiências vividas nas relações transacionais.

Nas experiências e conhecimentos apresentados pelos entrevistados, foram identificadas as dimensões que compõe a qualidade do relacionamento segundo Roberts, Varki e Brodie (2003): confiança na credibilidade e confiança benevolência da empresa, satisfação, comprometimento e conflito afetivo.

Antes de iniciar cada entrevista, a pesquisadora fez uma explanação sobre o tema qualidade do relacionamento e, sempre que o entrevistado desfocava do assunto, ela retomava-o para que não fosse confundido com questões que não estavam diretamente ligadas ao tema da pesquisa.

6.2.1 Confiança na Integridade e Qualidade do Relacionamento

A continuidade do relacionamento entre uma empresa e um consumidor está diretamente ligada à confiança que ele tem nela, por isso a importância de conhecer quais são os fatores que a desenvolvem. A confiança, de acordo com o esquema teórico de Roberts, Varki e Brodi (2003) utilizado nesta pesquisa, é dividida em confiança na integridade e confiança na benevolência da empresa, conforme se demonstra a seguir.

A **confiança na integridade** significa a confiança que o consumidor possui na competência da empresa (SINGH, SIRDESHMUKH; SABOL, 2002) e ocorre quando ele acredita que a empresa cumprirá com o que promete (RAVALD; GRÖNROOS, 1996) ao oferecer seu serviço ou produto. Ou seja, existe uma congruência de valores entre o consumidor e a empresa (MACIEL; REINERT; CAMARGO, 2011), entre o que ele espera receber e o que ela promete entregar. Como fator responsável pelo desenvolvimento da confiança na integridade da empresa, citou-se nas entrevistas a importância da **qualidade do serviço**, comparando-se inclusive a confiança na competência depositada no representante da empresa (vendedor) com a confiança na competência depositada em profissionais da saúde. Este achado condiz com o afirmado por Vieira e Slongo (2008), pois, segundo eles, “a qualidade que indica a superioridade e a certeza do serviço, gera aspectos de confiança no comprador por meio de uma sequência de experiências transacionais positivas entre cliente e empresa”. Os relatos abaixo exemplificam estas afirmações.

Acho que isso é uma coisa minha. Vendedor, ginecologista, dentista e cabeleireiro tem que ser um só e para sempre, tenho dificuldade de trocar. Eu sou fiel aos que me atendem bem. Os que não me atendem bem eu já vou descartando, nem ficam (CN 3).

Óbvio que (o vendedor porta a porta) não vai conhecer todos os produtos como quando tu entras na loja, mas no momento que tu falaste com ele, ele vai estudar, ele vai ter condições de dizer o que tu precisas, vai ter condições de te dar um atendimento personalizado, com perguntas, observações (CN 5).

As citações sobre a qualidade do serviço nas entrevistas demonstrou a necessidade de que os vendedores estejam preparados para fazer a orientação correta dos produtos, sendo sinceros quanto à indicação, conforme relatos abaixo. Ou seja, o vendedor foi citado como o principal promotor da confiança na integridade da empresa, pois é ele o responsável pela execução, tanto do atendimento com qualidade, quanto do estabelecimento da **empatia** com o consumidor. A empatia é o poder que uma pessoa tem de “colocar-se no lugar do outro”,

capaz de ter uma percepção de como uma pessoa pensa ou sente, mesmo sem conhecê-la. De acordo com Monteiro e Teixeira (2009, p. 72), “o *feeling* assume um peso significativo nesse processo de estabelecimento de relações de confiança, pois ele depende da capacidade que se tem de perceber no outro os atributos desejados”. É necessário, então, que o vendedor seja treinado e gerenciado pela empresa, para que ele possa ser um representante da filosofia desta e desenvolver a capacidade de perceber e entender as necessidades do consumidor. Pode-se verificar com mais clareza estas afirmações nos relatos que seguem.

Sinceridade, tu tens que ser sincero, deixar o cliente escolher os produtos que ele quer (VN 2).

Nós temos o atendimento bem aconchegante, sempre procuramos direcionar o atendimento conforme o cliente, temos vários tipos de cliente, temos que nos adaptar a cada tipo (VB 1).

O vendedor tem que agir conforme o cliente, tem que prestar atenção no cliente. Tem que estudar o cliente em frações de segundo, tem que saber com que tipo de pessoa que está lidando, para aí então se expressar, falar, começar a utilizar até digamos técnicas de vendas [...]. Mais que tudo é estudar o cliente que estamos trabalhando (VB 1).

Eu tenho um aniversário para ir e combinei de dar um presente com outras pessoas, eu não podia dar um valor mais alto, queria fazer algo dentro disso, (a vendedora) pegou a calculadora, foi montando de acordo com o que eu queria e quando chegou ao valor ela parou, não me ofereceu algo mais caro que eu não pudesse pagar. (Ela falava) pode tirar alguma coisa e colocar isso (CB 2).

Em ambos os formatos de venda, vendedores e consumidores citaram os fatores qualidade do serviço e a empatia como formadores da confiança na integridade. Conclui-se, então, que para o consumidor confiar na competência da empresa, é necessário que esta entregue um serviço de qualidade e tenha representantes treinados para fornecer um bom atendimento e, ao estabelecer um contato com reciprocidade entre vendedor e cliente, desenvolver a empatia. No formato de venda no ambiente de loja sobressaiu-se uma citação que afirmou que alguns clientes confiam tanto na integridade da empresa, que adquirem uma franquia para comercializar os produtos. Estas constatações conferem com o afirmado por Chen, Shi e Don (2008), pois, para eles, tanto a atenção pessoal e cuidado (pode-se entender aqui como qualidade do serviço) e a atitude empática são canais, que as empresas podem utilizar para aumentar a confiança do consumidor.

6.2.2 Confiança na Benevolência e Qualidade do Relacionamento

O consumidor tem **confiança na benevolência** da empresa quando acredita que ela não possui interesse apenas em obter lucros ao relacionar-se com ele, mas, sim, que ela tem interesse principalmente em promover o seu bem-estar (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000), ou seja, o consumidor acredita que a empresa está agindo além do contrato estabelecido com ele, além da sua obrigação (BREI, 2001). Quando o consumidor confia na benevolência de uma empresa, acredita que ela atua responsavelmente e vende produtos que suprem a sua necessidade (ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003).

As vendedoras entrevistadas comentaram que alguns consumidores são “carentes” e precisam de uma atenção diferenciada, individual, não somente de um atendimento focado no produto ou no serviço oferecido. Desta forma, atender individualmente o consumidor, buscando o seu bem-estar e socialização, suprimindo assim a sua **carência afetiva**, faz com que se desenvolva a confiança na benevolência, já que consumidores carentes procuram as empresas não só para adquirir um produto ou serviço, mas também para suprir uma necessidade de se relacionar, de criar laços afetivos, conforme relatos a seguir. Especificamente este fator não foi citado nas entrevistas realizadas com clientes do ambiente de loja, porém, não significa que eles não a tenham, pois conforme o citado pelas vendedoras do ambiente de loja, alguns consumidores vão até a loja somente para conversar e falar sobre a sua vida.

O atendimento é quase uma psicologia. Eles querem conversar, tu tens que dar uma atenção. Eu me sento, converso. Tu tens que ser agradável com as pessoas. É uma atenção, um carinho com as pessoas. [...] As pessoas gostam de ter uma atenção especial, sentar, conversar. Tu vais à casa, tens um contato mais pessoal. É bem mais do que ir numa loja. Eu tenho clientes de anos. Eu faço um diferencial. Às vezes arredondo preço, tem que dar um miminho (VN 5).

Temos clientes mais idosos que têm mais carência, nem todo mundo tem paciência para escutar o idoso, as histórias, a vida, e muitas vezes a gente acaba sendo psicóloga aqui na loja, claro que isso não pode interferir no andamento, mas como a nossa loja não tem um fluxo muito grande e usamos o aproveitamento daquele cliente, a gente acaba por ser mais falante, até por trabalhar na área de vendas (VB 1).

Quando a pessoa é carente, acho que causa fidelidade. Quando a pessoa não tem muito com quem conversar, talvez. Ele sabe que aquela vendedora te dá uma abertura, te transmite uma confiança (VB 7).

Acho que as pessoas estão sendo muito carentes de atenção, eu tento suprir, muitas vezes vou atender uma cliente, vou numa loja, local de trabalho, às vezes chego a ficar uma hora porque adoram ficar conversando (VN 6).

Eu não briguei, a pessoa me atendeu com bom humor, ninguém descontou os problemas em mim. Mesmo que eu não vá consumir este produto, me sinto satisfeito pela compra que fiz. Vale o valor alto que tu pagas pelo bom atendimento e pela qualidade do produto (CB 2).

Nas entrevistas realizadas nos dois formatos de venda, citou-se que o contato com o consumidor requer “psicologia”, ouvir e entender o consumidor, dar atenção e dedicar tempo ao mesmo, aos seus problemas particulares, para que o mesmo sinta-se atendido, não somente na sua necessidade de comprar o produto, mas também na sua necessidade de socializar-se. Outro fator identificado nos grupos entrevistados, com exceção do grupo de clientes do ambiente de loja, foi a **amizade** estabelecida entre vendedores e consumidores em relacionamentos de longo prazo. Para Freitas al. (2006, p. 1), “o conceito de amizade comercial está relacionado à intimidade, ao tempo de convívio e às revelações pessoais, sendo que para os clientes a confiança no serviço oferecido tem influência sobre a manutenção de uma relação de amizade”. Pode-se afirmar, então, que o estabelecimento da amizade entre estes públicos supre a carência afetiva do consumidor, resultando assim no desenvolvimento da confiança na benevolência da empresa, conforme relatos a seguir.

Na venda porta a porta tu estás entrando na casa da pessoa, acaba sendo amiga. Toma cafezinho, vê TV junto... Tu compras da tua vizinha R\$ 200,00, por exemplo, e ela parcela sem cartão, cheque, nada. Cria aquele vínculo, aquela dívida. Tu acabas te tornando amiga porque confia naquela pessoa. O cliente vem aqui (na loja) e procura o que ele quer, se ele não encontra, ele vai à concorrência e encontra. Agora, se tu vais à pessoa e mostra o teu produto, de repente ela nem está precisando, mas só por tu teres ido a casa dela e mostrado com carinho, ela vai comprar alguma coisa mesmo que de repente ela nem queira. Acho que o vínculo é bem maior (VB 2).

A mãe tem uma amiga que ela conheceu assim, vendendo por revista e agora é super amiga dela, vem sempre, foi realmente uma fidelização muito boa da mulher. Na loja até a gente tem contato, mas não é a mesma coisa que ir à casa da pessoa. Você vai conhecer o filho, a intimidade é muito maior, até para a pessoa deixar você entrar na casa a intimidade tem que ser maior (VB 6).

Na venda direta tu te tornas amiga [...], contam seus problemas particulares. De repente numa loja já não tem esse espaço (VN 6) .

Na venda direta o vendedor vem, conversa, te demonstra, a gente gosta. Dá uma atenção especial para a gente. Vou te levar uma amostra para tu sentires. À vezes a correria é grande, ir até uma loja... É bem melhor o contato com o vendedor direto (CB1).

Considerando-se que “a benevolência é caracterizada pela volição e intenção, da parte em que se deposita a confiança, em buscar fazer o bem para aquele que confia, de uma orientação positiva, até mesmo de altruísmo do primeiro em relação ao segundo” (MACIEL;

REINERT; CAMARGO, 2011, p. 187), pode-se afirmar que o atendimento individualizado, ao atender as necessidades de relacionamento e socialização do consumidor, estabelecendo a amizade entre vendedor e cliente e suprimindo a carência afetiva deste, resulta em confiança na benevolência. Ou seja, o consumidor acredita que a empresa quer o seu bem-estar, a sua presença, independente da relação comercial. Em algumas entrevistas realizadas com vendedores do ambiente de loja, citou-se que alguns clientes buscam o ambiente de loja apenas para conversar e que, sendo eles bem tratados, a venda ocorre naturalmente. Em ambos os formatos de venda, ficou clara esta realidade, pois tanto vendedores e consumidores (com exceção dos consumidores ligados ao ambiente de loja) citaram estes dois fatores.

6.2.3 Satisfação e Qualidade do Relacionamento

A **satisfação** dos desejos e necessidades do consumidor é considerada parte central de um relacionamento de troca (ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003), ocorre quando o consumidor confere valores cognitivos e afetivos à empresa com a qual se relaciona (STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994). Ela ocorre pós-compra, quando o consumidor obtém um serviço ou mercadoria que excede a expectativa prevista (CRONIN; BRADY; HULT, 2000; WALKER; BAKER, 2000; VESEL; ZABKAR, 2010).

As entrevistas citaram a **comunicação do vendedor** direcionada de acordo com o perfil do consumidor como um fator que promove a satisfação, conforme relatos a seguir. Esta suposição também é encontrada na literatura, pois segundo Bitner, Booms e Mohr (1994), a satisfação ocorre quando há interação entre o vendedor e o consumidor, facilitando com que este perceba a ética e o grau de orientação que o vendedor possui para com ele. Ou seja, tão importante quanto às **habilidades técnicas** do vendedor, como fornecer explicações realistas e aumentar o conhecimento do consumidor (CHEN; SHI; DON, 2008), são as suas **habilidades sociais** (HENNIG-THURAU, 2004), como a capacidade de estabelecer uma comunicação efetiva com o consumidor.

Tu entras na (loja da) Boticário e te explicam tudo. Tu entras na M.A.C. e elas te explicam tudo, 'Isso aqui é para isso, para isso e para aquilo', na loja conhecem o produto. A L'Occitane fala desde como foi produzido o produto até a embalagem, ela fala de toda a cadeia. Mandam e-mail de promoção. Na L'Occitane, toda a vez que eu entro na loja, a menina se lembra de mim. Gosto muito de e-mail, mas não é um contato personalizado, é uma coisa que mandam para todo mundo, mas de qualquer forma mandam com informações interessantes, então tem promoção, tem lançamento (CN 5).

Por exemplo, se tu atendes bem o cliente, tu tens ele para o resto da vida. Diferente daquele da loja, que vai passar na loja e comprar a necessidade dele. Se tu passares, procurares, ligares, se tu tratares bem, terás o cliente para sempre, ele vai te procurar (VN 6).

A venda porta a porta (proporciona maior qualidade do relacionamento). Pelo jeito de como você está vendendo, como você está abordando. Na loja você não tem, é muito impessoal. Quando você entra na loja, geralmente você já sabe o que vai comprar, não existe relacionamento entre vendedor e cliente na loja. Na loja você não fica com o telefone do cliente ou da vendedora da loja para fazer uma nova compra. No porta a porta você tem o cartão daquela consultora, o telefone dela, você liga para ela, ela diz “Me avisa quando estiver na promoção tal produto”, isso na loja não existe (VN 7).

Em ambos os formatos de venda pesquisados, tanto vendedores quanto clientes citaram a importância das habilidades técnicas dos vendedores (conhecimento sobre o produto ou serviço comercializado e sobre como identificar o perfil do consumidor), que são desenvolvidas através do seu **treinamento**. Com a realização de um atendimento correto, é possível promover a satisfação do consumidor, conquistando-o e mantendo-o fiel à empresa. Ou seja, o treinamento dos vendedores está diretamente relacionado ao desenvolvimento das suas habilidades técnicas, citadas em estudo de Chen, Shi e Don (2008) e discutidas nesta pesquisa. Pode-se constatar esta afirmação nos relatos citados abaixo.

Temos todo um treinamento para isso, de criar uma relação mais próxima com o cliente, não tratá-lo como um cliente, tratá-lo mais pessoalmente, chamando-o pelo nome, deixando-o a vontade, demonstrando os produtos (VB 5).

Treinar a pessoa para ver se ela fornece um atendimento especializado, personificado, personalizado. Tem uma linha muito tênue entre tu seres invasivo e insistente e tu realmente atender bem aquela pessoa, nem que seja só entregar o livrinho para ela e buscar no final do dia (CN 5).

Independente do formato de venda em que estava inserida a vendedora ou a cliente entrevistada, os pontos de vista foram muito similares quando se discutiu sobre o que causa satisfação no consumidor. Foi clara a questão que, em um primeiro momento, o cliente procura a empresa pela sua reputação e qualidade do produto ou serviço, mas que estes são pré-requisitos para aproximá-lo. Para mantê-lo satisfeito, é necessário promover um relacionamento diferenciado, um contato em que seja atendida a necessidade de cada consumidor de acordo com o seu perfil, sempre considerando que o vendedor precisa ter conhecimento técnico (habilidade técnica) sobre o que está comercializando e estabeleça uma comunicação efetiva com o consumidor (habilidade social). Conforme o afirmado durante a revisão de literatura, os funcionários precisam estar motivados e orientados para o

consumidor, pois isto impacta nas suas habilidades sociais e técnicas e “na satisfação e [...] retenção do consumidor” (HENNIG-THURAU, 2004, p. 471).

6.2.4 Comprometimento e Qualidade do Relacionamento

O comprometimento é a orientação contínua e de longo prazo para o relacionamento e é fundamentado em aspectos afetivos (vínculo emocional) e cognitivos (convicção de que quer permanecer no relacionamento) (THURAU; KLEE, 1997). Algumas vendedoras do ambiente de loja entrevistadas citaram que algumas clientes são tão comprometidas, que costumam visitar a loja pelo menos uma vez na semana, com o objetivo de realizar uma visita amigável, estabelecendo um relacionamento próximo com uma vendedora em específico. Neste caso, o intuito inicial é estabelecer um contato prazeroso (aspecto afetivo) e a venda acaba acontecendo como consequência (aspecto cognitivo). O **atendimento** realizado com **personalidade** (individualizado) foi citado nas entrevistas como um fator que influencia o comprometimento do consumidor, conforme o relato abaixo em que a cliente demonstra no ambiente de loja ter uma “vendedora oficial”.

Eles chegam e perguntam diretamente pela vendedora. A gente atendeu bem, se sentiu a vontade com a gente. Esta não é uma orientação da empresa, mas isso acontece, porque a gente tenta sempre atender o cliente, agradar o cliente. Tem uma cliente minha, que é a Janaína, e eu estava chegando do intervalo e nem vi que ela tava entrando na loja, minha colega tentou vender e ela falou que eu era a vendedora oficial. Isso é legal para nós. O cliente tem que ficar satisfeito com o atendimento e com os produtos, mas principalmente com o atendimento. Se ele for mal atendido, ele não vai voltar (VB 4).

O comprometimento é o relacionamento contínuo pelo qual é justificado o esforço para mantê-lo (MORGAN; HUNT, 1994); para isso é necessário que as empresas entreguem aos seus consumidores um valor superior ao dos concorrentes (TAI, 2011). O comprometimento entre vendedores e consumidores é similar nos dois formatos de venda, porém, o fato de na venda direta as pessoas se conhecerem mais intimamente faz com que o contato se estenda a relacionamentos e horários além dos considerados tipicamente “comerciais”. Em determinadas situações, as vendedoras estão à disposição de seus clientes, inclusive à noite, deixando de cumprir agendas pessoais para realizar o atendimento aos consumidores; ou, se necessário, se a empresa falhar na entrega de uma promoção ou encomenda, a vendedora compra produtos de outras colegas, por vezes fora da promoção,

abrindo mão de seu lucro para não perder a cliente. Nos relacionamentos existentes na venda direta, o fator personalidade é intrínseco e pode indicar um maior comprometimento dos consumidores. Nestes casos, a vendedora autônoma se sente responsável pela sua venda e pela sua cliente, devido ao negócio ser considerado “próprio”. Os relatos abaixo refletem estas afirmações.

Não exatamente no porta a porta, mas de conhecido, no trabalho, porta a porta não sei, acho que antigamente a Avon era assim. Eu acho melhor, porque tu estás acostumada com a pessoa, tu sabes até onde tu podes comprar, ela já te conhece também, então não tem nenhum constrangimento, a qualquer hora, até ligar mesmo, já fica sabendo se tem (o produto), de noite... No Boticário tu tens que ir, às vezes é até bem atendido, às vezes até demais, muita frescurinha eu não gosto no atendimento (CN 4).

Acho que tem que ter o pessoal, mas também tem que ter o que a gente chama de formas de apoio, de relacionamento, indiretas, mas que vão estar sempre te lembrando que tu tens aquilo ali, que tu podes recorrer àquela pessoa se surgir alguma coisa. Quando vou comprar na M.A.C. eu sempre gosto depois das quatro da tarde, porque eu sei que tem o cara que me atende que eu gosto, o Tiago, eu lembro do nome dele, ele me manda e-mail. Eu botei uma vez o meu nome na lista para um batom que é um dos mais vendidos do mundo, que chega e em dois dias termina, ele me ligou, guardou para mim, e eu fui lá e comprei . Sabe, este tipo de coisa. Eu não sou uma grande compradora, mas eu sou fiel, sempre que eu puder eu vou comprar lá com ele. Quantas vezes tu já colocaste o nome na lista e disse “Ah, quando chegar tu me liga” e não te ligam. Quantas vezes? (CN 5).

Na loja, o cliente chega lá e não é atendido direito, na venda direta é mais personalizado, tu crias um vínculo maior com o cliente. Talvez pela falta de preparo do vendedor de loja o comércio deixa muito a desejar. Talvez a gente seja mais preparada, porque trabalha em seu próprio negócio. É um negócio próprio, meu. Podes ver que a grande maioria das vendedoras em destaque na Natura é mais velha, mais preparada. Queira ou não, a idade nos ajuda a nos preparar um pouco mais para tudo. Talvez a gente tenha mais tempo para se dedicar e mais preparo (VN 4).

Ao discutirem sobre comprometimento, as entrevistadas citaram o fator atendimento com personalidade (individualizado) relacionado diretamente às atitudes da vendedora. Não raro são os casos de clientes que chegam a um ambiente de loja e procuram pela “sua” vendedora ou, no caso da venda direta, clientes que adquirem produtos apenas com uma vendedora autônoma em específico. O fato de as consumidoras procurarem uma empresa em específico deve-se, primeiramente, à qualidade do produto ou serviço como já foi citado anteriormente, mas a continuidade desta relação comercial, em que a consumidora abre mão, não só de outras empresas concorrentes, mas também, de outras lojas e vendedoras autônomas que comercializam a mesma marca, deve-se ao relacionamento contínuo (comprometimento) estabelecido entre vendedor e consumidor. Esta constatação confere com a afirmação de que o cliente torna-se comprometido a uma empresa quando percebe mais valor nela do que em

outra, ou seja, ocorre quando o sacrifício realizado pelo consumidor (os custos da aquisição, os riscos de falhas, etc) é menor do que os benefícios recebidos (os atributos físicos, os atributos do serviço, preço, suporte técnico e outros) (MOLINER, 2009; RAVALD; GRÖNROOS, 1996; STORBACKA; STRANDVIK; GRÖNROOS, 1994).

6.2.5 Conflito Afetivo e Qualidade do Relacionamento

O conflito afetivo tende a consequências negativas e à diminuição da qualidade do relacionamento (ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003), por isso a importância de saber como administrá-lo. A empresa, ao atenuar o conflito e sanar o problema na entrega do serviço, demonstra seu comprometimento com o consumidor (BEVERLAND et al., 2010). Segundo Maciel, Reinert e Camargo (2011, p. 203), as “variáveis atitudinais como a confiança interpessoal, laços de amizade, frequência e intensidade dos contatos, base de comprometimento com o relacionamento (moral, instrumental, afetiva) e identificação social podem operar de forma inversamente proporcional à ocorrência de conflitos” (MACIEL; REINERT; CAMARGO, 2011, p. 203). Para tanto, é necessário que as empresas possuam **vendedores menos suscetíveis ao estresse** que retenham a frustração e demonstrem paciência (VACAR, 2009) e, também, disponham de **canais de comunicação** em que o consumidor possa externar sua insatisfação (ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003).

São nas situações de conflito que o consumidor comprova se a empresa está realmente interessada em mantê-lo em seu grupo de clientes (SANTOS; FERNANDES, 2007) e se ele pode confiar ou não na competência da empresa (DAVIES et al., 2011). Os consumidores que vivenciam experiências de conflito com determinada empresa, mas que têm seus problemas atendidos por ela, costumam ser mais fiéis do que aqueles que não vivenciam uma situação de conflito (ZEITHMAL; BITNER, 2003), ou seja, eles ficam seguros de que caso ocorra algum problema novamente, a empresa irá atendê-los. Segundo Vacar (2009), como é inerente o conflito no momento da venda e o trabalho do vendedor é estressante, a empresa deve subsidiá-lo com ferramentas e treinamentos para que ele esteja preparado para quando os conflitos ocorrerem.

Muitos foram os conflitos apresentados pelos clientes, sendo possível perceber o papel fundamental que o **vendedor** e os **canais de comunicação** disponibilizados pela empresa têm na administração destes conflitos, conforme relatos a seguir.

A cliente comprou um óleo e ele estava com um cheiro estranho. A Natura foi lá em casa e pegou, depois me ligaram para o celular me dando retorno, dizendo que trocariam. Foram bem atenciosos. Ela ficou satisfeita e já me encomendou mais coisas (VN 5).

Uma vez eu fiz um pedido e não tinha mais o produto, tinha terminado e tem uma menina que trabalha aqui dentro que vende Natura também, até comentei com ela se ela ou alguém tivesse o produto, consegui com ela e vendi pelo mesmo preço para minha cliente. Eu fiquei com a diferença para mim, mas garanti a satisfação da cliente. Se eu peço um produto e não tem estoque, eu faço pelo mesmo valor, não tenho nem lucro, mas conquistei o cliente, eu sei que com certeza ela vai voltar. Ela valoriza. Muitas vezes tem alguma coisa que eu ganho e eu digo “Vou dar isso aqui” e elas gostam muito de um miminho, é um diferencial. “Ah, eu vou comprar um shampoo, mas eu quero o refil”, se eu tenho o pote guardado eu dou para a cliente. Dou uma caixa de presente, sempre faço um agrado (VN 2).

Às vezes acontece de fazer o pedido e faltar o produto. Procuo dar uma lembrancinha, uma amostrinha, fazer um agradinho, procuro estar sempre sendo atenciosa (VN 6).

As situações de conflito não resolvidas acarretam a perda do consumidor, pois alguns consumidores insatisfeitos não reclamam e não retornam à empresa (ZEITHMAL E BITNER, 2003). Já a falha no atendimento à insatisfação do cliente demonstra a falta de competência da empresa (DAVIES et al., 2011) e de comprometimento para com ele (BEVERLAND et al., 2010), também acarretando o seu afastamento. Segundo Santos e Rossi (2002, p. 49), “a confiança do consumidor após a reclamação é influenciada diretamente pelo nível de satisfação final alcançado e pelas experiências anteriores do consumidor com a empresa”. Estas afirmações podem ser constatadas nos relatos abaixo.

Da última vez que estive lá (outra franquia da Empório Body Store) eu não gostei, era nítida a vontade de ir embora, porque estava perto da hora de ir embora, o que eu também compreendo, a gente que é cliente de *shopping* sempre acha que tem razão, mas eu me coloco no lugar da pessoa. Mas tanto é que eu troquei, não vou mais lá naquela loja (CB 3).

Uma cliente usava toda a linha Chronos e teve uma alergia braba, indiquei o atendimento da Natura e eles atenderam mal num primeiro momento. Ela ficou muito constrangida de me dizer aquilo e simplesmente parou de consumir Chronos e outros produtos Natura. Eu perguntei para ela e disse que de repente era um problema com o atendente e disse para ela tentar de novo, aí ela conseguiu trocar toda a linha Chronos por outros produtos, mas hoje ela não compra mais produtos Natura como ela comprava, porque ela ficou descontente. Quando ela se viu mal, atenderam mal. Agora ela compra o mínimo do mínimo. Ela não gasta mais como ela comprava antes (VN 3).

Quando a entrevistadora pediu para que as entrevistadas falassem sobre situações positivas, em que a vendedora (ou a empresa) havia surpreendido a cliente, praticamente nulos foram os relatos; comentavam que havia ocorrido, mas “não lembravam” da situação.

Porém, quando se perguntou sobre as experiências negativas, inúmeras foram as citações, conforme os relatos apresentados acima. A maioria destes relatos refere-se à falta de canais de comunicação para o consumidor externar suas reclamações, a insatisfação com relação ao atendimento recebido nestes canais, a falta de planejamento, de logística e de treinamento dos colaboradores.

A seguir, apresentam-se quadros com a sistematização destes resultados.

Sistematização dos Resultados

Quadro 4 – Síntese dos resultados (confiança na integridade)

Confiança na Integridade e Qualidade do Relacionamento					
Motivo da relação	Vendedores de loja	Clientes de loja	Vendedores autônomos	Clientes de vendedores autônomos	Referencial teórico
Qualidade do serviço	A confiança na integridade da empresa é tanta que alguns clientes adquirem uma franquia para administrarem.	Citaram a qualidade do produto e do atendimento.	A venda correta conquistou clientes da concorrência. O suporte dado pela empresa é tratado como garantia aos clientes. O fato de a vendedora não ser inconveniente no momento da cobrança e cumprir o acordado (data de cobrança combinada), favorece a continuidade do relacionamento.	A confiança no vendedor foi equiparada à confiança depositada no médico, não se troca de profissional com facilidade. A empresa é correta ao falar sobre os seus produtos, não faz propaganda enganosa.	Ao confiar na integridade da empresa o consumidor acredita que esta cumprirá com o prometido (RAVALD e GRÖNROOS, 1996) e que ela possui um “conjunto de princípios aceitáveis” fazendo com que ambos tenham uma congruência de valores (MACIEL; REINERT; CAMARGO, 2011, p. 188)
Empatia	É necessário “adaptar-se” ao cliente, ter uma percepção rápida do que ele realmente quer.	O vendedor estabelece empatia com o consumidor quando realiza a venda considerando o que o consumidor se propôs a pagar.	O cliente compra mais quando percebe que o vendedor é sincero e está orientado corretamente.	A garantia da sinceridade do vendedor e a orientação correta. A vendedora conhece a cliente, sabe qual a sua necessidade e perfil.	Na existência da empatia, os consumidores “acreditam que receberão tratamento personalizado e atenção cuidadosa” (CHEN; SHI; DON, 2008, p. 21).

Fonte: Coleta de dados.

Quadro 5 – Síntese dos resultados (confiança na benevolência)

Confiança na Benevolência e Qualidade do Relacionamento					
Motivo da relação	Vendedores de loja	Clientes de loja	Vendedores autônomos	Clientes de vendedores autônomos	Referencial teórico
Carência afetiva	É importante escutar as histórias que os clientes contam sobre suas vidas, fazer com que eles se “abram”, ser a “psicóloga” deles.	Não identificado nas entrevistas.	É necessário entender a questão psicológica do cliente, entender o momento pelo qual ele está passando, ter esta percepção. A vendedora que “dá abertura” para a cliente falar, transmite confiança.	A vendedora conhece como o cliente gosta de ser tratado.	“De um provedor de serviços benevolente é esperado que considere o bem estar do consumidor acima e além de motivações auto-centradas no lucro” (SINGH e SIR-DESHMUKH, 2000, p. 158).
Amizade	Mostrar que não está sendo só vendedor e, sim, amigo. O cliente quer se sentir “envolvido”.	Não identificado nas entrevistas.	Ser amigo, participar da vida da cliente.	A vendedora parcela o pagamento para o cliente mesmo que a Natureza não parcele para ela.	

Fonte: Coleta de dados

Quadro 6 – Síntese dos resultados (satisfação)

Satisfação e Qualidade do Relacionamento					
Motivo da relação	Vendedores de loja	Clientes de loja	Vendedores autônomos	Clientes de vendedores autônomos	Referencial teórico
Habilidades sociais (comunicação do vendedor)	Para que a qualidade do relacionamento exista, é necessário envolver o cliente quando ele está no ambiente de loja e realizar contínuos contatos pós-venda.	O bom humor e a personalidade no atendimento são fatores que influenciam na satisfação.	A personalidade nas relações favorece a satisfação.	O acesso facilitado e a proximidade com o vendedor possibilitam o contato com ele em qualquer horário, promovendo a satisfação.	“A motivação dos funcionários de serviço [...] em um modo de orientação para o consumidor impactam a satisfação e a retenção do consumidor mais fortemente, seguido pelas habilidades sociais e suas habilidades técnicas” (HENNIG-THURAU, 2004, p. 471).
Habilidades técnicas (treinamento do vendedor)	O treinamento dos colaboradores auxilia a entender o consumidor para, assim, atender suas necessidades e manter um relacionamento duradouro.	A orientação correta do vendedor promove a satisfação do consumidor.	O treinamento fornecido pela empresa aos vendedores e o oferecimento de brindes e descontos exclusivos aos consumidores, promovem a satisfação.	É importante fornecer treinamento aos vendedores para que estes não apenas “entreguem a revista” e, sim, dêem um atendimento com orientações corretas e de acordo com o perfil do cliente.	

Fonte: Coleta de dados.

Quadro 7 – Síntese dos resultados (comprometimento)

Comprometimento e Qualidade do Relacionamento					
Motivo da relação	Vendedores de loja	Cientes de loja	Vendedores autônomos	Cientes de vendedores autônomos	Referencial teórico
Atendimento com pessoalidade (individualizado)	Quando o cliente se sente bem atendido, ele retorna à loja e pergunta diretamente pelo nome da vendedora. No contato pós-venda é possível saber o que o cliente achou do produto que adquiriu e convidá-lo para retornar à loja. O cliente comprometido vem com frequência conversar com as vendedoras e acaba adquirindo novos produtos.	O vendedor precisa entender o perfil do consumidor para direcionar o atendimento. Os vendedores chamam os clientes pelo nome.	Como o negócio é próprio, as vendedoras dedicam mais tempo e atenção a seus clientes, promovendo maior comprometimento e, consequentemente, rentabilidade. Atendem fora do horário comercial, buscam entregar o produto no prazo prometido mesmo que a empresa demore para enviá-lo. O vínculo estabelecido entre vendedor e cliente promove o comprometimento.	O atendimento é personalizado, pois existe vínculo entre o vendedor e o cliente. O cliente conhece o vendedor e como ele realiza o atendimento. O atendimento fora do horário comercial é importante e não há constrangimento em contatar ou conversar com o vendedor. Como o vendedor conhece o cliente, sabe até onde ele pode gastar, não forçando a venda.	A cooperação entre empresas e consumidores é influenciada pelo comprometimento e pela confiança no relacionamento. “Um parceiro comprometido com o relacionamento cooperará com outro membro em função do desejo de que o relacionamento funcione” (MORGAN; HUNT, 1994, p. 26).

Fonte: Coleta de dados.

Quadro 8 – Síntese dos resultados (conflito afetivo)

Conflito Afetivo e Qualidade do Relacionamento					
Motivo da relação	Vendedores de loja	Clientes de loja	Vendedores autônomos	Clientes de vendedores autônomos	Referencial teórico
Vendedores menos suscetíveis ao estresse (que retenham a frustração e demonstrem paciência)	A orientação correta sobre o uso dos produtos evita reclamações posteriores e a perda de clientes. É preciso saber contornar situações em que o cliente sente-se contrariado ou não gosta do produto experimentado. Ao trocar produtos em casos de reclamação, é importante não culpar o cliente pelo mau uso, pois pode ser que ele não tenha sido orientado corretamente. Fornecer brindes a alguns clientes e outros não, também causa conflito afetivo.	Há conflito afetivo quando a vendedora oferece todos os produtos e serviços, mas não dá a devida atenção ao que a cliente realmente procura. Também ocorre conflito quando a vendedora está ansiosa para terminar o expediente. Os clientes sentem-se desconfortáveis quando são atendidos de forma inadequada devido à roupa que estão usando ou porque a vendedora está ansiosa para terminar o expediente.	Quando a empresa não envia os produtos no prazo estabelecido ou faltam brindes e promoções, ocorre o conflito afetivo. Por vezes, a vendedora perde o lucro adquirindo produtos fora da promoção para não perder a cliente.	Há conflito afetivo quando as vendedoras tratam com indiferença os consumidores que não conhecem ou dos quais não gostam da aparência. Quando a vendedora não repassa o brinde da promoção, também ocorre o conflito afetivo.	A criação do valor superior para o consumidor depende que as empresas ofereçam um produto ou serviço que satisfaça plenamente o consumidor a um preço competitivo. Este valor a ser entregue envolve “a tecnologia de suporte ao produto ou serviço, os benefícios do produto, a reputação da empresa e os benefícios entregues por pessoas que representam a organização. O cliente pesa este conjunto complexo de benefícios” (KOTHANDARAMAN e WILSON, 2001, p. 380). Por isso, segundo Beverland et al. (2010, p. 617), “entender como os consumidores administram o conflito é essencial para os provedores de serviço buscarem efetivamente recuperar casos de falha, e evitarem os custos associados com o aumento dos casos de raiva do consumidor”.
Canais de comunicação efetivos	Quando há falta de produtos em épocas comemorativas, faz-se importante ter canais de comunicação disponíveis e eficientes para que os clientes possam reclamar.	Não identificado nas entrevistas.	Orientar o cliente para que ele utilize os serviços de atendimento ao consumidor e monitorar se ele foi bem atendido.	Pode-se perder a consumidora quando ela é mal atendida em sua reclamação no serviço de atendimento ao consumidor realizado por telefone (“0800”).	

Fonte: Coleta de dados.

7 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como principal objetivo conhecer como se desenvolve a qualidade do relacionamento entre consumidores e empresas nos formatos de venda porta a porta e no ambiente de loja do mercado de cosméticos, baseada no esquema teórico proposto por Roberts, Varki; Brodie (2003), que define como dimensões formadoras da qualidade do relacionamento, a confiança na benevolência, a confiança na integridade, o conflito afetivo, o comprometimento e a satisfação. Ainda, nesta pesquisa, buscou-se identificar a influência exercida por estas dimensões na construção e manutenção da qualidade do relacionamento nos formatos de venda pesquisados. Este capítulo tem como objetivo apresentar as conclusões constatadas ao longo da pesquisa, demonstrando suas implicações teóricas e gerenciais, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

Para iniciar o desenvolvimento da pesquisa, a autora buscou na literatura informações sobre como se desenvolve a qualidade do relacionamento entre empresas e consumidores e as diferenciadas realidades existentes na venda realizada no ambiente de loja e no porta a porta, conceituando separadamente cada dimensão encontrada no modelo teórico adotado.

Constatou-se então que, apesar de ser consenso entre os pesquisadores que a qualidade do relacionamento contribui para relacionamentos duradouros (BEJOU; WRAY; INGRAM, 1996; CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; MORGAN; HUNT, 1994; ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003), e concordar que a qualidade do relacionamento no ambiente de varejo é composta no mínimo pelas dimensões satisfação, confiança e comprometimento (HENNIG-THURAU; HANSEN, 2000; MAFFEZZOLLI; PRADO, 2009; ROBERTS; VARKI; BRODIE, 2003; VESEL; ZABKAR, 2010), ainda não existe um consenso sobre quais dimensões formam a qualidade do relacionamento. O esquema teórico adotado nesta dissertação define, além das dimensões acima, a dimensão conflito afetivo e subdivide a confiança em confiança na benevolência e confiança na integridade.

A relevância desta pesquisa deve-se ao fato de que a maioria dos estudos realizados até o momento trata apenas da qualidade do relacionamento estabelecida entre empresas (as que fornecem ou fabricam e as que compram estes bens para a revenda), e não entre consumidores e empresas; além deste fato, também há uma lacuna teórica sobre o desenvolvimento da qualidade do relacionamento entre consumidores e vendedores atuantes no formato de venda porta a porta.

O levantamento empírico foi realizado entre consumidores e vendedores do mercado de cosméticos, devido a este setor da economia, mesmo em tempos de crise no Brasil, ter se sobressaído aos demais, chamando a atenção de economistas. O mercado de cosméticos, considerando, tanto a venda porta a porta, quanto à venda no ambiente de loja, destacou-se pelo aumento de vagas de trabalho, mesmo em um período econômico de recessão, devido ao aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, a tecnologia de ponta e o aumento da produtividade que favoreceu os preços praticados no setor, a inovação dos produtos e o aumento da expectativa de vida que faz com que as pessoas queiram parecer mais jovens (ABIHPC, 2010).

Para atender os objetivos desta pesquisa, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, através de entrevistas em profundidade semiestruturadas (utilizando-se a técnica do incidente crítico). A pesquisa foi aplicada com 7 vendedoras e 7 clientes da venda realizada em ambiente de loja (Empório Body Store) das cidades de Porto Alegre e Canoas e 7 vendedoras e 5 clientes da venda porta a porta (Natura Cosméticos) de Porto Alegre.

Inicialmente, considerando estudos que afirmam que o ambiente pode promover no consumidor percepções positivas em relação aos vendedores e, assim, auxiliar no relacionamento entre ambos (SIRGY; GREWAL; MANGLEBURG, 2000), partiu-se da premissa de que o ambiente poderia influenciar tanto no desenvolvimento da qualidade do relacionamento, a ponto de ele ocorrer de forma bastante diferenciada entre os consumidores e vendedores, que interagem no formato de venda existente no ambiente de loja e aqueles que interagem no formato de venda porta a porta, já que este último não possui a influência dos fatores físicos.

Ao mesmo tempo em que o ambiente é considerado uma parte da experiência de compra, que tem o poder de influenciar na credibilidade e na habilidade persuasiva dos vendedores atuantes no ambiente de loja (SHARMA; STAFFORD, 2000), os vendedores da venda porta a porta são favorecidos pelo relacionamento próximo, particular e atencioso, que possuem com seus clientes. Pode-se perceber nas entrevistas que não há diferenças relevantes no desenvolvimento da qualidade do relacionamento nestes dois formatos de venda.

Apesar de no formato de venda porta a porta não haver a influência dos fatores físicos presentes no ambiente de loja, o fator social se sobressai, confirmando a teoria de Baker, Grewal e Levy (1992) que diz que quando algum destes elementos é deficiente, o outro se sobressai. Caso o ambiente de loja possua estes dois fatores (tanto o físico quanto o social)

atuando de maneira igualmente relevante, a experiência de compra torna-se mais prazerosa, porém esta situação não foi identificada na pesquisa.

Pode-se perceber nesta pesquisa que o ambiente de loja, por estar próximo de outros concorrentes, é vulnerável à mobilidade do consumidor. Caso ele seja mal atendido em uma loja, o seu deslocamento para a concorrência é facilitado, principalmente se a loja está localizada dentro de um *shopping*, como é o caso dos dois ambientes objetos da pesquisa. No formato de venda porta a porta, caso o consumidor seja mal atendido, é necessário que ele encontre outra vendedora autônoma ou recorra ao ambiente de loja, que nem sempre estão próximos no momento.

Considerando o esquema teórico de Roberts, Varki; Brodie (2003) adotado na pesquisa, foram identificadas, nos dois formatos de venda, as influências exercidas pelas dimensões que formam a qualidade do relacionamento (confiança na benevolência, confiança na integridade, conflito afetivo, comprometimento e satisfação). Porém, não houve discrepância relevante na influência destas dimensões na formação da qualidade do relacionamento, se comparados os dois formatos de venda. Em função disto, não foi necessária uma comparação mais detalhada (esquematizada) ao longo da pesquisa, sendo possível estabelecer a discussão de maneira aprofundada apresentando simultaneamente os dois formatos de venda.

Constatou-se entre os entrevistados que os principais fatores que motivam a **confiança na integridade** são a **qualidade do serviço** prestado e a **empatia** estabelecida entre vendedores e consumidores, confirmando que “a expertise, a eficácia, a empatia, a simpatia e a comunicação dos provedores de serviço influenciam significativamente a qualidade do relacionamento” (CHEN; SHI; DON, 2008, p. 11). Uma das clientes comparou a confiança que sente pelo vendedor, como a que tem pelos profissionais de saúde das quais é paciente, demonstrando a importância que este fator possui. Para que haja qualidade do serviço e empatia, é necessário que os vendedores estejam preparados para tal. Comparando o ambiente de loja com a venda porta a porta, é mais fácil gerencialmente treinar colaboradores que tenham vínculo empregatício do que aqueles que são autônomos. Na venda porta a porta é necessário criar incentivos para que os vendedores participem dos treinamentos e, assim, comercializem mais, favorecendo eles próprios, as empresas e os consumidores.

A **carência afetiva** dos consumidores e a **amizade** firmada entre eles e os vendedores foram os fatores encontrados nas entrevistas que motivam o desenvolvimento a **confiança na benevolência**. Ao estabelecer vínculos afetivos com os colaboradores e receberem a atenção

esperada, os consumidores acreditam que a empresa não está interessada apenas no quanto venderá, mas, sim ela está interessada primeiramente no seu bem estar (SINGH; SIRDESHMUKH, 2000). É notável nos comerciais realizados pela empresa Natura Cosméticos SA o foco na questão do relacionamento, nos vínculos afetivos. Esta, inclusive, utiliza em seus materiais de divulgação (revistas, *site*, comerciais de televisão e jornal, etc) fotos e relatos de pessoas que possuem algum relacionamento entre si na vida real, como mãe e filha, vendedoras e clientes, casais, avós e netos, etc. A questão do vínculo afetivo também está presente nas orientações dadas pela empresa Empório Body Store aos seus colaboradores, de acordo com o encontrado nas entrevistas. Também nos seus materiais de divulgação (por exemplo, a sacola em que são entregues os produtos vendidos), reforça-se a questão de que os produtos são produzidos de maneira artesanal, “feito por pessoas para pessoas”.

A **comunicação** estabelecida entre vendedores e consumidores e as **habilidades técnicas e sociais dos vendedores** foram os fatores considerados promotores da **satisfação** do consumidor na pesquisa realizada. Os entrevistados afirmaram a importância de os vendedores saberem estabelecer uma comunicação efetiva com os consumidores, reconhecendo seu perfil, desejos e necessidades. Segundo Bitner, Booms e Mohr (1994), a satisfação ocorre quando há interação entre o vendedor e o consumidor, facilitando com que este perceba a ética e o grau de orientação que o vendedor possui para com ele. Além das **habilidades sociais** do vendedor (saber comunicar-se e relacionar-se) (HENNIG-THURAU, 2004), também foi citada a importância das suas **habilidades técnicas**, como conhecer o produto e o serviço e saber dar explicações corretas sobre eles (CHEN; SHI; DON, 2008).

O **atendimento** realizado com personalidade ao cliente foi apontado nas entrevistas como o promotor do **comprometimento** dos consumidores. Thureau e Klee (1997), afirmaram que o comprometimento é a orientação contínua da empresa ao relacionamento com o consumidor, fundamentada em aspectos afetivos e cognitivos. O fato de na venda porta a porta as clientes terem acesso às vendedoras em qualquer horário do dia, favorece a proximidade entre elas, ou seja, o comprometimento. Já na venda no ambiente de loja, e isto não significa que na venda porta a porta também não seja necessário fazer, é necessário utilizar-se de comunicação pós-venda e contínuos contatos por telefone ou pessoalmente para que este comprometimento aconteça. Na Empório Body Store constatou-se que as vendedoras realizam um cadastro dos clientes que frequentam a loja para realizarem pós-venda e contatos em épocas comemorativas.

Para que o **conflito afetivo** nas empresas seja neutralizado, é necessário que as empresas tenham **vendedores menos suscetíveis ao estresse** para atenderem com paciência a reclamação de consumidores (VACAR, 2009) e **canais de comunicação** eficientes em que os consumidores possam demonstrar sua insatisfação (ROBERTS; VARKEI; BRODIE, 2003); já que consumidores que não são bem atendidos em suas insatisfações, tendem a não retornar à empresa (ZEITHMAL E BITNER, 2003). Perceberam-se casos de afastamento de consumidores em ambas as empresas pesquisadas devido a insatisfações dos consumidores que não foram atendidas com excelência, seja em reclamações realizadas pessoalmente, pela internet ou mesmo pelo telefone de atendimento gratuito (0800).

Há de considerar-se também que, sendo tão importante a ação do vendedor no estabelecimento da qualidade do relacionamento entre consumidores e empresas, é fundamental que ele esteja satisfeito com a empresa em que (ou para a qual) trabalha para que este relacionamento se maximize (HENNIG-THURAU et al., 2006). A emoção do vendedor age diretamente sobre o estado emocional dos consumidores, influenciando emoções e percepções, ou seja, se esta emoção for positiva, o vendedor influenciará positivamente no aumento da compra do consumidor (DONEY; CANNON, 1997; HUNTLEY, 2006; REYNOLDS; BEATTY, 1999).

Frente ao apresentado, comprova-se como as dimensões definidas por Roberts, Varki e Brodie (2003) estão relacionadas à qualidade do relacionamento e que, mesmo com algumas diferenças sutis citadas ao longo da pesquisa, demonstra-se que não há diferença relevante no desenvolvimento da qualidade do relacionamento se compararmos os formatos de venda porta a porta e ambiente de loja. Com isto, obtém-se, então, o alcance dos objetivos propostos inicialmente por esta pesquisa: analisar como se desenvolve a qualidade do relacionamento entre consumidores e vendedores em diferentes formatos de vendas e identificar a influência exercida pelas dimensões da qualidade do relacionamento no desenvolvimento da mesma nos formatos de venda pesquisados.

7.1 IMPLICAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base na pesquisa realizada, discutem-se a seguir as implicações acadêmicas e gerenciais, com sugestões de estudos que poderão ser realizados para aprofundar o tema qualidade do relacionamento.

7.1.1 Implicações Acadêmicas

Esta pesquisa fornece como contribuição principal o estudo sobre a formação da qualidade do relacionamento em dois formatos de venda no mercado de cosméticos, sendo que um, o formato de venda porta a porta, ainda foi pouco abordado em pesquisas até o momento, apesar de ter importante representatividade na economia, em especial a brasileira.

Com este estudo de caráter qualitativo exploratório, por meio de entrevistas com 26 pessoas, foi possível chegar ao objetivo de conhecer como se desenvolve a qualidade do relacionamento (e a influência exercida pelas suas dimensões) entre consumidores e vendedores nos formatos de venda citados anteriormente. Pode-se perceber com este estudo a importância do papel do vendedor no estabelecimento da qualidade do relacionamento com os consumidores, sendo ele o principal elo entre estes e as empresas, independente do formato de venda em que atua.

Foi possível também identificar os fatores que motivam o desenvolvimento das dimensões que formam a qualidade do relacionamento nestes formatos de venda que, resumidamente, são: a qualidade do serviço prestado e a empatia entre consumidores e vendedores promovem a confiança na integridade; a atenção disponibilizada aos consumidores carentes afetivamente e a amizade estabelecida entre vendedores e consumidores promovem a confiança na benevolência; as habilidades técnicas e sociais do vendedor promovem a satisfação dos consumidores; o atendimento prestado com pessoalidade (individualizado e de acordo com o perfil do consumidor) promove o comprometimento; os vendedores menos suscetíveis ao estresse e a eficiência dos canais de comunicação neutralizam as consequências do conflito afetivo.

Considerando que ainda não existe um consenso entre os pesquisadores sobre quais dimensões formam a qualidade do relacionamento, que a maioria dos estudos realizados até o momento aborda apenas o relacionamento estabelecido entre empresas (e não entre empresas e consumidores) e a percepção de que a construção da qualidade do relacionamento dá-se de maneira bastante similar nestes dois formatos de venda, existe ainda a possibilidade da realização de mais pesquisas sobre o assunto, considerando inclusive outras formas de comercialização. Também existe a possibilidade de realizar esta pesquisa com caráter quantitativo para, assim, conhecer-se estatisticamente o quanto cada dimensão influencia no desenvolvimento da qualidade do relacionamento em diferentes formatos de venda.

7.1.2 Implicações Gerenciais

Esta pesquisa fornece às empresas conhecimento sobre como as dimensões que compõem a qualidade do relacionamento podem auxiliá-las a desenvolver estratégias que tenham como foco manter relacionamentos duradouros com seus clientes aumentando, assim, a sua rentabilidade e competitividade.

Com relação ao estudo realizado no mercado de cosméticos e analisando as dimensões separadamente, pode-se perceber que a satisfação dos clientes de loja e dos clientes porta a porta está principalmente relacionada ao preparo que o vendedor possui para realizar o atendimento, tanto de conhecimento sobre o produto quanto de como estabelecer um vínculo com o consumidor através da empatia, influenciando diretamente na durabilidade do relacionamento. Cabe, então, aos gestores das empresas estabelecerem meios de conhecer o que os consumidores esperam receber do vendedor no momento do contato com a empresa para desenvolver e manter sua satisfação.

Constatou-se também que a perda de funcionários está ligada à perda de consumidores, já que estes estabelecem vínculos afetivos com os vendedores, podendo comprometer-se diretamente com eles e, em casos de insatisfação com este relacionamento, podem vir a não querer mais serem atendidos pelo vendedor (no caso da venda direta) ou mesmo trocar de empresa (no caso da venda no ambiente de loja).

Também se constatou ao longo da pesquisa a importância de a empresa possuir canais de atendimento efetivos para o consumidor esclarecer dúvidas ou realizar reclamações, atentando-se para o fato de que como o consumidor espera um atendimento personalizado e com vínculos afetivos do representante da empresa no atendimento pessoal, provavelmente esperará o mesmo de atendimentos realizados pelos seus canais de comunicação, como sites e telefones (0800). Como o atendimento das necessidades do consumidor afetará diretamente a sua confiança e ele espera que as empresas o conheçam e superem suas expectativas, as empresas não podem desmerecer estes meios de estabelecer comunicação e relacionamento com seus consumidores.

7.1.3 Limitações

Devido à autora ter escolhido apenas as dimensões mais trabalhadas pela literatura em um universo discutido pela revisão bibliográfica e ao fato de não haver um consenso entre os

pesquisadores estudados, foi necessário escolher apenas um esquema teórico para ser utilizado como orientador desta pesquisa.

Uma das limitações encontradas diz respeito ao tempo em que os consumidores entrevistados na Empório Body Store são efetivamente clientes desta empresa, já que mais da metade deles citou ter adquirido pela primeira vez os seus produtos há menos de 1 ano. Também não foi possível saber a frequência de compra e/ou contato dos clientes com os vendedores de ambas as empresas, em função de que na Empório Body Store o histórico se resume a apenas os últimos contatos e na venda direta (Natura Cosméticos), os vendedores não costumam ter como prática este tipo de acompanhamento. Outro limitador da pesquisa foi a inexistência de um controle de quantos clientes cada vendedor possui, independente do formato de venda em que atua.

Também se considera limitação da pesquisa a impossibilidade de a pesquisadora realizar observações participantes, principalmente na venda direta, pois como este formato de venda constitui-se em uma relação muito próxima e independente do ambiente em que é realizada, a presença da pesquisadora influenciou diretamente nas situações em que se tentou observar, tornando-as artificiais, demovendo a espontaneidade dos envolvidos. Ocorreu também de muitos entrevistados da venda direta não aceitarem ser observados, ao contrário da venda no ambiente de loja, em que se observou o momento da venda sem que a pesquisadora fosse anunciada anteriormente (esta se passou por cliente presente no ambiente de loja), justamente para não inibir os envolvidos.

Como este estudo utilizou o método qualitativo, não havendo a pretensão de generalizar os resultados alcançados, propõe-se que, a título de complementação do mesmo, futuras pesquisas utilizem o método quantitativo para mensurar as conclusões apresentadas.

Também pelo fato de ser analisado um serviço (relação vendedor x consumidor) realizado em dois formatos de venda (porta a porta e venda no ambiente de loja), pode-se afirmar que os resultados alcançados são limitados se comparados com outras relações comerciais, como as vendas pela internet, telemarketing, etc.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIJO, T. S. The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing Environmental Factors Behind The Changing Marketing Paradigm. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 8-18, 1996.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 53-66, 1994.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. 2010. **Panorama do Setor Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. Disponível em: <<http://abihpc.org.br>>. Acesso em: 01 nov. 2011.
- ATHANASOPOULOU, P. Relationship Quality: A Critical Literature Review and Research Agenda. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 5/6, p. 583-610, 2009.
- BABIN, B. J.; ATTAWAY, J. S. Atmospheric Affect as a Tool for Creating Value and Gaining Share of Customer. **Journal of Business Research**, n. 49, p. 91-99, 2000.
- BABIN, B. J.; DARDEN, W. R. Consumer Self-Regulation in a Retail Environment. **Journal of Retailing**, v. 71, n. 1, p. 47-70, 1995.
- BAKER, J.; GREWAL, D.; LEVY, M. An Experimental Approach to Making Retail Store Environment Decisions. **Journal of Retailing**, v. 68, n. 4, p. 445-460, 1992.
- BAKER, J.; GREWAL, D.; PARASURAMAN, A. The influence of the Store Environment on Quality Inferences and Store Image. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 4, p. 328-339, 1994.
- BAKER, J. et al. The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 2, p. 120-141, 2002.
- BAKER, T. L.; CRONIN JUNIOR, J. J.; HOPKINS, C. D. The Impact of Involvement on Key Service Relationships. **Journal of Services Marketing**, v. 23, n. 2, p. 115-124, 2009.
- BEJOU, D.; WRAY, B.; INGRAM, T. N. Determinants of Relationship an Artificial Neural Network Quality: Analysis. **Journal of Business Research**, v. 36, n. 2, p. 137-143, 1996.
- BELK, R. W. Situational Variables and Consumer Behavior. **Journal of Consumer Research**, n. 2, p. 157-164, 1975.
- BEVERLAND, M. B. et al. Exploring Consumer Conflict Management in Service Encounters. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n. 38, p. 617-633, 2010.
- BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; MOHR, L. A. Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 95-106, 1994.

BITNER, M. J. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p. 57-71, 1992.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. **Comportamento do Consumidor**. 9. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOLES, J. S.; JOHNSON, J. T.; BARKSDALE JUNIOR, H. C. How Salespeople Build Quality Relationships: A Replication and Extension. **Journal of Business Research**, n. 48, p. 75-81, 2000.

BOLTON, R. N. A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. **Marketing Science**, v. 17, n. 1, p. 45-65, 1998.

BREI, V. A. **Antecedentes e Consequências da Confiança do Consumidor Final em Trocas Relacionais com Empresas de Serviço: Um Estudo com o Usuário de Internet Banking no Brasil**. Porto Alegre, 2001. 173 f. Dissertação. Mestrado em Administração. Escola de Administração, UFRGS, 2001.

BRODIE, S.; STANWORTH, J.; WOTRUBA, T. Comparisons of Salespeople in Multilevel vs. Single Level Direct Selling Organizations. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 22, 2, p. 67-75, 2002.

BREI, V. A.; ROSSI, C. A. V. Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço: Um Estudo com Usuários de Internet Banking no Brasil. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 145-168, 2005.

CHEN, Z.; SHI, Y.; DON, D. An Empirical Study of Relationship Quality in a Service Setting: A Chinese Case. **Marketing Intelligence; Planning**, v. 26, n. 1, p. 11-25, 2008.

CHURCHILL JUNIOR, G. A.; SURPRENANT, C. An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 19, n. 4, p. 491-504, 1982.

CLAYCOMB, C.; FRANKWICK, G. L. Buyers' Perspectives of Buyer-Seller Relationship Development. **Industrial Marketing Management**, n. 39, p. 252-263, 2010.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRONIN JUNIOR, J. J.; BRADY, M. K.; HULT, G. T. M. Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 2, p. 193-218, 2000.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. **Journal of Marketing**. v. 54, n. 3, p. 68-81, 1990.

DAVIES, M. A. P. et al. A Model of Trust and Compliance in Franchise Relationships. **Journal of Business Venturing**, n. 26, p. 321-340, 2011.

DIRECT SELLING ASSOCIATION. 2012. **What is Direct Selling?** Disponível em: <<http://directselling411.com>>. Acesso em: 15 jan. 2012.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.

DONOVAN, R. J.; ROSSITER, J. R. Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach. **Journal of Retailing**, v. 58, n. 1, p. 34-57, 1982.

EKIYOR, A. et al. Relationship Marketing and Customer Loyalty: An Empirical Analysis in the Healthcare Industry. **The Business Review**, v. 14, n. 2, p. 244-249, 2010.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2004.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da Fala do Outro ao Texto Negociado: Discussões sobre a Entrevista na Pesquisa Qualitativa. **Paidéia**, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004.

FREITAS, A. A. F. et. al. Amigos, Amigos, Negócios à Parte! Reflexões acerca da Amizade Comercial. **30º Encontro da ANPAD**. Salvador/BA – Brasil. p. 1-11, 23-27 set. 2006.

FREITAS, M. T. A. A Abordagem Sócio-Histórica como Orientadora da Pesquisa Qualitativa. **Cadernos de Pesquisa**, n. 116, p. 21-39, 2002.

GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCII, G. How to Sustain the Consumer Experience: An Overview of Experience Components that Co-Create Value with the Consumer. **European Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 395-410, 2007.

GOULARTE, J. H. **As Dimensões da Qualidade do Relacionamento no Contexto do Mercado Farmacêutico**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2009.

GRÖNROOS, C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, C. Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications. **Management Decision**, v. 34, n. 3, p. 5-14, 1996.

GRÖNROOS, C. The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value. **Journal of Business; Industrial Marketing**. v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004.

GUENZI, P.; JOHNSON, M. D.; CASTALDO, S. A Comprehensive Model of Customer Trust in Two Retail Stores. **Journal of Service Management**. v. 20, n. 3, p. 290-316, 2009.

HENNIG-THURAU, T. Customer Orientation of Service Employees. Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 5, p. 460-478, 2004.

- HENNIG-THURAU, T. et al. Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships. **Journal of Marketing**, n. 70, p. 58-73, 2006.
- HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. **Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention**. Berlin: Springer, 2000.
- HENNIG-THURAU, T.; KLEE, A. The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. **Psychology; Marketing**, v. 14, n. 18, p. 737-764, 1997.
- HERINGTON, C.; JOHNSON, L.; W. SCOTT, D. Firm - Employee Relationship Strength - A Conceptual Model. **Journal of Business Research**, n. 62, p. 1096-1107, 2009.
- HEWETT, K.; MONEY, R. B.; SHARMA, S. An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 3, p. 229-239, 2002.
- HOMBURG, C.; STOCK, R. M. Exploring The Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead To Customer Satisfaction. **Psychology; Marketing**, v. 22, n. 5, p. 393-420, 2005.
- HU, H.; JASPER, C. R. Social Cues in the Store Environment and their Impact on Store Image. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 1, p. 25-48, 2006.
- HUNTLEY, J. K. Conceptualization and Measurement of Relationship Quality: Linking Relationship Quality to Actual Sales and Recommendation Intention. **Industrial Marketing Management**, n. 35, p. 703-714, 2006.
- IGLESIAS, O.; SAUQUET, A.; MONTAÑA, J. The Role of Corporate Culture in Relationship Marketing. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 4, p. 631-650, 2011.
- JAMAL, A.; ADELOWORE, A. Customer-Employee Relationship The Role of Self-Employee Congruence. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 11/12, p. 1316-1345, 2008.
- JAP, S. D.; MANOLIS, C.; WEITZ, B. A. Relationship Quality and Buyer-Seller Interactions in Channels of Distribution. **Journal of Business Research**, 46, p. 303-313, 1999.
- KALTCHEVA, V. D.; WEITZ, B. A. When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment? **Journal of Marketing**, 70, p. 107-118, 2006.
- KENHOVE, P. V.; WULF, K. D.; STEENHAUT, S. The Relationship Between Consumers' Unethical Behavior and Customer Loyalty in a Retail Environment. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 4, p. 261-278, 2003.
- KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. The Future of Competition Value-Creating Networks. **Industrial Marketing Management**, n. 30, p. 379-389, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P.; MALHOTRA, M. K. **Operations Management: Processes and Value Chains**. 8. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. E. M. The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *JMR - Journal of Marketing Research*, v. 32, n. 1, p. 54-65, 1995.

LAGES, C.; LAGES, C. R.; LAGES, L. F. The RELQUAL Scale: a Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures. *Journal of Business Research*, n. 58, p. 1040-1048, 2005.

LEMON, K. N.; PARASURAMAN, A.; ROGGEVEEN, A.; SCHLESINGER, L. A.; MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

LIVATO, M.; BENEDICTO, G. C. Estratégia de Cooperação: Uma Análise do Poder de Negociação Envolvendo Centrais de Negócios e Indústrias no Varejo Supermercadista. *Revista Administração*, v. 1, n. 3, p. 113-122, 2009.

LUK, S. T. K.; FULLGRABE, L.; LI, S. C. Y. Managing Direct Selling Activities in China: A Cultural Explanation. *Journal of Business Research*, n. 45 p. 257-266, 1999.

MACIEL, C. O.; REINERT, M.; CAMARGO, C. Confiança e Possibilidade de Conflitos em Redes Estratégicas Hierárquicas. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, v. 12, n. 4, p. 182-208, 2011.

MAFFEZZOLLI, E. C. F.; PRADO, P. H. Avaliação de Resultado Financeiro e Não Financeiro na Perspectiva do Consumidor: Aplicação No Varejo De Serviço. *Revista da Faculdade Católica de Administração e Economia (FAE)*, v. 12, n. 2, p. 99-115, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASSARA, F.; LIU, S. S.; MELARA, R. D. Adapting To a Retail Environment: Modeling Consumer–Environment Interactions. *Journal of Business Research*, n. 63, p. 673-681, 2010.

MENON, K.; DUBE, L. Ensuring Greater Satisfaction By Engineering Salesperson Response To Customer Emotions. *Journal of Retailing*, v. 76, n. 3, p. 285-307, 2000.

MOLINER, M. A. Loyalty, perceived value and relationship quality in healthcare services. *Journal of Service Management*, v. 20, n. 1, p. 76-97, 2009.

MONTEIRO, R. S.; TEIXEIRA, M. L. M. O Papel da Confiança na Concessão de Crédito para Empresas em Recuperação. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 1, p. 58-88, 2009.

MORGAN, R M.; HUNT, S. D. The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, n. 58, 20-38, 1994.

OLIVER, RICHARD L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, n. 63, p. 33-44, 1999.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. **Journal of Economic and Social Research**, v. 3, n. 2, p. 1-34, 2001.

PENTEADO, C. O "**Efeito Batom**". Disponível em: <http://jbonline.terra.com.br/leiajb/noticias/2009/02/23/economia/negocios_propaganda_o_efeito_batom.asp>. Acesso em: 20 de jul. de 2010.

PETERSON, R. A.; ALBAUM, G.; RIDGWAY, N. M. Consumers Who Buy From Direct Sales Companies. **Journal of Retailing**, v. 65, n. 2, p. 273-286, 1989.

PLANK, R. E.; FRANCIS, D. Does Reverse Marketing Reduce Conflict in Buyer-Seller Relations? **American Business Review**, v. 19, n. 1, p.-83, 2001.

PRITCHARD, M. P.; HAVITZ, M. E.; HOWARD, D. R. Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 3, p. 333-348, 1999.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The Value Concept and Relationship Marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

REYNOLDS, K. E.; BEATTY, S. E. Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing. **Journal of Retailing**, v. 75, n. 1, p. 11-32, 1999.

RÉVILLION, A. S. P. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21-37, 2003.

ROBERTS, K.; VARKI, S.; BRODIE, R. Measuring The Quality Of Relationships In Consumer Services: An Empirical Study. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 1/2, p. 169-196, 2003.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: Uma Visão Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

RUSSELL, J. A.; PRATT, G. A Description of the Affective Quality Attributed to Environments. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 38, n. 2, p. 311-322, 1980.

RYDING, D. The Impact of New Technologies on Customer Satisfaction and Business to Business Customer Relationships: Evidence from the Soft Drinks Industry. **Journal of Retailing and Consumer Services**, n. 17, p. 224-228, 2010.

SAMPAIO, C. H. et al. Fatores Visuais de Design e sua Influência nos Valores de Compra do Consumidor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 49, p. 373-386, 2009.

- SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. V. D. H. A Recuperação de Serviços e seu Efeito na Confiança e Lealdade do Cliente. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 35-51, 2007.
- SANTOS, C. P.; ROSSI, C. A. V. O Impacto do Gerenciamento de Reclamações na Confiança e na Lealdade do Consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 49-73, 2002.
- SELNES, F.; GØNHAUG, K. Effects of Supplier Reliability and Benevolence in Business Marketing. **Journal of Business Research**, n. 49, p. 259-271, 2000.
- SHARMA, A.; STAFFORD, T. F. The Effect of Retail Atmospheric on Customers' Perceptions of Salespeople and Customer Persuasion: An Empirical Investigation. **Journal of Business Research**, n. 49, p. 183-191, 2000.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do Cliente: Indo Além do Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgements. **Journal Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 150-167, 2000.
- SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D.; SABOL, B. Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing**, n. 66, p. 15-37, 2002.
- SIRGY, M. J.; GREWAL, D.; MANGLEBURG, T. Retail Environment, Self-Congruity, and Retail Patronage: An Integrative Model and a Research Agenda. **Journal of Business Research**, n. 49, p. 127-138, 2000.
- STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, C. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. **International Journal of Service Industry Management**. v.5, n. 5, p. 21-38, 1994.
- SVENSSON, G.; MYSEN, T.; PAYAN, J. Balancing the Sequential Logic of Quality Constructs in Manufacturing-Supplier Relationships – Causes and Outcomes. **Journal of Business Research**, n. 63, p. 1209-1214, 2010.
- TAI, Y. Perceived Value for Customers in Information Sharing Services. **Industrial Management; Data Systems**, v. 111, n. 4, p. 551-569, 2011.
- TURLEY, L.W.; CHEBAT, J. Linking Retail Strategy, Atmospheric Design and Shopping Behaviour. **Journal of Marketing Management**, n.18, p. 125-144, 2002.
- TZOKAS, N.; SAREM, M. Competitive Advantage, Knowledge and Relationship Marketing: Where, What and How? **Journal of Business; Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 124-135, 2004.
- VARCA, P. E. Emotional Empathy and Front Line Employees. **Journal of Services Marketing**, v. 23, n. 1, p.51-56, 2009.

VASCONCELOS, S.; ZIRHUT, E. Marca Própria é uma Vantagem Competitiva para o Varejo Brasileiro? **Cadernos da Escola de Negócios**, v. 7, p.1-11, 2009.

VESEL, P.; ZABKAR, V. Comprehension of Relationship Quality in the Retail Environment. **Managing Service Quality**, v. 20, n. 3, p. 213-235, 2010.

VIEIRA, V. A.; SLONGO, L. A. Um Modelo dos Antecedentes da Lealdade no Varejo Eletrônico. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 65-87, 2008.

WAKEFIELD, K. L.; BAKER, J. Excitement at the Mall: Determinants and Effects on Shopping Response. **Journal of Retailing**, v. 74, n. 4, p.515-539, 1998.

WALKER, J.; BAKER, J. An Exploratory Study of a Multi-Expectation Framework for Services. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 5, p. 411-431, 2000.

WANG, L.; BAKER, J.; WAGNER, J. A. The Role of Atmospherics in E-Tailing. **American Marketing Association. Conference Proceedings**, n. 13, p. 106-108, 2002.

WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. D. Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 241-254, 1999.

WONG, A.; SOHAL, A. An Examination of the Relationship Between Trust, Commitment and Relationship Quality. **International Journal of Retail; Distribution Management**, v. 30, n. 1, p. 34-50, 2002.

WONG, A.; SOHAL, A. Understanding the Quality of Relationships in Consumer Services: A Study in a Retail Environment. **The International Journal of Quality; Reliability Management**, v. 23, n. 2/3, p. 244-264, 2006.

WOTRUBA, T. R. The Effect of Goal-Setting on the Performance of Independent Sales Agents in the Direct Selling. **Journal of Personal Selling & Sales Management**. v. IX, p. 22-29, 1989.

WOO, K.; ENNEW, C. T. Business-to-Business Relationship Quality An IMP Interaction-Based Conceptualization and Measurement. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1252-1271, 2004.

YOO, C.; PARK, J.; MACLNNIS, D. J. Effects of Store Characteristics and In-Store Emotional Experiences on Store Attitude. **Journal of Business Research**, n. 42, p. 253-263, 1998.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences of Service Quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 3146, 1996.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para vendedores

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA VENDEDORES



Esta entrevista tem como objetivo obter informações para a conclusão de uma dissertação de mestrado em Marketing sobre como ocorre a **Qualidade do Relacionamento** entre vendedores e consumidores em dois dos diferentes formatos de venda existentes no mercado de cosméticos: no ambiente de loja (ponto de venda) e na venda direta (porta-a-porta).

A **Qualidade do Relacionamento** considera o quanto o consumidor possui de confiança e satisfação com relação à determinada empresa, o que evidencia no momento da venda não apenas a transação em si, mas a relação que existe entre vendedores e consumidores, fazendo com que os consumidores tornem-se clientes leais por mais tempo.

As informações fornecidas através de sua participação voluntária serão tratadas de forma confidencial.

DATA:

LOCAL DA ENTREVISTA:

NOME DO ENTREVISTADO:

FUNÇÃO:

HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NESTA EMPRESA:

1. Descreva em poucas palavras esta empresa.
2. Descreva em poucas palavras o mercado de cosméticos e seus clientes.
3. Como você acha que o cliente espera ser atendido pelos vendedores desta empresa?
Por quê?
4. Você acredita que essas necessidades e desejos que os consumidores possuem em relação ao atendimento são supridos nesta empresa? Por quê?
5. Como você enxerga a qualidade do relacionamento entre os consumidores e vendedores desta empresa? Por quê?
6. Pense em um fato que ocorreu que fez com que o relacionamento entre você e um consumidor melhorasse. Descreva este incidente.
7. O que motivou o acontecimento deste incidente?
8. Pense agora em um fato que ocorreu que fez com que o seu relacionamento com o consumidor piorasse. Descreva este incidente.
9. O que motivou o acontecimento deste incidente?
10. Em qual formato de venda você acredita que exista melhor qualidade do relacionamento com o cliente, o que ocorre dentro de um ambiente de loja ou porta a porta? Por quê?
11. Você acredita que o ambiente físico em que o vendedor e o cliente se encontram influencia na qualidade do relacionamento entre eles? Em caso positivo, de que maneira? Cite um exemplo.
12. Como você acha que o vendedor deve agir para ter qualidade do relacionamento com seu cliente?
13. Você acha que a empresa pode influenciar na qualidade do relacionamento entre consumidores e vendedores? De que forma?
14. Quais resultados você acredita que a empresa possa obter se houver qualidade do relacionamento com seus clientes?
15. Quais características desta empresa você acredita que proporcionem qualidade do relacionamento entre vendedores e clientes?
16. Quais características desta empresa você acredita que devam mudar ou melhorar para que haja qualidade do relacionamento entre vendedores e clientes?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para consumidores

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA CONSUMIDORES



Esta entrevista tem como objetivo obter informações para a conclusão de uma dissertação de mestrado sobre como ocorre a **Qualidade do Relacionamento** entre vendedores e consumidores em dois dos diferentes formatos de venda existentes no mercado de cosméticos: no ambiente de loja (ponto de venda) e na venda direta (porta a porta).

A **Qualidade do Relacionamento** considera o quanto o consumidor possui de confiança e satisfação com relação à determinada empresa, evidenciando no momento da venda não apenas a transação em si, mas a relação que existe entre vendedores e consumidores, fazendo com que os consumidores tornem-se clientes leais por mais tempo.

As informações fornecidas através de sua participação voluntária serão tratadas de forma confidencial.

DATA:

LOCAL DA ENTREVISTA:

NOME DO ENTREVISTADO:

PROFISSÃO:

TEMPO DE PROFISSÃO:

HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE DESTA EMPRESA:

1. Descreva em poucas palavras o que você conhece ou ouviu falar sobre esta empresa.
2. Descreva em poucas palavras o mercado de cosméticos e a seus clientes.

3. Como você gostaria de ser atendido pelos vendedores desta empresa?
4. Os vendedores desta empresa atendem as suas expectativas em relação ao atendimento? Por quê?
5. Já ocorreu algum fato que fez com que o relacionamento entre você e um vendedor desta empresa melhorasse? Se sim, descreva este incidente.
6. O que motivou o acontecimento deste incidente?
7. Já ocorreu algum fato que fez com que o relacionamento entre você e um vendedor desta empresa piorasse? Se sim, descreva este incidente.
8. O que motivou o acontecimento deste incidente?
9. Em qual formato de venda você acredita que exista melhor qualidade do relacionamento com o cliente, o que ocorre dentro de um ambiente de loja ou porta a porta? Por quê?
10. Você acredita que o ambiente físico em que o vendedor e o cliente se encontram influencia na qualidade do relacionamento entre eles? Em caso positivo, de que maneira? Cite um exemplo.
11. Como você acha que o vendedor deve agir para ter qualidade do relacionamento com seu cliente?
12. Você acha que a empresa pode influenciar na qualidade do relacionamento entre consumidores e vendedores? De que forma?
13. Quais resultados você acha que o consumidor obtém ao ter qualidade do relacionamento com os vendedores desta empresa?
14. Quais as características desta empresa você acredita que proporcionem qualidade do relacionamento entre vendedores e clientes?
15. Quais características desta empresa você acredita que devam mudar ou melhorar para que haja qualidade do relacionamento entre vendedores e clientes?