

Relações Comerciais no Mercado Consumidor sob a Ótica da Cultura Brasileira

Autoria: Cléria Donizete da Silva Lourenço

Resumo

Este artigo é parte dos resultados de uma tese de doutorado que teve como objetivo geral compreender como os traços culturais brasileiros e mineiros se manifestam nas relações de troca comercial entre funcionários de micro e pequenas empresas varejistas e seus consumidores. Dada a limitação de espaço, serão apresentados, neste trabalho, somente o referencial teórico e os resultados referentes à cultura brasileira. Partindo do pressuposto de que a relação de troca comercial é também uma relação humana e social procurou-se tratar a troca como um fenômeno social. A cultura é entendida como “um estilo, um modo e um jeito de fazer as coisas” (DAMATTA, 1989, p. 17). Os traços nacionais são entendidos como características gerais que são comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros. Nesse sentido, eles representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo utiliza para se reconhecer como brasileiro. (FREITAS, 2006). A pesquisa, de natureza qualitativa, foi realizada em cinco empresas varejistas de um município de pequeno porte no Sul de Minas Gerais: um supermercado, uma farmácia, uma panificadora, um posto de combustíveis e uma loja de hortifrutigranjeiros. Os dados foram coletados durante o período de um ano (dez/2008 a dez/2009) utilizando-se como métodos a observação não-participante e a entrevista. Para tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo. Quanto aos resultados, evidenciou-se como o personalismo, a cordialidade, a não valorização do trabalho manual, a aversão ao conflito, a malandragem e o jeitinho se manifestaram nas relações comerciais. A principal conclusão a que se chegou é a de que a realidade das trocas comerciais no varejo é complexa e multifacetada tanto quanto o é a cultura brasileira. Entende-se que os resultados trazem implicações teóricas e metodológicas para a área acadêmica de marketing e implicações gerenciais, especialmente para as empresas varejistas. Em termos teóricos, este trabalho se configura como uma tentativa de trazer para a área acadêmica de marketing a discussão sobre cultura brasileira. A identificação desses traços e o estudo de suas influências nas relações comerciais se revestem de importância estratégica para a geração de conhecimento que leve em conta a influência da rica e diversificada cultura brasileira nas relações de negócios. Entende-se que esse esforço é também relevante porque, na área de marketing, há uma tendência a se voltar para fenômenos complexos, o que significa, quase sempre, algo sofisticado relacionado às grandes empresas e aos grandes centros. O universo das MPes, o varejo e, especialmente, o interior do país, passam quase que despercebidos. Em termos metodológicos, destacou-se a contribuição que o método da observação pode proporcionar quando se pretende fazer uma investigação “por dentro” da realidade dos atores. Nesse caso, observar as pessoas *durante* o processo de troca. Em termos gerenciais, destaca-se que as filas merecem uma atenção especial dos gerentes de empresas varejistas uma vez que elas são causas de problemas tanto para os funcionários quanto para os clientes.

1 Introdução

A troca é um conceito fundamental para o marketing. Para Dwyer et al. (2006, p. 110), “a teoria e a prática de marketing se concentraram persistentemente nas trocas entre compradores e vendedores”. Hunt (1983, p. 13), por sua vez, avaliando a suposição básica do marketing como um processo de troca ou transação, determinou que “[...] a ciência do marketing é a ciência comportamental que se direciona a explicar relacionamentos de troca” e o grande foco da disciplina de marketing são as relações de troca.

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

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

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

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

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

A cultura brasileira é caracterizada pela ambiguidade. Alguns autores afirmam que “não existe uma cultura brasileira homogênea”, no sentido de unitária (BOSI, 2006, p. 7). Para Ribeiro (2006), o brasileiro é um povo claramente híbrido e, para DaMatta (1997), a diversidade é, em si, uma característica da sociedade brasileira. Devido à diversidade de influências que o Brasil recebeu – o indígena, o português colonizador, o negro africano e os imigrantes de diversos países – pode-se afirmar que a cultura brasileira mostra-se sempre plural, complexa, multifacetada e híbrida. Assim, o traço cultural mais marcante de nosso país e a nossa principal face é a heterogeneidade. No entanto, conforme afirma Ribeiro (2006), os brasileiros possuem traços e condutas sociais com características razoavelmente bem definidas, que particularizam comportamentos e atitudes dentro da organização social. Assim, certamente, existem comportamentos mais ou menos definidos que singularizam o comportamento do brasileiro de outros povos do mundo. E, como definiu Bosi

(2006, p. 14), o Brasil é “plural sim, mas não caótico.” Nesse sentido, é possível vislumbrar uma unidade, uma “alma nacional”, na forma de traços que parecem comuns a todos nós e que dão figura a nossa identidade social (FREITAS, 2006).

A identificação desses traços e o estudo de suas influências nas relações comerciais se revestem de importância estratégica para a geração de conhecimento que leve em conta a influência da rica e diversificada cultura brasileira nas relações de negócios. Muitos estudos têm sido desenvolvidos, na área da administração, visando à compreensão das organizações a partir dos traços culturais brasileiros. Alguns abordam traços diversos (BARROS; PRATES, 1996; FREITAS, 2006), outros abordam traços específicos, como o jeitinho (MOTTA; ALCADIPANI, 1999; VIEIRA; COSTA; BARBOSA, 1982), o estrangeirismo (CALDAS, 2006; PRESTES MOTTA; ALCADIPANI; BRESLER, 2001), a cordialidade (COSTA, 2006) e o paternalismo (BRESLER, 2000; CAPELÃO, 2000; DAVEL; VASCONCELOS, 2006) e outros, ainda, problematizam os estudos sobre cultura brasileira nas organizações, mostrando as contradições inerentes ao tema (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

Na subárea de marketing, especificamente, as diversas correntes teóricas que tratam da cultura e a relevância que exerce para explicar os comportamentos de compra e consumo são unânimes em afirmar que este tema, apesar de bastante consolidado, ainda apresenta diversas facetas a serem desvendadas. A revisão de literatura realizada para este trabalho corrobora com essa afirmação. Por meio dela, identificou-se que os pesquisadores da área de marketing, diferentemente dos de outras subáreas da administração, não têm se dedicado a compreender os aspectos da cultura brasileira. Entre os estudos que abordam, de alguma forma, o tema estão os de Rossi e Silveira (1999), Soares (2000) e Giglio e Chauvel (2003).

Partindo do pressuposto de que toda relação comercial é uma relação humana e social, a tese a ser defendida é a de que as características culturais de um povo interferem na forma como as relações comerciais ocorrem. Diante disso, o problema de pesquisa pode ser formulado com a seguinte questão: de que maneira os traços culturais brasileiros se manifestam nas relações de troca comercial que ocorrem entre funcionários e consumidores individuais? Portanto, este estudo tem como objetivo geral compreender como os traços culturais brasileiros se manifestam nas relações de troca comercial entre funcionários de micro e pequenas empresas varejistas e seus consumidores, em um município de pequeno porte no sul de Minas Gerais.

2 Traços culturais brasileiros

A relação entre cotidiano e cultura é fundamental no contexto deste trabalho, uma vez que se orienta pelo seguinte pressuposto: o fazer, o reagir e o comportar, que tanto nos parece natural, em realidade, também é cultura. Portanto, essa concepção está em consonância com a definição de cultura de DaMatta (1989, p. 17): “para mim, a palavra cultura exprime precisamente um estilo, um modo e um jeito, repito, de fazer as coisas.” Para Geertz (1989, p. 62), “nossas ideias, nossos valores, nossos atos, até mesmo nossas emoções são, como nosso próprio sistema nervoso, produtos culturais.” É sob esse entendimento de cultura que este trabalho foi desenvolvido.

O objetivo nesta seção é identificar, por meio dos principais intérpretes da cultura brasileira, os principais traços culturais observados em nossa vida cotidiana. De maneira geral, procura-se, a partir de uma elaboração de caráter teórico, detectar e descrever “quem nós somos como brasileiros”. Para tanto, procurou-se fazer um levantamento histórico-cultural dos traços culturais brasileiros¹, baseado, principalmente, nas leituras clássicas de nossa formação e de nossa cultura que, de acordo com Cândido (1995, p. 9), são as obras de Prado Júnior (2007), Freyre (2006) e Holanda (1995) e de autores contemporâneos, como DaMatta (1997) e Barbosa (2006). Nessa ótica, o Quadro 1 evidencia os traços que foram encontrados na literatura sobre o tema e os respectivos autores que os discutem.

Quadro 1 Síntese dos traços culturais brasileiros

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

Fonte: Dados da pesquisa

Convém destacar que, dada a limitação de espaço, neste trabalho serão apresentados apenas os traços que foram encontrados na pesquisa de campo realizada nas empresas. Destaca-se, ainda, que a separação entre eles foi feita apenas com o objetivo de melhor sistematização e em nenhum momento ignora-se a relação entre eles.

2.1 Personalismo

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

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

Conforme entende DaMatta (1985), nossa unidade básica não está baseada no indivíduo, mas na relação. O que vale aqui não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias e grupos de amigos (DAMATTA, 1985). É como afirmou esse mesmo autor em outra ocasião: “ao sair do meu domínio e desfazendo minhas relações, não sou nada.” (DAMATTA, 1997, p. 215). Nesse sentido, presencia-se, na sociedade brasileira, mais a categoria “pessoa” do que a categoria “indivíduo” de DaMatta (1997) ou de “sujeito” de Figueiredo (1995).

No sistema brasileiro, é básica a distinção entre o indivíduo e a pessoa como duas formas de conceber o universo social e de nele agir. Conforme explicou DaMatta (1997), é como se houvesse duas bases, por meio das quais pudesse pensar o sistema. No caso das leis gerais e da repressão, seguem-se sempre o código burocrático ou a vertente impessoal e universalizante, igualitária, do sistema. Mas, no caso das situações concretas, daquelas que a “vida” apresenta, segue-se sempre o código das relações e da moralidade pessoal, tomando a vertente do jeitinho, da malandragem e da solidariedade como eixo de ação. Na primeira escolha, a unidade é o indivíduo; na segunda, a pessoa. A pessoa merece solidariedade e um tratamento diferencial. O indivíduo, ao contrário, é o sujeito da lei; foco abstrato para quem as regras e a repressão foram feitas. Essas duas formas de conceber o universo social brasileiro explicam o ditado: *aos amigos, tudo; aos inimigos, a lei.*

Nessa discussão, DaMatta (1985) afirma que nossa unidade básica baseada na relação ultrapassou a esfera social para contaminar as esferas políticas e jurídicas. Institucionalizou-se em nossas leis um complexo conjunto de gradações e intermediações que privilegiam indivíduos, segundo critérios que variam de acordo com suas relações. “Num país em que o prestígio pessoal é tudo” (AZEVEDO, 1996, p. 216), ser amigo ou parente de fulano pode ser mais importante que a própria lei (DAMATTA, 1985).

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

2.2 Cordialidade

O Brasil é uma sociedade na qual o social é mais importante do que o individual (MOTTA, 2003). Sob essa ótica, a cordialidade é vista como uma aptidão para o social constituindo-se um traço fundamental do brasileiro conforme sugerido por Holanda (1995): “[...] daremos ao mundo o ‘homem cordial’. A lhanza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal.” (HOLANDA, 1995, p. 146).

“Um povo irmão, afetivo, espontâneo, cordial, autêntico, alegre, generoso, festeiro e barulhento”. Essa definição foi dada por muitos turistas estrangeiros que visitam o Brasil. Empresários do setor de hotelaria estrangeira relataram que a cordialidade e o calor humano estariam no jeito brasileiro de ser e esses seriam nosso grande diferencial receptivo (MOVIMENTO BRASIL DE TURISMO E CULTURA, 2006).

O ‘homem cordial’ capta a tendência do brasileiro a reduzir suas relações humanas ao nível pessoal e afetivo. Isso pode ser para o bem ou para o mal. Para aqueles por quem tenho apreço, dedico-me até emotivamente. Mas, para aqueles que me são indiferentes ou não tenho simpatia, posso não me esforçar em ajudá-los ou até impor as maiores dificuldades. Ou seja, a cordialidade não é só um estado de benevolência, mas pode ser também de malevolência. Sob esse aspecto, escreveu Faoro (1998, p. 62): “[...] o conceito de ‘homem cordial’ [é] tão mal compreendido e tão erradamente parodiado. Cordial não significa afável, brando, senão que abrange também o ódio, sentimentos que procedem [...] da esfera do íntimo, do familiar do privado”.

Os brasileiros são avessos a qualquer tipo de ritualismo ou formalidade. Nossas cordialidades fazem parte de um temperamento natural, são “expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante” (HOLANDA, 1995, p. 147). Esse trecho da obra de Holanda faz pensar que algumas das reações do brasileiro como ser hospitaleiro e generoso são plenamente espontâneas, do coração. É como se a emotividade do brasileiro fosse algo epidérmico que reluta em sempre poder se manifestar.

2.3 Aversão ao conflito

Relacionado a esse traço cultural – aversão ao conflito – está a aversão ao risco ou a aversão à incerteza. A aversão ao conflito pode ser entendida como a afeição à paz e à ordem; uma tendência a colocar “panos quentes”, sempre que possível, nas situações nas quais parece que a

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

“A sociedade brasileira parece ser avessa a conflitos”. Não que eles não existam, mas, em vez de enfrentá-los, tratá-los e tentar superá-los, simplesmente tenta-se abafá-los, negando-os. De origem colonial, dependente e periférica comparativamente às demais nações, a nação brasileira tem horror ao conflito, pois parece ser um “sinal de catástrofe”, um presságio de “fim de mundo” (DAMATTA, 1997, p. 141). Para Motta (2003, p. 13), uma característica importante da sociedade brasileira é que “ela procura com afinco evitar as incertezas” e, no mundo inteiro, o Brasil é um dos países que mais procuram evitar a incerteza. A conciliação seria, portanto, uma característica importante do brasileiro.

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

A casa representa um espaço coletivo de solidariedade, de gente de bem, de pessoas decentes, da família, de harmonia entre os que nela vivem ou frequentam (DAMATTA, 1985). Ela representa o lugar onde maior ou menor intimidade é permitida, possível ou abolida. Constitui-se no ambiente dos prazeres, da amizade e da tranquilidade. É um lugar onde não se trabalha, não se discute e não se disputa. Mas, sim, um lugar onde se compartilha a cordialidade e, principalmente, onde se ajudam os amigos e parentes. Seu habitante é a pessoa, que é o principal agente dessas relações e cujo caráter determina o sistema de compadrio e personalismo intrínsecos neste espaço. Por outro lado, a rua é o espaço individual onde não há harmonia nem tranquilidade entre os participantes, mas, sim, um ambiente hostil onde o indivíduo, que é um mero transeunte absorto pelas regras e desprovido de qualquer sistema de relações, tenta articular estratégias de navegação social que preservem ou conquistem seus interesses (DAMATTA, 1985). É na rua que se buscam o sustento do lar e a maximização dos interesses que podem melhorar a vida na casa. A rua é o espaço onde há apenas o indivíduo, que não pertence a uma família, mas que deve lutar e zelar por si. É o espaço urbano, como almeja Holanda (1995), de um Brasil moderno, racional e meritocrático, onde a impessoalidade constitui a marca principal das relações sociais.

Para DaMatta (1985), a rua é o lugar onde pairam o risco, a incerteza e o conflito, ao passo que o a casa é lugar onde moram a segurança, a certeza e a harmonia. No entanto, para DaMatta (1997, p. 96), “[...] a própria rua pode ser vista e manipulada como se fosse um prolongamento ou parte da casa, ao passo que zonas de uma casa podem ser percebidas em certas situações como parte da rua.” Nesse sentido, a capacidade de conciliação do brasileiro se faz presente quando consegue aproximar a casa da rua, fazendo com que um domínio seja o prolongamento do outro.

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

2.4 O jeitinho

O jeitinho, assim como o personalismo, é um dos traços mais característicos da cultura brasileira. Em face da assimetria de poder nas relações de classe, o jeitinho aparece como um expediente que visa obter uma igualdade simpática e minimizar as distâncias sociais (DAMATTA, 1997). O jeitinho está calcado no culto da pessoalidade, caracterizando a valorização do individual em detrimento do coletivo. Se apresenta como uma estratégia de navegação social que visa driblar a regra, tida como meramente formal, e fazer prevalecer o interesse pessoal. Assim, o uso do jeitinho mostra que, na cultura brasileira, não há posições fechadas do tipo “pode” ou “não pode”, mas há,

sobretudo, um “jeito” de se resolver as questões. Tudo vai depender do argumento apresentado pelo pedinte ou do interesse do cedente. Nesse sentido, ele constitui um modo obrigatório de resolver aquelas situações nas quais uma pessoa se depara com um “não pode” de uma lei ou autoridade e – passando por baixo da negativa sem contestar, agredir ou recusar a lei –, obtém aquilo que desejava, ficando, assim, “mais igual” do que os outros.

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

Os exemplos mais significativos são o quebra-galho, a malandragem, o jogo de cintura e a ginga, entre outros. Esses, por si só, evidenciam que o jeitinho não é uma categoria de contornos nítidos. O que é e o que não é jeito variam bastante. Por isso, para Barbosa (2006), uma forma melhor de entender o jeitinho é pensá-lo em um *continuum* que estende de um polo positivo até outro negativo e, no meio, está o jeitinho, que pode ser visto tanto de uma perspectiva negativa como de uma positiva.

No polo positivo, o jeitinho é caracterizado como favor e é bem visto pela sociedade. (BARBOSA, 2006, p. 62). No discurso positivo paira a ideia de que esse aspecto cordial, alegre, caloroso, simpático, humano e criativo, no qual se insere o jeitinho e que faz parte o próprio jeitinho brasileiro, é tipicamente uma qualidade brasileira. O falar positivo sobre o jeitinho é, basicamente, um falar de aprovação. Ele faz parte do caráter brasileiro. Sintetiza nosso lado cordial, simpático, alegre e esperto. É um discurso com tons ufanistas, enfatizando sempre os seus aspectos criativos e maleáveis. Mais significativa ainda é a perspectiva apresentada de que o jeito é um elemento que humaniza as relações, pois, não fosse ele, tudo seria muito rígido, impessoal e frio. Nesse sentido, o jeito ajuda a fazer face a todas as eventualidades. No rol destas, podem-se incluir todos os fatores puramente ligados à vida particular de cada um. “Ter pressa” é um motivo dos mais alegados como justos para se pedir um jeitinho. (BARBOSA, 2006).

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

No polo intermediário está o jeitinho, distinguindo-se das outras categorias afins no universo social brasileiro – favor e corrupção. Mas onde, nitidamente, termina um e começa o outro é difícil de precisar. Contudo, Barbosa (2006) afirma que o que caracteriza a passagem de uma categoria para outra é muito mais o contexto em que a situação ocorre e o tipo de relação existente entre as pessoas envolvidas do que, propriamente, uma natureza peculiar a cada uma. O que mais distingue um do outro é a existência ou não de alguma vantagem material advinda da situação. Assim, entre jeito e corrupção, a distinção que grosso modo poderia ser feita seria em relação ao montante de dinheiro envolvido. (BARBOSA, 2006).

2.5 Malandragem

Existe um personagem que, por suas características, é considerado o usuário típico do jeitinho: o malandro. Bem mais que usuário do jeitinho, ele é concebido como a personificação do espírito que permeia o jeitinho. Não é à toa que um dos sinônimos mais comuns de jeitinho é malandragem (BARBOSA, 2006). O malandro não cabe nem dentro da ordem nem fora dela: vive nos interstícios, entre a ordem e a desordem, utilizando ambas e nutrindo-se tanto dos que estão fora quanto dos que estão dentro do mundo quadrado da estrutura. (DAMATTA, 1997).

Como um estilo de vida originalmente brasileiro de se relacionar socialmente, o jeitinho é mais que um modo de viver, é uma forma de sobreviver (DAMATTA, 1989). É nesse aspecto que o malandro se configura como um mestre na arte do jeitinho, configuração esta que pode ser tanto

positiva quanto negativa. Conforme apontou Barbosa (2006), são pontos centrais de um *continuum* que vai de um polo positivo para um negativo, com uma área ambígua no centro, onde ambas as categorias se inserem. São justamente aqueles elementos que promovem a interseção entre dois mundos diferentes: o legal, honesto e positivo com o ilegal, desonesto e negativo.

Na sua configuração positiva, o malandro é o sujeito esperto, que dificilmente é enganado. É flexível e, por isso, consegue adaptar-se às mais diversas situações, saindo-se quase sempre bem das ocasiões difíceis. O malandro é aquele que, por ser dinâmico e ativo, busca soluções criativas e inovadoras. É inteligente, simpático e tem sensibilidade para se relacionar, captando com boa precisão o perfil psicológico das pessoas e as características da situação. Já na configuração negativa, ele é visto como aquele sujeito que se utiliza das pessoas em proveito próprio. Esse tipo de malandragem significa “passar alguém para trás”. (MOTTA, 2003, p. 16).

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

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

Ainda que, no Brasil, haja a possibilidade de fazer uso do recurso do jeitinho e se tornar “mais igual” do que os outros (DAMATTA, 1989, p. 100), há também a possibilidade de evitar a igualdade, fazendo prevalecer uma hierarquia social proporcionada pelo recurso do “você sabe...”. O rito surge nos momentos em que uma regra impessoal está para ser aplicada, a fim de resolver um conflito entre dois membros da sociedade e um deles se refere à frase para demonstrar quaisquer laços de filiação com outra pessoa ou grupo social considerados poderosos dentro do sistema. O rito estabelece uma hierarquia baseada na moralidade imposta por laços de família, que fazem perder a força da ética burocrática, baseada na igualdade perante as regras (DAMATTA, 1997).

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

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

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

2.7 Não valorização do trabalho manual

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

atividade servil. Assim, entre os traços gerais da organização do Brasil Colônia, pode-se verificar que, para os nobres, o trabalho braçal constituía tarefa vedada: “[...] nem o branco português, nem o branco natural do país podem apanhar a enxada ou tocar no arado. O trabalho braçal degrada e o equipara ao escravo – a esta infâmia é preferível a ociosidade, o parasitismo, o expediente da busca da proteção dos poderosos” (FAORO, 2001, p. 254).

DaMatta (1989) também concorda que, no Brasil, já havia uma predisposição por um desprezo ao trabalho manual, herdada dos colonizadores portugueses. O que o sistema escravocrata fez foi reforçar essa tendência. Aqui, o trabalho manual era tarefa exclusiva do escravo, daquele que era visto como um animal para servir o senhor. Não é à toa que, no Brasil, o trabalho manual esteve sempre associado à desqualificação social. Conforme discutiu Calligaris (2000), a criança, que logo vê o trabalho manual associado a alguém de baixo prestígio social, mais uma vez passa por cima do corpo adulto e manda que a empregada execute as tais tarefas. Ao contrário de outros povos que têm no trabalho braçal o exercício das decisões intelectuais e não a separação entre os dois esforços laborais, o brasileiro sempre marcou profundamente a valorização do trabalho intelectual. Esse distanciamento social, pelo conhecimento, pelo capital cultural, foi marcado pela figura do diploma universitário conforme informaram Freyre (2004), Faoro (2001) e Azevedo (1996).

3 Procedimentos metodológicos

No desenvolvimento da pesquisa cujos resultados são apresentados neste artigo, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa. Foram utilizadas duas técnicas para a coleta dos dados: observação não-participante e entrevista semiestruturada. Essas duas técnicas foram utilizadas simultaneamente, caracterizando todo o período de coleta de dados. A observação foi fundamental no sentido de proporcionar o conhecimento sobre o cotidiano das organizações, entender a cultura local e presenciar a manifestação de traços culturais, entre outras. A entrevista em profundidade, por sua vez, foi importante no sentido de compreender como os funcionários e clientes interpretam as relações vivenciadas por eles.

A coleta de dados teve início no dia 3 de dezembro de 2008 e terminou no dia 10 de dezembro de 2009. A escolha de um período mais prolongado deu-se em função do objetivo de observar o cotidiano das empresas varejistas em todas as épocas do ano, ou seja, natal, ano novo, dia das mães, dias dos namorados, dia dos pais e dia das crianças, entre outras datas comemorativas. Entendeu-se que isso era importante em uma pesquisa que leva em conta a cultura local. Nesse contexto, o diário de campo foi um recurso fundamental.

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

A análise dos dados foi feita seguindo os critérios da análise de conteúdo sob as orientações de Bardin (2009). O tipo de grade escolhido para a categorização foi a grade mista (VERGARA, 2006). Isto significa que as categorias foram definidas durante o andamento da pesquisa (grade aberta) e também se recorreu à literatura pertinente ao tema (grade fechada) para formular as

categorias. A unidade de registro adotada foi o tema; quanto à modalidade de codificação adotou-se o critério de presença funcionando como um indicador e o critério para constituição das categorias foi o semântico (categorias temáticas).

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

4 Traços culturais brasileiros e relações comerciais

Nesta seção, pretende-se demonstrar de que maneira os traços culturais brasileiros se manifestam nas relações comerciais das empresas varejistas pesquisadas.

Personalismo

Duas das características-chave do traço personalismo – sociedade baseada em relações pessoais e busca de proximidade nas relações – se manifestaram no contexto das empresas pesquisadas. Esse traço foi o que mais caracterizou o tipo de relação comercial que é estabelecida entre os funcionários e os proprietários das empresas varejistas com seus clientes, ou seja, relações próximas e efetivas.

Em todas as empresas, pode-se constatar a proximidade entre funcionários e clientes cujas relações envolvem também aspectos sociais e emocionais. Estes são proporcionados pela facilidade de contato pessoal característicos das relações comerciais varejistas. Por se tratar de um contexto de município de pequeno porte e de micro e pequenas empresas, é facilmente compreensível que essas relações sejam realmente próximas. Contudo, quando analisadas sob a ótica da cultura brasileira, muitas questões que estão submersas nessas relações vêm à tona.

A literatura de marketing aborda a dificuldade de se definir com quem os clientes se relacionam – empresa ou funcionários. Nesta pesquisa, ficou evidente que o relacionamento é, predominantemente, com os funcionários. Algumas situações observadas e alguns relatos fundamentam essa afirmação.

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

“Tem um cliente aqui que só aceita pagar a sua conta comigo. Se eu não tiver aqui ele não acerta a conta do mês. Ele acostumou porque, antes de ter o caixa, a gente [frentista] é que recebia. Mas, agora, mesmo com o caixa, ele não aceita pagar lá e nem pra eles [sócios do posto]” (FC).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Evidencia-se, ainda, a tentativa dos clientes de prolongar o domínio da “casa” até o domínio da “rua”, que seria o domínio das relações comerciais. A busca de proximidade, o compartilhar de experiências pessoais, os presentes dados e recebidos e, especialmente, os pequenos favores são evidências nesse sentido. O exemplo da cliente da farmácia (ver categoria jeitinho na p. 13 deste trabalho) é bastante ilustrativo. O fato de ela ser conhecida faz com que consiga burlar a regra e comprar o medicamento controlado sem receita médica. O que vale, nesse caso, não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas, conforme explicou DaMatta (1985). A cliente relata que, na cidade vizinha, é mais barato, mas as farmácias de lá não vendem sem receita. Nesse sentido, lá, ela seria “indivíduo”; aqui, pelo contrário, ela é “pessoa”. Confirma-se que ao “sair do meu domínio e desfazendo minhas relações, não sou nada.” (DAMATTA, 1997, p. 215).

Nas muitas situações presenciadas nas empresas varejistas, a principal constatação é a de que, nas situações concretas, segue-se o código das relações e não as regras. Por isso, o desfecho de

qualquer situação depende do quão é próxima a relação entre cliente e empresa: aos próximos, a exceção; aos desconhecidos, a regra, ou seja, às pessoas, a exceção; aos indivíduos, a regra.

Em suma, constatou-se que a valorização de relações próximas e afetuosas, conforme escreveu Holanda (1995), não desaparece nos tipos de atividade que devem se alimentar normalmente da concorrência, como nas relações comerciais, por exemplo. Essa valorização ultrapassa a esfera social para contaminar a esfera econômica. É como escreveu DaMatta (1985), o personalismo é tão forte que invade áreas que seriam dominadas por outras regras.

Cordialidade

Entendendo a cordialidade como uma aptidão para o social, pode-se afirmar que esse é um traço presente nas relações comerciais varejistas. Essa constatação está embasada no fato de que o ambiente varejista configura-se como um espaço de convivência, extrapolando a concepção de um simples local de fazer compras ou de abastecer o carro. Por diversas vezes, foi possível observar as pessoas conversando nos corredores das empresas por um tempo bastante prolongado, trocando notícias de parentes, reclamando do desempenho do time no último jogo ou conversando sobre o último acontecimento importante ocorrido na cidade. Até mesmo na padaria, onde normalmente a escolha dos produtos se dá de forma rápida, há interação entre funcionários e clientes e entre os clientes. É a compra do pão francês que propicia essa interação, uma vez que as pessoas, muitas vezes, preferem esperar o pão quente “sair” a comprar aqueles que já estão no cesto. Sendo assim, durante o período de espera, são estabelecidos contatos com outros clientes.

A partir da explicação da literatura do que se caracteriza como cordialidade, entende-se que o tipo de relação estabelecido entre os clientes e os funcionários das empresas varejistas é uma relação de cordialidade. Os funcionários procuram ser espontâneos, cordiais, alegres e generosos o que, a primeira vista, poderia transparecer uma relação pessoal e afetiva. Entretanto, a cordialidade pode ganhar contornos que não são necessariamente positivos.

É importante atentar para o fato de que ela nem sempre é um estado de benevolência. Embora o brasileiro tenha a tendência a reduzir suas relações ao nível pessoal e afetivo, isso pode ser tanto para o bem quanto para o mal. A observação relatada a seguir é ilustrativa nesse sentido.

Uma cliente reclama [em tom arrogante e mal educado] ao atendente do açougue que a carne que ela levou na semana passada estava muito dura. Na frente dela, o atendente é gentil e ouve tudo calado e pede desculpas. Depois que a cliente vai embora, ele diz para o colega: “[...] *por desaforo! Eu cortei uma carne para ela dizendo que era alcatra, mas era coxão duro*”. (OBS).

Na situação narrada, a cordialidade não é um estado de benevolência, mas de malevolência. Conforme explicou Holanda (1995), para aqueles por quem tenho apreço, dedico-me até emotivamente. Mas, para aqueles que me são indiferentes ou não tenho simpatia, posso não me esforçar em ajudá-los ou até impor as maiores dificuldades.

Jeitinho

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Malandragem

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

Situação 4: É final de mês. A fila do açougue está longa. Um cliente, tentando disfarçar, entrega um pedaço de papel para o atendente do açougue. Enquanto o cliente faz suas compras, o atendente vai preparando a carne dele, paralelamente ao atendimento dos clientes da fila. Quando pergunto ao atendente se isso acontece sempre, ele meio sem graça, afirma: *“não, é porque ele me conhece e já está acostumado porque compra aqui [supermercado] há muito tempo”* (OBS; FS).

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

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

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

Foram nas filas onde mais se identificou a presença dos malandros – os mestres na arte do jeitinho, conforme escreveu Barbosa (2006). Os malandros são todos aqueles clientes que, por estarem apressados, utilizam da sua capacidade de adaptação para dar um jeito e se sair de uma situação difícil – no caso, a fila.

Aversão ao conflito

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

A segurança de poder comprar a prazo é um dos fatores que levam os clientes a serem leais às empresas pesquisadas. Para clientes com esse perfil, comprar em outra empresa seria um risco porque o crédito é a certeza que eles possuem. Representa, portanto, uma segurança no caso de uma eventualidade. Mais uma vez, fica evidente a tentativa de prolongar o domínio da casa até o domínio da rua. A igualdade (a rua) é uma aventura, por isso é mais seguro permanecer no mundo da casa. É a relação de proximidade com a empresa que faz com que se sintam seguros.

A máxima “você sabe com quem está falando?”

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

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

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

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

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

O uso do “você sabe...?”, nas empresas pesquisadas, se manifestou, principalmente, na expressão: “pode me chamar o gerente?”. Esse “chamar o gerente”, por parte do cliente, implica passar por cima de alguém [o funcionário], que não reconhece seu valor e chegar até aquele [gerente] que poderia ou deveria, na concepção do cliente, reconhecê-lo. Mistura-se, portanto, uma relação puramente econômica com laços pessoais e de amizade.

A não-valorização do trabalho manual

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

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

“Minha mãe bem que avisou: não estudou, então, vai trabalhar no comércio. Ela fala isso porque meu irmão estudou e trabalha no banco” (FP).

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

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

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

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

5 Considerações finais

Os resultados apresentados neste trabalho permitem afirmar que a realidade das trocas comerciais no varejo é complexa e multifacetada, tanto quanto o é a cultura brasileira. No que se refere aos traços culturais brasileiros, evidenciou-se como o personalismo, a cordialidade, a não valorização do trabalho manual, a aversão ao conflito, a malandragem e o jeitinho se manifestaram.

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

Em termos metodológicos, vale destacar que a observação se revelou como um método bastante propício quando se pretende fazer uma investigação “por dentro” da realidade dos atores. Ela permitiu observar as pessoas *durante* o processo de troca. Muitas informações importantes nunca se tornam fatos reais, como a expressão no rosto das pessoas, o humor, o tom de voz de quem fala, por exemplo. Ela se configurou como uma técnica fundamental no sentido de comparar “o dito e não dito”, “o feito e o não dito” e a relação entre ambos. Em outras palavras, possibilitou comparar o que era dito pelos informantes nas entrevistas realizadas e o que realmente acontecia; o que eles não diziam, mas acontecia e o que eles faziam e não diziam.

Em termos gerenciais, as filas merecem destaque. Ficou bastante evidente o quanto as filas longas causam problemas, tanto para os clientes que ficam impacientes e irritados, quanto para os funcionários que, devido à demora em atender, acabam por vivenciar situações desagradáveis. Sendo assim, estas merecem grande atenção por parte dos gerentes de empresas varejistas.

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

6 Referências

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 64-77, abr./jun. 2003.
- ALMEIDA, A.C. **A cabeça do brasileiro**. Rio de Janeiro: Record, 2007. 277 p.
- AZEVEDO, F. de. **A cultura brasileira**: introdução ao estudo da cultura no Brasil. 6. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996. 940 p.
- BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**: a arte de ser mais igual do que os outros. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, 2009. 281 p.
- BARROS, B.; PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996. 148 p.
- BOSI, Alfredo. **Cultura brasileira**: temas e situações. 4. ed. São Paulo: Ática, 2006. 224 p.
- BRESLER, R. O pai e as organizações: práticas de poder no Brasil. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 125-140, maio/ago. 2000.
- CALDAS, M. Santo de casa não faz milagre: condicionamentos nacionais e implicações organizacionais pela figura do ‘estrangeiro’. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 73-93.
- CALLIGARIS, C. **Hello Brasil!**: notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil. 6. ed. São Paulo: Escuta, 2000. 173 p.
- CÂNDIDO, A. O significado de “Raízes do Brasil”. In: HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. p. 9-21.
- CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola S. A. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 141-155, maio/ago. 2000.
- COSTA, A. L. Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a torcida Gaviões da Fiel. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 221-238.
- DAMATTA, R. **A casa e a rua**: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997. 350 p.
- DAMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1989. 126 p.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Desenvolvimento dos relacionamentos entre comprador e vendedor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 110-130, jul./set. 2006.
- FAORO, R. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 3. ed. rev. São Paulo: Globo, 2001.
- FIGUEIREDO, L. C. **Modos de subjetivação no Brasil e outros escritos**. São Paulo: Escuta, 1995. 151 p.

- FREITAS, A. A. F. de. Amigos, amigos, negócios à parte!: reflexões acerca da amizade comercial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- FREITAS, A. B. Traços culturais para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 38-54.
- FREYRE, G. **Casa-grande & senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 51. ed. rev. São Paulo: Global, 2006. 727 p.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989. 323 p.
- GIGLIO, E. M.; CHAUVEL, M. A. Reclamação e cultura brasileira: o discurso nas cartas de consumidores insatisfeitos à imprensa. In: CASOTTI, L.; SUAREZ, M. (Org.). **Relações com os consumidores: experiências brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 253-269.
- GRØNHAUG, K. The sociological basis of marketing. In: BAKER, M. J. (Ed.). **Marketing theory: a student text**. London: Thomson Learning, 2000. p. 102-118.
- HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 220 p.
- HUNT, S. D. General theories and the fundamental explanada of marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 47, n. 4, p. 9-17, Oct./Dec. 1983.
- LEITE, D. M. **O caráter nacional brasileiro**: história de uma ideologia. 7. ed. rev. São Paulo: Unesp, 2007.
- MELLO, C. M. de.; VIEIRA, F. G. D. Marketing de relacionamento: um estudo empírico em micro e pequenas empresas do comércio varejista de Campo Mourão/PR. **Perspectiva Contemporânea**, Campo Mourão, v. 3, n. 1, p. 109-130, jan./jul. 2008.
- MELLO, S. B. de; LEÃO, A. L. M. de S. Prólogo ao que não é o que não pode ser que é... marketing (!?). **Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 1, n. 1, jan./jun. 2003.
- MOTTA, F. C. P. Organizações e sociedade: a cultura brasileira. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 26, p. 13-17, jan./abr. 2003.
- MOTTA, F. C. M.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, jan./mar. 1999.
- MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, p. 59-79, dez. 2001.
- MOVIMENTO BRASIL DE TURISMO E CULTURA **Colóquio sobre cultura brasileira da hospitalidade**. Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.movimentobrasil.org.br>>. Acesso em: 15/5/2010.
- PRADO JÚNIOR, C. **Formação do Brasil contemporâneo: colônia**. 23. ed. São Paulo: Brasiliense, 2007.
- RÉVILLION, A. S. P. Cultura nacional e cultura organizacional no contexto de marketing. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 1-25, jan./fev. 2004.
- RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia de Bolso, 2006.
- ROSSI, C. A. V.; SILVEIRA, T. da. Pesquisa sobre culturas nacionais: o inexorável futuro do marketing na globalização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- SOARES, L. A. Entre a “Casa” e a “Rua”: revisitando o espaço shopping center no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.
- VIEIRA, C. A.; COSTA, F. L.; BARBOSA, L. O. O “jeitinho” brasileiro como recurso de poder. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 5-31, mar./abr. 1982.

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

ⁱⁱ Foi utilizada a expressão “verdura” no lugar de loja de hortifrutigranjeiros para respeitar a forma como os entrevistados se referiam a esse tipo de loja.

ⁱⁱⁱ Situações como essas podem ser analisadas sob a ótica do marketing de relacionamento, mais especificamente, para compreender os aspectos negativos da proximidade entre clientes e funcionários.