

COMPREENDENDO A ATMOSFERA DE RELACIONAMENTO SOB A ÓTICA DA FENOMENOLOGIA DA PERCEPÇÃO

André Luiz Maranhão de Souza Leão¹
Sérgio Carvalho Benício de Mello²

Resumo: Cada vez mais os relacionamentos de negócios têm sido um importante objeto de investigação de marketing. Todavia, eles não acontecem num vácuo entre as partes envolvidas. O contexto no qual são formados e desenvolvidos é chamado de atmosfera de relacionamento. Todavia, apesar de sua importância, a atmosfera de relacionamento ainda é um assunto pouco explorado. Com isto em mente, desenvolvemos o presente estudo exploratório, com o objetivo de compreender a percepção de atores envolvidos em um relacionamento, acerca de suas mútuas percepções de si e do outro. Nosso intuito foi o de gerar *insights* para uma melhor compreensão deste construto. Para tal, assumimos a perspectiva teórico-epistemológica da fenomenologia da percepção de Merleau-Ponty, por meio de um estudo de caso de um relacionamento diádico típico, entre vendedor e comprador, cujas entrevistas foram submetidas a uma análise de discurso. Nossos achados corroboram as atuais dimensões do construto, mas também apontam para novas. Além disto, discutimos os *insights* a que chegamos, apontando alguns caminhos para as reflexões e pesquisas futuras acerca do tema.

Palavras-chave: atmosfera do relacionamento, fenomenologia da percepção, pesquisa qualitativa.

UNDERSTANDING RELATIONSHIP ATMOSPHERE UNDER THE PHENOMENOLOGY OF PERCEPTION

Abstract: More and more business relationships are becoming an important object of investigation in marketing. Although, they do not happen in a vacuum between the involved parts. The context where they are formed and developed is called relationship atmosphere. However, in spite of its importance, relationship atmosphere is still a subject poorly explored. With this in mind, we developed the present exploratory study, aiming to understand the perception of actors involved in a relationship, about their mutual perceptions of themselves and the other. Our intention was to generate insights for a better understanding of this construct. For such, we assumed the theoretical-epistemological perspective of Merleau-Ponty's phenomenology of perception, through a case study of a typical dyadic relationship, between salesperson and buyer, which interviews were submitted to a discourse analysis. Our findings corroborate the current dimensions of the construct, but they also posit new ones. Besides, we discuss the founded insights indicating some ways for reflections and future researches concerning the theme.

Key-words: relationship atmosphere, phenomenology of perception, qualitative research.

1. INTRODUÇÃO

As interações têm um papel central no marketing de relacionamento. Afinal de contas, relacionamentos de marketing ocorrem através de interações entre partes de negócios (tipicamente vendedor e comprador). São essas interações que, quando repetidas no longo

prazo, podem levar aos relacionamentos (HOLMLUND, 2000). Este aspecto torna as interações centrais para o processo de troca, sobretudo tendo-se em vista a crescente importância concedida à visão relacional do marketing, aceita como sendo aquela que provê benefícios mútuos e mais duradouros, em detrimento da mais tradicional abordagem transacional.

Todavia, tais interações não acontecem num vácuo entre as partes envolvidas e o ambiente de negócios. Entre a interação e o ambiente existe um contexto no qual os relacionamentos são formados, desenvolvidos e mantidos, que é chamado de atmosfera de relacionamento (HÅKANSSON, 1982; SUTTON-BRADY, 2000, 2001; SUTTON-BRADY; CAMERON, 2002).

A atmosfera de relacionamento é vista, conceitualmente, tanto como um produto do relacionamento quanto como um fator contribuinte do desenvolvimento futuro do próprio relacionamento (HÅKANSSON, 1982; IMP GROUP, 1982; SUTTON-BRADY, 2000, 2001; SUTTON-BRADY; CAMERON, 2002). Em outras palavras, o tipo e a frequência da troca irá condicionar a atmosfera de um relacionamento, que irá, em contrapartida, condicionar o desenvolvimento do relacionamento nos seus padrões de trocas futuras, que irá, de volta, condicionar (e ser condicionada por) as estratégias dos sujeitos em interação (ROEHRICH; SPENCER, 2001, ROEHRICH *et al.*, 2002). Por exemplo, se duas organizações fecham um acordo de fornecimento em que a confiança mútua (uma das dimensões da atmosfera de relacionamento) foi um fator decisivo para a negociação, o resultado desse acordo irá fortalecer ou enfraquecer a confiança existente entre as partes.

O papel da atmosfera, portanto, é o de determinar as condições para que as interações ocorram e, dessa forma, acaba por afetar tais interações. Contudo, neste processo, a atmosfera também termina por ser alterada e, com isso, também é afetada, conforme as interações ocorrem. Isto acontece porque a atmosfera não simplesmente existe, independente das interações: ela é um sistema de percepções, emoções, crenças, valores e atitudes interconectadas pelas partes envolvidas (ROEHRICH; SPENCER, 2001, 2003; ROEHRICH *et al.*, 2002; YOUNG; WILKINSON, 1997).

Alguns trabalhos (SUTTON-BRADY, 2000; SUTTON-BRADY; CAMERON, 2002), contudo, propõem que é mais apropriado ver a atmosfera especificamente como um produto das interações, pois, do contrário, seria problemático medir a atmosfera de relacionamento, já que o que é considerado como seu criador é indiretamente influenciada por isto. Vemos esta

como uma visão simplista do processo a que a atmosfera se refere, visão essa orientada tão somente por questões método-analíticas e suas restrições.

É exatamente seu caráter intangível que faz com que uma definição para atmosfera de relacionamento seja de difícil elaboração (ROEHRICH; SPENCER, 2001; SUTTON-BRADY; CAMERON, 2002). Em termos bastante abstratos, a atmosfera pode ser pensada como sendo as regras que regem um relacionamento, mas de uma forma mais descritiva pode ser pensada como um “cenário emocional” em que a cena para a formação e o desenvolvimento do relacionamento ocorre (SUTTON-BRADY, 2000, 2001; SUTTON-BRADY; CAMERON, 2002).

Esta complexidade ou, para muitos, falta de objetividade, com que se comenta sobre a atmosfera de relacionamento passa pelo fato de que a noção de percepção tem um papel fundamental na sua existência, já que a forma como os componentes da atmosfera exercerão seu papel na interação depende fundamentalmente de como cada parte percebe cada componente e seu papel (SUTTON-BRADY, 2000; SUTTON-BRADY; CAMERON, 2002). Desta forma, a atmosfera de relacionamento pode ser entendida, portanto, como um construto perceptual (ROEHRICH; SPENCER, 2003).

Neste aspecto, falar sobre percepção é remeter-se, necessariamente à suposição do real. Suposição, pois não é de hoje que a filosofia questiona-se sobre o que é real. Um ponto comum parece ser justamente o de que só pode ser real o que é percebido.

A literatura sobre atmosfera de relacionamento tem assumido uma noção de percepção que entendemos como sendo fundamentada num “realismo ingênuo” (DENZIN; LINCOLN, 1994). Assim, questionamo-nos se uma visão baseada em hipóteses sobre dimensões poderá capturar a natureza da atmosfera do relacionamento; se estas atendem completamente ao que ocorre num contexto relacional; se, assumindo-se a percepção de cada ator no relacionamento como sendo resultado e resultante da própria atmosfera, tal visão pode captar esta percepção.

Sutton-Brady e Cameron (2002) assumem que a natureza da atmosfera precisa ser observada levando-se em conta a natureza da realidade e que o “realismo ingênuo” pode não ser o bastante. Os autores fazem uma crítica relativa ao fato de ser difícil se imaginar que uma disciplina como o marketing, na conceituação de um construto como atmosfera de relacionamento, tenha falhado em considerar questões de percepção, ou pelo menos de como compreendê-la, já que ela é reconhecida como fundamental, mas a forma de mensuração atualmente utilizada não parece considerá-la. Trata-se, na verdade, de uma autocrítica, já que

Enviado: 1/02/2013

Concluído: 26/03/2014

a primeira autora faz parte daqueles que assumem o “realismo ingênuo” em questão em suas pesquisas.

Dado que as dimensões de atmosfera como descritas são apenas observáveis e vivenciadas por um indivíduo de forma subjetiva e que emoção e percepção subjetiva irão interceder de forma contundente na formação e na manutenção da atmosfera, entendemos que a omissão descrita sobre a relevância da percepção é crítica.

Os autores mencionados (SUTTON-BRADY; CAMERON, 2002) sugerem que uma perspectiva fenomenológica sobre a atmosfera de relacionamento poderia ser adequada, já que só é possível se definir uma abstração em termos das experiências vividas dos observadores.

Com isto em mente, desenvolvemos o presente estudo com o objetivo de compreender a percepção dos atores envolvidos em um relacionamento, acerca de suas mútuas percepções de si e do outro. Para tal, apoiamo-nos na fenomenologia da percepção de Maurice Merleau-Ponty. Para tal, tomamos como objeto de análise um relacionamento diádico típico, entre vendedor e comprador. Evidentemente, não se trata de uma proposta definitiva, mas de uma investigação exploratória, que pretende gerar *insights* para o maior desenvolvimento da busca de compreensão desta característica tão importante e pouco conhecida do relacionamento que é a atmosfera.

2. ATMOSFERA DE RELACIONAMENTO E SUAS DIMENSÕES

Para analisar os aspectos interacionais dos relacionamentos, o IMP Group Project desenvolveu o “modelo de interação”, que é composto por quatro elementos: os participantes no processo; os elementos e os processos de interação; o ambiente no qual a interação ocorre; e a atmosfera de relacionamento (IMP GROUP, 1982). Vale destacar que, apesar do modelo de interação proposto pelo IMP Group ter sido desenvolvido com base no mercado organizacional, assumimos que seus componentes são válidos para qualquer interação que tenha o propósito de troca mercadológica numa perspectiva relacional. Isto porque toda interação acontece, em última instância, entre dois indivíduos, sejam ambos representantes de uma organização (mercado industrial), seja um deles o próprio consumidor (mercado de consumo).

Muito se tem pesquisado sobre os participantes no processo de interação, bem como sobre os seus elementos e processos. Por outro lado, várias disciplinas (e.g., estratégia,

marketing) têm desenvolvido e aprimorado a análise ambiental dos negócios. Contudo, a atmosfera de relacionamento, apesar de sua importância, ainda é um assunto pouco explorado.

Para uma melhor compreensão, o IMP apresentou a atmosfera de relacionamento como um construto multidimensional, em que em cada dimensão foram consideradas duas diferentes variáveis como pontos extremos e opostos (HÅKANSSON, 1982; ROEHRICH; SPENCER, 2003). Inicialmente, as dimensões apresentadas pelo IMP foram cinco: poder/dependência; cooperação/conflito; confiança/oportunismo; proximidade/distância; e expectativas (IMP GROUP, 1982).

Discussões sobre o refinamento dessas dimensões vêm sendo desenvolvidas. Pode-se observar que seis dimensões apresentam certo consenso na literatura mais recente: poder/dependência; cooperação/competição; confiança/oportunismo; proximidade/distância; compreensão; e comprometimento (SUTTON-BRADY, 2000; SUTTON-BRADY; CAMERON, 2002; ROEHRICH; SPENCER, 2001, 2003; ROEHRICH *ET AL.*, 2002).

É esta visão mais recente que vamos apresentar. Nela, pode-se perceber que as dimensões poder/dependência, confiança/oportunismo e proximidade/distância permanecem as mesmas do IMP. Contudo, a dimensão de expectativas está ausente, dando lugar a outras duas: compreensão e comprometimento. Finalmente, a uma última dimensão aparece mudada. Junto a cooperação, aparece a competição ao invés de conflito, apesar deste ainda estar presente na compreensão da dimensão.

Vale destacar que, na análise de cada dimensão, apresentamos também nossa própria visão sobre elas, o que entendemos que pode enriquecer a discussão acerca de seus significados. Nessa visão, inclusive, a própria noção de que cada dimensão apresenta variáveis simplesmente opostas é reinterpretado, o que é fundamentado na observação de cada dimensão como um *continuum*, não precisando, portanto, cada variável existir apenas em detrimento de sua “oposta”.

Finalmente, o que consideramos mais importante na análise das dimensões da atmosfera de relacionamento, é que todas as variáveis a serem consideradas dependem, como já foi antecipado, da percepção das partes envolvidas na interação. Em outros termos, a “realidade” acerca do poder, da confiança ou da distância, em uma atmosfera de relacionamento, não pode ser entendida como uma realidade factual, mas como aquela dependente dos atores envolvidos na interação. É a percepção que forja a atmosfera de

relacionamento, que por sua vez condiciona as ações que ocorrem na interação, e não uma realidade que simplesmente existe.

2.1. Poder/Dependência

O poder é a habilidade de uma parte influenciar as ações ou decisões de uma outra. No seu suposto extremo oposto está a dependência, definida como a dificuldade que se tem de repor um parceiro numa relação, seja por falta de alternativas, importância do produto, disponibilidade, alto custo da troca de parceiro etc. (ROEHRICH; SPENCER, 2003; SUTTON-BRADY, 2000).

O grau ou extensão de dependência dos parceiros interacionais torna-se uma questão crítica, assim como o equilíbrio ou desequilíbrio de dependência. A dependência de um parceiro é considerada por alguns como sendo diretamente relacionada ao conhecimento de um sobre o poder do outro. A dependência relativa de um parceiro poderia ser traduzida como o poder relativo da outra parte num relacionamento e dependência mútua como o equilíbrio de poder (BUCHANAN, 1992; KUMAR *et al.*, 1995; ROEHRICH; SPENCER, 2003; SUTTON-BRADY, 2000).

Novamente, a possibilidade do real *versus* a do percebido vem à tona. Contudo, entendemos que é o equilíbrio percebido de poder o que se torna importante, já que não é o exercício do poder dentro do relacionamento, mas saber que ele existe, o que pode alterar as ações e as decisões das partes. O relacionamento é moldado pela percepção relativa de cada parte em relação à posição de poder da mesma e da outra parte. Se uma parte A percebe que é dependente de uma parte B e que esta não é dependente sua, a parte B estaria com um maior nível de poder no relacionamento. Entretanto, seria necessário que a parte B tivesse a mesma percepção (SUTTON-BRADY, 2000).

O grau de ajuste ou desajuste de poder que cada parceiro tem sobre o outro num relacionamento leva, em contraposição, ao quão dependente eles são um do outro (ROEHRICH; SPENCER, 2003). Apesar de assumirmos a impossibilidade de uma simetria no relacionamento, aceitamos que possa haver o equilíbrio de poder, ou seja, a dependência mútua, em que as partes teriam diferentes graus de poder e de dependência em aspectos distintos do relacionamento, o que poderia dar uma impressão de simetria se observado à distância. O equilíbrio ou o desequilíbrio não implica, necessariamente, em harmonia ou desarmonia no relacionamento e, de fato, pesquisas apontam que empresas em posições mais

Enviado: 1/02/2013

Concluído: 26/03/2014

fracas podem estar extremamente confortáveis e satisfeitas com tal posição (ROEHRICH; SPENCER, 2003).

Vale destacar, ainda, que vemos aqui uma situação um tanto diferente das demais. Como veremos, enquanto nas demais dimensões encontramos um lado desejável e outro indesejável num relacionamento, entendemos que isto não caiba em relação à dimensão poder/dependência. A existência de um evoca o outro. E a identificação de um ou do outro passa tão somente pelo ponto de vista em que se estiver observando. Assim, além de não apenas não vemos poder e dependência como opostos, não os percebemos sequer como extremos de um *continuum*, mas ambos como um mesmo extremo de tal possibilidade, enquanto o outro talvez fosse a simples inexistência de poder no relacionamento, se é que isto seja possível.

2.2. Cooperação/Competição

Cooperação é entendida como uma atitude rumo a um trabalho comum, que gere benefícios para ambas as partes em um relacionamento. Envolve levar em consideração os interesses e as preocupações da outra parte, bem como o desejo de ajudar o outro. Fundamentalmente, é uma atitude baseada na procura de resultados do tipo ganha-ganha, baseada em reciprocidade (ANDERSON; NARUS, 1990; PALMER, 2000; ROEHRICH; SPENCER, 2003; SUTTON-BRADY, 2000).

Competição, por outro lado, é entendida justamente como a falta do desejo de cooperar para objetivos comuns. É de natureza ao que é contrário e da busca do que é de interesse próprio. Sua atitude, em oposição à cooperação, é baseada na procura de resultados do tipo perde-ganha, em que uma parte ganha à custa da outra (PALMER, 2000; ROEHRICH; SPENCER, 2003; SUTTON-BRADY, 2000).

A percepção tem mais uma vez um papel fundamental, já que o que pode ser considerado como falta de cooperação por uma parte, pode não ser percebido desta forma pela outra (SUTTON-BRADY, 2000). O mesmo vale para a percepção de existência ou não de uma competição entre as partes.

Entendemos que cooperação e competição não representam, necessariamente, pontos opostos de uma mesma dimensão, pois elas podem coexistir em várias formas combinadas num relacionamento, na medida em que as partes cooperam com respeito em algumas questões e competem em outras (ROEHRICH; SPENCER, 2003; YOUNG; WILKINSON,

Enviado: 1/02/2013

Concluído: 26/03/2014

1997). Uma situação que consideramos de extrema relevância para várias situações é a coopetição, um tipo de competição cooperada, em que se não há uma cooperação direta entre as partes em si, existe uma cooperação de cada uma delas em relação ao todo. Uma situação típica pode ser demonstrada através de diferentes times de trabalho em busca de superar um desafio. É óbvio que cada time tentará conseguir o êxito, mas este não é um jogo perde-ganha, pois existe espaço para que todos consigam, no final das contas, superar o desafio.

Conforme antecipado, esta dimensão sofreu uma alteração em relação à originalmente proposta, em que no lugar de competição figurava conflito. Contudo, ainda pode-se notar na literatura sobre atmosfera de relacionamento (e.g., SUTTON-BRADY, 2000) que uma forte relação entre competição e conflito é sugerida. A competição, ainda que entendida como não sendo, necessariamente, um fator negativo num relacionamento, é entendida como potencial causadora de conflitos em algumas circunstâncias, assim como, do outro lado, a falta de cooperação também o é, o que é entendido (o conflito) como algo contra-producente num relacionamento.

Entretanto, o fato de haver cooperação não significa que não haverá conflito. Ao contrário, o conflito é inevitável e a probabilidade de que ele ocorra é maior com o aumento da interdependência e da proximidade entre as partes. Portanto, é muito possível que os parceiros entrem em conflito, sem deixarem, contudo, de agir de forma cooperativa (DWYER, 2000). Além do mais, sabe-se que existe o chamado conflito funcional, aquele em que as partes em desacordo, ao tentarem comprovar que estão corretas sobre uma determinada questão, acabam por desenvolverem um maior esforço, o que potencialmente trará benefícios para o relacionamento. Isto quer dizer que a competição não seja, necessariamente, indesejável.

2.3. Confiança/Oportunismo

Confiança é entendida como a vontade de poder contar com o comportamento de um parceiro de troca em que se possa confiar (MOORMAN *et al.*, 1993; MORGAN; HUNT, 1994; SUTTON-BRADY, 2000). É uma atitude em que as partes de um relacionamento podem confiar uma na outra para agir de forma honesta e aberta e levar os interesses mútuos em conta (ROEHRICH; SPENCER, 2003).

Confiança é possivelmente a dimensão de atmosfera de relacionamento que tem recebido mais atenção durante os últimos anos e é visto por muitos como tendo um papel

Enviado: 1/02/2013

Concluído: 26/03/2014

essencial nos padrões de desenvolvimento de relacionamentos (DWYER *ET AL.*, 1987; WILSON, 1995). Porém, é algo que é construído em longo prazo e através de relacionamentos próximos e contínuos (ROEHRICH; SPENCER, 2003; SUTTON-BRADY, 2000), o que põe em cheque sua influência como sendo contundente no desenvolvimento de relacionamentos. Entendemos que sua mais expressiva influência ocorra, outrossim, para a manutenção dos relacionamentos, já que no começo do relacionamento uma parte confia na outra apenas num nível muito baixo, o que só é fortalecido com o passar do tempo (MOORMAN *et al.*, 1993; GOUNARIS; VENETIS, 2002; ZAK *et al.*, 1998).

O oportunismo, por outro lado, é inversamente proporcional à confiança e implica numa perspectiva de curto prazo, em que as oportunidades são exploradas sem se considerar os interesses da outra parte (ROEHRICH; SPENCER, 2003; SUTTON-BRADY, 2000). Quando uma parte acredita que seu parceiro está se engajando em comportamentos oportunistas, sua percepção irá fazê-la ter menos confiança neste seu parceiro (MORGAN; HUNT, 1994).

A confiança é comumente associada com a redução de incertezas e de riscos percebidos, o que contribui para a perpetuação do relacionamento (BERRY, 1995; MORGAN; HUNT, 1994). Características como previsibilidade de comportamento em termos de repetição, confiabilidade, competência, credibilidade, integridade e honestidade são críticas na confiança (FROST *et al.*, 1978; GRÖNROOS, 2000; MORGAN; HUNT, 1994; SUTTON-BRADY, 2000). ZAHEER *et al.* (1998) apresentam a confiança como sendo composta por dois elementos: a crença de que um ator irá realizar suas obrigações e a de que este irá atuar e negociar lealmente mesmo que comportamentos oportunistas sejam uma opção. Outros (e.g., MOORMAN *et al.*, 1992) vêem a confiança tanto como uma crença quanto como um comportamento de desejo ou intenção relativo a atributos, de um lado, objetivos/cognitivos, como competência do parceiro, e, de outro, subjetivos/afetivos, tal como a integridade e a boa vontade do parceiro.

2.4. Proximidade/Distância

Diferentemente da visão do que venha a ser proximidade e distância em termos físicos, abordagem comumente utilizada para caracterizar mercados estrangeiros, a noção do “próximo” e do “distante” refere-se sobremaneira a aspectos psicológicos, sociais e culturais

das partes envolvidas num relacionamento (ROEHRICH; SPENCER, 2003; GUMMESSON, 2002).

A proximidade física dos parceiros pode propiciar que se encontram mais regularmente, o que oferece mais oportunidades de se conhecerem melhor e, por conseguinte, que descubram interesses mútuos. Por outro lado, os parceiros podem se sentir muito próximos ainda que estejam fisicamente distantes, de acordo com o grau de intimidade, afinidade, amizade ou afeição que tenham, já que o estar próximo ou distante refere-se tanto a sentimentos de amizade pessoal quanto à identidade social e cultural (ROEHRICH; SPENCER, 2003).

Com o processo de globalização e o ingresso de quase todas as sociedades mundiais na chamada era pós-industrial, ou “informacional” (nos termos de CASTELLS, 2002), tal noção parece ter sofrido um impacto ainda maior na sua relatividade. Com o uso intenso da tecnologia da informação, através da Internet, celulares etc., as pessoas entraram num processo mais constante e intenso de comunicação, o que tem permitido uma maior aproximação apesar da distância física (HESS, 2002; WELLENS; GOLDBERG, 1978).

A percepção relativa à noção de proximidade e distância, contudo, depende em muito da própria predisposição de se estabelecer relacionamentos próximos. Algumas pessoas são mais propensas a estarem mais intensamente próximas das outras, enquanto outras podem ver tal intensidade como sendo até inconveniente e tentar minimizar tal intensidade, o que pode sugerir para a primeira um sinal de distanciamento, quando não o é, necessariamente, para a outra (BARNES, 1994; BERSCHIED *et al.*, 1988).

2.5. Compreensão

Compreensão é o desejo de entender a situação e as condições da outra parte e o grau de compreensão mútua que existe (ROEHRICH; SPENCER, 2003; SUTTON-BRADY, 2000). Uma condição necessária para a compreensão num relacionamento é que cada parte deve querer conhecer a outra o quanto possível (SUTTON-BRADY, 2000) e conseguir colocar-se no lugar do outro, ou seja, assumir o grande desafio de ver, pensar e sentir pelo outro. Se cada parte tem uma compreensão de como a outra se comporta em relação ao processo de troca e o que espera dele, quais são suas limitações, as pressões com que precisa lidar etc., então se podem lidar melhor com problemas menores, ocorrendo menos conseqüências negativas ao relacionamento (SUTTON-BRADY, 2000).

Enviado: 1/02/2013

Concluído: 26/03/2014

Esta dimensão, não apresentada no modelo original do IMP, apresenta-se diferente das demais, assim como comprometimento, sem a indicação de seu oposto. Dentro da lógica de antagonismo proposta pela literatura vigente, no outro extremo está o pouco interesse em se compreender a outra parte ou mesmo a incompreensão.

2.6. Comprometimento

Comprometimento é mais uma dimensão de longo prazo da atmosfera, baseada na intenção de se continuar o relacionamento no decorrer do tempo. Manifesta-se tanto nos investimentos de cada parte em relação a tempo e dinheiro, quanto pela predisposição de se fazer mudanças e de se trabalhar para objetivos e benefícios mútuos (MORGAN; HUNT, 1994; ROEHRICH; SPENCER, 2003, SUTTON-BRADY, 2000).

O comprometimento é considerado por muitos como o segundo fator mais importante da atmosfera de relacionamento (depois de confiança) e um ingrediente essencial para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994). Está fundamentalmente baseado no envolvimento mútuo entre as partes e pode incluir sacrifícios de curto prazo, como a perda de uma oportunidade, e a internalização das normas e valores uns dos outros.

Observando o comprometimento sob uma perspectiva multidimensional, pode-se defini-lo como um estado psicológico em que crenças e atitudes relativamente estáveis prevalecem e em que o afetivo e o objetivo coexistem. O primeiro estaria relacionado ao sentimento de amizade, apego emocional, respeito e obrigação moral. O outro estaria relacionado à perda de oportunidade de se beneficiar de ganhos provenientes do relacionamento. De qualquer forma, ambas as características contribuem para a manutenção do relacionamento (GEYSKENS *et al.*, 1996, MORGAN; HUNT, 1994).

A existência do comprometimento está fundamentalmente presente na percepção que cada parte tem sobre o compromisso da outra em relação ao futuro do relacionamento, que está presente tanto numa dimensão atitudinal quanto numa dimensão “real” que condicionam a continuidade do relacionamento (GUNDLACH *ET AL.*, 1995; MOORMAN *ET AL.*, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; ROEHRICH; SPENCER, 2003; SUTTON-BRADY, 2000).

Esta é uma outra dimensão não apresentada no modelo original do IMP, e também se apresenta diferente das demais, assim como compreensão, sem a indicação de seu oposto. Considerando a lógica de antagonismo conduzida pela literatura sobre atmosfera de

relacionamento, no outro extremo está a falta de comprometimento entre as partes envolvidas em um relacionamento.

3. A FENOMENOLOGIA DA PERCEPÇÃO DE MERLEAU-PONTY

Partido da deusa de Sutton-Brady e Cameron (2002) sobre uma possível abordagem fenomenológica para uma melhor compreensão da atmosfera de relacionamento e considerando-se a relevância da percepção na constituição e manutenção da mesma, inspiramo-nos na fenomenologia da percepção de Merleau-Ponty.

Merleau-Ponty (1996) afirma que, pela percepção, além da reflexão sobre si mesmo, o sujeito descobre a presença de um outro. O problema da experiência do outro se coloca num sistema de quatro termos: um primeiro termo que existe é o próprio eu; um segundo, o psiquismo deste eu – a imagem que este faz de seu corpo por meio do tato ou da sinestesia; um terceiro termo é o corpo do outro tal qual o eu o vê (corpo visual); e enfim, um quarto termo, hipotético, que se trata justamente para o eu, de reconstituir, de adivinhar, o que é o “psiquismo” do outro, o sentimento que o outro tem de sua própria existência, tal como o um pode supor, imaginá-lo, através das aparências que o outro o oferece por seu corpo visual (MERLEAU-PONTY, 1984).

No pensamento objetivo não há lugar para outrem e para uma pluralidade de consciências. Se eu constituo o mundo, não posso pensar numa outra consciência, pois seria preciso que ela também o constituísse e, pelo menos em relação a essa outra visão sobre o mundo, eu não seria constituinte. Mesmo se eu conseguisse pensá-la como constituindo o mundo, seria eu ainda que o constituiria como tal, e novamente seria eu o único constituinte. Na realidade, o olhar de outrem só transforma meu eu em objeto, e o olhar deste meu eu só o transforma em objeto, se ambos se retirarem para o fundo de nossa natureza presente, se ambos olharmos de modo inumano, se cada um sentisse suas ações, não retomadas e compreendidas, mas observadas como as ações de um inseto (MERLEAU-PONTY, 1996).

É preciso, portanto, renunciar ao preconceito fundamental segundo o qual o psiquismo é o que não é acessível senão a um só, o que não se pode ver de fora. O psiquismo não é uma série de “estados de consciência” rigorosamente fechados sobre si próprios e impenetráveis para todo “outro” (MERLEAU-PONTY, 1984).

Esta discussão remete à noção de alteridade, que é a consciência do outro, ou seja, a consciência da diferença do outro em relação a meu eu. As relações que eu desenvolvo com o

outro, desde tempos imemoriais, têm provocado medo, segregação e exclusão. Hoje, quando a dialética entre a globalização e realidades locais assume proporções radicalmente novas, e transforma os modos de conceber o tempo, o espaço e os lugares, quando os meios de comunicação de massa formam e transformam padrões tradicionais de vida, o problema do outro e sua diferença emerge renovado (JOVCHELOVITCH, 1998).

Sem o reconhecimento do outro, a produção de sentido e seus correlatos – a forma simbólica, a linguagem, as identidades – seriam inexistentes. Somente através da mediação de outros meu eu pode refletir sobre si mesmo e tornar-se de um objeto do saber para um sujeito do saber. É necessário, entretanto, qualificar a maneira como o outro se apresenta para o saber e para a ontologia do sujeito. O outro não está simplesmente lá, esperando para ser reconhecido pelo sujeito do saber. Ao contrário, o outro está lá, ele próprio, enquanto eu, com projetos que lhe são próprios, desejos que lhe são próprios, perspectivas que lhe são próprias. Ele não é redutível ao que meu eu pensa ou sabe sobre ele, mas é precisamente “outro”, irredutível na sua alteridade (JOVCHELOVITCH, 1998).

O reconhecimento da irredutibilidade do outro e de sua distinção é precisamente o que produz sua condição objetiva. Essa objetividade não se refere a uma reificação do real, ou à idéia de que o objetivo é fato dado, definido como um *a priori* ao sujeito. Essa objetividade emerge de um diálogo entre reconhecimentos mútuos que confere a interlocutores legitimidade para ser e, portanto, para expressar sua distinção como objetividade. Quando cada um dos interlocutores é reconhecido como legítimo e, portanto, como sujeito de um saber, a realidade social e a realidade do meu eu se entrelaçam, mas não se reduzem uma à outra. Meu eu confronta a alteridade do social como a objetividade de milhares de outras perspectivas, que como a sua, podem, pelo menos em princípio, se expressar livremente.

Tendo em vista que a noção apresentada por Merleau-Ponty (1996) é de que, através da percepção, além da reflexão sobre si mesmo, o sujeito descobre a presença de um outro, há que se pensar sobre o cogito cartesiano, que desvaloriza totalmente este fato. Para Merleau-Ponty, a consciência – ou mais genericamente a atividade intencional – não é originariamente reconduzível ao “eu penso”, mas deve ser investigada como modalidade do “eu posso”, ponto em que é inserida a linguagem como sede de uma *práxis* orientada (BONOMI, 2001).

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A partir do objetivo da pesquisa, acessamos quatro campos perceptuais para análise: a percepção de si do comprador; a percepção de si do vendedor; a percepção do vendedor pelo comprador; e a percepção do comprador pelo vendedor.

Esta abordagem surge a partir da perspectiva que acabamos de apresentar, como meio de chegarmos ao produto propriamente intersubjetivo do relacionamento por meio da subjetividade de cada um.

Com isto, quisemos analisar em que aspectos existem um alinhamento total das percepções, a que denominamos de percepção mútua e plena – percepção mútua acerca de si em relação ao outro e do outro em relação a si em cada dimensão da atmosfera de relacionamento – ou, por outro lado, divergências completas, ou, ainda, pequenas diferenças perceptuais de um para o outro e as implicações disto.

Para tal, o método escolhido para conduzir a investigação proposta foi o estudo de caso. Em relação à utilização de tal estratégia, Stake (1994) reflete sobre a seguinte questão: “o que pode ser aprendido de um único caso?”. O autor, contrapondo-se à “visão recebida” de ciência (DENZIN; LINCOLN, 1994), afirma que a preocupação do estudo de caso não é a generalização, e sugere que uma análise baseada em estudo de caso irá contribuir para a compreensão de fenômenos à medida que um caso particular possa ser compreendido como similar ou não a outro. Esta visão de estudo de caso está alinhada à abordagem naturalista, apresentada por Lincoln e Guba (1985), em que o paradigma adotado costuma ser o realismo, que assume que o “mundo real” existe de forma independente de conhecimentos teóricos e interpretações.

Vale destacar que não se trata, portanto, de uma fenomenologia do ponto metodológico, mas sim de uma pesquisa de inspiração fenomenológica, por adotar os princípios teóricos e epistemológicos da fenomenologia da percepção de Merleau-Ponty. Desta forma, a adoção da estratégia de estudo de caso para a pesquisa ora proposta, dentro da visão apresentada, foi baseada exatamente na sua possibilidade desta fornecer uma compreensão sobre um dado fenômeno.

Neste sentido, Stake (1995) aponta três opções para estudos de caso: os intrínsecos, que são adequados quando se quer uma melhor compreensão de um caso particular; os instrumentais, que ocorrem quando um caso particular é examinado para prover *insights* sobre uma dada questão ou refinar uma teoria; e, finalmente, os coletivos, que se referem ao estudo de vários casos simultaneamente no sentido de se investigar uma população ou uma condição

geral. Nossa estratégia enquadra-se como um estudo de caso instrumental, tendo em vista nossa proposta.

Para nossa investigação, selecionamos um relacionamento entre uma renomada rede de varejo de confecções de uma importante capital brasileira (a partir de agora, “Empresa A”) e um dos seus principais fornecedores (a partir de agora, “Empresa B”), que já dura mais de dez anos. A Empresa A possui 14 lojas e foca-se no público jovem, tanto masculino quanto feminino, de classe B. Possui mais de 40 fornecedores ativos de todo o Brasil, sendo a Empresa B um dos seus grandes fornecedores de bermudas, camisas e camisetas masculinas. O relacionamento se dá fundamentalmente pelo comprador da primeira com o vendedor da segunda (que, a partir de agora, trataremos apenas por “Comprador” e “Vendedor”), ambos sócios das respectivas empresas.

O método de coleta de dados foi a entrevista narrativa, em que os entrevistados são convidados, por meio das questões previstas no protocolo de pesquisa, a narrar uma história sobre algum acontecimento importante de sua vida e do contexto social (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002). Esta abordagem faz parte do que apresenta-se como estudos biográficos. Alguns autores (e.g., CRESWELL, 1998; DENZIN, 1989) definem o estudo biográfico como a pesquisa de um indivíduo e suas experiências, que podem ser contadas ao pesquisador pelo próprio indivíduo, através de entrevistas, ou encontradas em documentos ou ainda através de observação.

Os estudos biográficos podem ser de três tipos: biografia, história de vida e história oral. Todos partem do ponto de vista do sujeito, contudo de forma diferente de acordo com o interesse da pesquisa que se está realizando. Na pesquisa ora apresentada, fizemos uso da história oral, que tem foco na investigação de um fato específico, de acordo com as interpretações dos entrevistados acerca dele (HAGUETTE, 1990). É o relato de pessoas que “viveram” um fato – no caso, o relacionamento entre as partes.

Para análise dos dados, fizemos uso da análise de discurso conforme proposta por Gill (2002). O primeiro procedimento foi uma leitura cética dos textos, em que buscamos “desconstruir” os mesmos, tentando encontrar elementos que fizessem sentido não apenas aparentemente, mas no contexto do estudo em geral. Em seguida, procedemos com uma codificação dos mesmos, no que tomamos as dimensões da atmosfera do relacionamento como ponto de partida – no que vale destacar a diferença desta com a análise de conteúdo, também baseada em codificação de dados, na medida em que considera o contexto em que o

trecho analisado está inserido. A seguir, fizemos a análise propriamente dita, em que consideramos as categorias de convergência e de variabilidade dos dados, no caso, procurando padrões de similaridades e diferenças para os dados dentro das categorias levantadas a partir de cada discurso, ou seja, em relação a cada dimensão, como cada um dos entrevistados percebeu-se em relação ao outro e o outro em relação a si (os campos perceptuais). Finalmente, os dados foram testados, num procedimento análogo aos testes de validade e confiabilidade da pesquisa quantitativa, no que utilizamos do procedimento de submeter nossa análise à revisão de um outro pesquisador, também experiente em pesquisas qualitativas, não envolvido no presente estudo.

5. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Ao analisar as entrevistas do “vendedor” e do “comprador”, identificamos a percepção de todas as seis dimensões de atmosfera de relacionamento previstas na literatura. Contudo, identificamos também outras – este tipo de achado, uma das mais ricas possibilidades da pesquisa qualitativa (ver resultado na Tabela 1). Mas começemos pelas dimensões que já conhecemos.

Das seis dimensões, três, “cooperação”, “confiança” e “proximidade”, resultaram numa percepção mútua e plena – em outras palavras, em que comprador e vendedor perceberam-se de uma mesma forma em relação ao outro, bem como o outro em relação a si em uma dada dimensão.

Tabela 1 – Percepção dos atores do relacionamento em relação às dimensões de atmosfera de relacionamento

	Comprador		Vendedor	
	<i>De si para o outro</i>	<i>Do outro para si</i>	<i>De si para o outro</i>	<i>Do outro para si</i>
Poder	X			X
Cooperação	X	X	X	X
Confiança	X	X	X	X
Proximidade	X	X	X	X
Compreensão	X		X	X
Comprometimento	X	X	X	
Afinidade	X		X	X

Enviado: 1/02/2013

Concluído: 26/03/2014

Entendimento			X	X
Liberdade			X	X

Fonte: Elaboração dos autores.

Em relação a “cooperação”, identificamos ênfase em dois aspectos. O primeiro esteve relacionado ao desenvolvimento das empresas por meio de seus produtos. Neste aspecto, o comprador percebe-se cooperando com o parceiro e sendo cooperado pelo mesmo, enquanto o vendedor percebe-se cooperando, mas não demonstrou evidência de que o contrário exista. Quanto ao segundo aspecto, diz respeito à percepção de reciprocidade entre as partes. Foi aqui que identificamos a percepção mútua e plena, em que ambos perceberam tal aspecto no comportamento do outro, bem como no seu próprio.

Alguns exemplos de trechos das entrevistas podem demonstrar estes aspectos (em todos os nossos exemplos, após cada trecho, um código identifica sua localização em nosso *corpus*, em que a letra refere-se à resposta dada pelo entrevistado, em uma seqüência, a partir de “a”, e a numeração ao intervalo de linhas, dentro da resposta, em que o trecho localiza-se):

Cooperação do vendedor com o comprador, relativa ao desenvolvimento de produto, percebida por este último:

(...) a gente tinha um departamento de estilo, que desenvolvia as peças, as idéias da coleção, e passava para os fornecedores. E a (Empresa B) foi uma parceira muito boa nessa época. [m: 2-4]

Cooperação do comprador com o vendedor, relativa ao desenvolvimento de produto, percebida pelo primeiro:

(...) mesmo a gente não tendo esse departamento mais, a empresa dele captou isso e hoje ele procura desenvolver modelos, pesquisar tendências, pra atender a gente e atender outros clientes dele também. [m: 17-19]

Cooperação do vendedor com o comprador, relativa ao desenvolvimento de produto, percebida pelo primeiro:

(E nós) Sempre fazendo o desenvolvimento, levando peças piloto, fazendo o desenvolvimento que eles queriam, (...) trabalhando sempre com linhas de tecidos exclusivos só pra (Empresa A). [b: 2-5]

Cooperação do comprador para com o vendedor e vice-versa, relativa à reciprocidade, percebido pelo primeiro:

(...) a empresa dele cresceu como a nossa cresceu. Então, tanto ele, a (Empresa B) fez parte do crescimento da nossa, como sendo um dos fornecedores, como a gente fez parte do crescimento da empresa dele, como sendo um dos clientes. [k: 2-5]

Enviado: 1/02/2013

Concluído: 26/03/2014

Cooperação do comprador para com o vendedor e vice-versa, relativa à reciprocidade, percebido por este último:

Tem alguns períodos do ano que ele tem uma necessidade maior da minha empresa do que a minha da dele. E vice-versa. [w: 3-5]

Em relação a “confiança”, também identificamos ênfase em dois aspectos. No primeiro, relativo ao risco de se negociar com o outro, o vendedor confia em seu parceiro e percebe-se confiável por ele. Do outro lado, o comprador demonstrou apenas que confia no vendedor, não mencionando o contrário. No segundo aspecto, relativo à percepção de lealdade, houve uma percepção mútua de plena.

Tais aspectos podem ser exemplificados pelos seguintes trechos das entrevistas:

Confiança do vendedor no comprador, relativa a risco, percebida por este último:

(...) o risco que eu posso correr (...) é de eu fazer uma determinada programação e aquele produto não chegar na data certa. (Mas) nunca aconteceu de ‘não entregou nada’, ‘(nome do vendedor), a (Empresa B) me deixou na mão’, não. [j: 9-16]

Confiança do vendedor no comprador e vice-versa, relativa a risco, percebida pelo primeiro:

(...) a (Empresa B) fazendo negócios com a (Empresa A), eu acredito que não teria perigo de risco pra eles, não. Ao contrário, também não. [s: 1-2]

Confiança do comprador no vendedor e vice-versa, relativa à lealdade, percebido pelo primeiro:

(...) mantendo essa relação de amizade também, o que não interferiu na relação profissional. Nem ele chega, nem eu chego, quando estamos pra resolvendo um negócio ‘mas rapaz, a gente é tão amigo, não sei o que’, a gente procura não misturar uma coisa com a outra. [e: 18-21]

Confiança do comprador no vendedor e vice-versa, relativa à lealdade, percebido por este último:

Ele não usa de ar... de subterfúgios, nem de artifícios comigo, assim como eu não uso de artifícios nem de subterfúgios com ele. (...) acontece com outros clientes, o cliente diz ‘essa camisa ta cara, eu comprei de outro mais barato’, (...) e isso pode até ser mentira, tá entendendo?. [y: 19-24]

Finalmente, quanto à “proximidade”, como a teoria prevê, existem diferentes meios de se percebê-la. Em nossa análise, identificamos três: uma de natureza física (ser da mesma região), uma psicológica (sentimento de amizade) e outra sócio-cultural (identidade). No que se refere à proximidade física, ambos percebem que seja algo importante para o comprador e que isto é atendido. Contudo, nada foi identificado quanto a isto ser importante para o

Enviado: 1/02/2013

Concluído: 26/03/2014

vendedor. Quanto à questão da identidade, identificamos que o comprador sente identificação pelo vendedor e percebe que o contrário também ocorra, apesar disto não ficar evidente por parte do vendedor. Finalmente, é em relação ao sentimento de amizade que ocorre a percepção mútua e plena. Ambos sentem-se amigos do outro e percebem o mesmo deste.

Os seguintes trechos das entrevistas podem exemplificar tais aspectos:

Proximidade física do vendedor em relação ao comprador, percebida por este último:

Eu tenho relação com diversos fornecedores (...). Só que há pouquíssimos, talvez só (nome do vendedor) e mais um que são aqui de (nome da cidade). [f: 1-3]. (...) gostaria de ter todos os meus fornecedores aqui de (nome da cidade) ou aqui de (nome do estado), porque eu teria facilidade de contato. [m: 50-52]

Proximidade física do vendedor em relação ao comprador, percebida pelo primeiro:

(Nós temos) O desenvolvimento que eles necessitam, aqui na nossa região”. [b: 8-9]. “(...) a gente tá aqui na região. Se a gente faturar a mercadoria hoje, daqui a meia hora está na loja dele... [j: 28-30]

Proximidade por identificação do comprador com o vendedor e vice-versa, percebida pelo primeiro:

Na época que a gente começou a trabalhar, a gente ‘rapaz, eu fiz (o curso superior) na (nome da instituição)’, ou outro ‘eu também’. A gente descobriu que estudava na mesma época lá, só que ele era um período atrás de mim. [h: 6-9]

Proximidade por amizade do comprador pelo vendedor e vice-versa, percebido pelo primeiro:

(...) e também uma boa relação até de amizade entre as partes, não é só comercial, é também uma amizade pessoal. [b: 3-4]. (...) de uns três anos pra cá, depois que a gente fez uma viagem juntos [e: 12]. (...) de todos os fornecedores que eu trabalho, realmente ele é o único. [f: 8-9]

Proximidade por amizade do comprador pelo vendedor e vice-versa, percebido por este último:

(...) a gente desenvolveu um laço de amizade. (...) alguns anos depois (de ter início o relacionamento), assim, uns dois ou três anos depois, a gente se tornou amigo, eu e (nome do comprador). [b: 9-12]

Além dessas, duas dimensões chegaram bem próximas de serem mútuas e plenas, atendendo a três dos quatro campos perceptuais cada uma: “compreensão” e “comprometimento”. Em relação a “comprometimento”, o comprador percebe-se comprometido com o vendedor enquanto este também é comprometido com ele. Por outro lado, o vendedor percebe-se comprometido com o parceiro, mas não demonstrou evidência de

Enviado: 1/02/2013

Concluído: 26/03/2014

que o contrário exista. Em relação a “compreensão”, por sua vez, ocorreu o contrário. O vendedor se percebe compreensivo com o parceiro e reconhece que este seja compreensivo consigo. Por outro lado, o comprador apenas demonstrou que seja compreensivo com o vendedor.

Estes aspectos podem ser exemplificados pelos seguintes trechos das entrevistas:

Comprometimento do vendedor com o comprador, percebida por este último:

(...) entramos também no feminino, que não é uma especialidade da (Empresa B), mas que na parceria com a gente, eles desenvolveram produtos femininos pra gente também. [a: 9-11]

Comprometimento do comprador com o vendedor, percebido pelo primeiro:

(...) às vezes eu acabo comprando alguma coisa num momento que eu nem estou precisando tanto.... [e: 5-6]

Comprometimento do vendedor com o comprador, percebido pelo primeiro:

A visão que eu tenho, sempre quando eu to negociando com ele, não é de que eu quero vender produto pra ele, eu quero vender produto pra clientela dele. [j: 28-30]

Compreensão do comprador em relação ao vendedor, percebida pelo primeiro:

Mas já aconteceu de algumas vezes, por falha da empresa dele, mas algumas vezes por falha de fornecedores dele, de não entregarem no prazo correto. De a gente fazer uma programação e na data não receber... não todos os produtos, mas algum determinado produto. Mas isso é um risco que ocorre não só com ele, mas com outros fornecedores também, entendeu? [j: 16-21]

Compreensão do comprador em relação ao vendedor e vice-versa, percebida por este último:

Quando eu disse pra ele que não poderia fazer mais as camisetas femininas, isso abalou um pouquinho a relação? Não, ele viu realmente que não tava dando pra mim. Ele viu as coisas do meu lado, assim como eu vejo as coisas do lado dele. [y: 22-25]

Quanto à dimensão “poder”, ela pende apenas para um lado da relação e tanto o comprador quanto o vendedor assim percebem. Ambos percebem que é o comprador que detém “poder” no relacionamento.

Os próximos trechos das entrevistas evidenciam este aspecto:

Poder do comprador em relação ao vendedor, percebida pelo primeiro:

(...) às vezes eu estou precisando de determinado modelo, alguma coisa mais urgente, ele nem teria disponibilidade imediata daquilo pra gente, mas ele ‘vou dar um jeito’... e consegue! E assim a gente tem uma parceria comercial muito boa. [e: 6-9]

Poder do comprador em relação ao vendedor, percebida por este último:

Já que eu trabalho exclusivo com ele, no meu desenvolvimento de produto, eu preciso do pedido mês a mês.... [j: 38-39]

Além das já previstas na literatura, também identificamos em nossas entrevistas outras três dimensões de atmosfera de relacionamento, como já havíamos mencionado (ver Tabela 1). Em relação a uma delas, tivemos um caso em que das quatro possibilidades perceptuais verificamos três. Contudo, nas demais duas dimensões, apenas um lado percebe cada uma e, em todos os casos, mutuamente. Mas analisemos cada situação.

Em relação a “afinidade”, tivemos uma situação parecida com a de “compreensão”. O vendedor sente afinidade pelo comprador e percebe que este também sinta o mesmo por ele. Por outro lado, o comprador apenas sente afinidade pelo vendedor.

Vejam alguns exemplos desta situação:

Afinidade do comprador com o vendedor, percebida pelo primeiro:

(Nome do vendedor) é mais ou menos da mesma faixa etária da gente e tem idéias parecidas. (...) Então, eu realmente acho que essa parte pessoal tem muito a ver com relacionamento no campo profissional, ajuda muito. [r: 13-18]

Afinidade do comprador com o vendedor e vice-versa, percebida por este último:

A gente, digamos assim, pensa parecido. (...) a gente tem gostos em comum; gosta de coisas em comum; a gente tem gostos similares por moda. [y: 35-38]

Finalmente, em relação às dimensões “entendimento” e “liberdade”, apenas um dos atores a perceberam, mas sempre em relação a si e ao outro, como antecipamos. O vendedor sente que os dois entendem-se bem mutuamente, bem como que existe liberdade na relação do ponto de vista das duas partes.

Estes aspectos podem ser exemplificados pelos seguintes trechos das entrevistas:

Entendimento do comprador com o vendedor e vice-versa, percebida por este último:

A gente sempre tenta chegar num consenso.... [j: 26-27]. A facilidade que eu tenho de me comunicar com (nome do comprador). Dele conseguir expressar o que ele quer e eu conseguir entender (...). [y: 7-8]

Liberdade do comprador em relação ao vendedor, percebida por este último:

(...) agente chegou numa estação de esqui, eu fui esquiar. (...) tenho que aproveitar aquele momento. (...) ele não quer esquiar, mas eu vou esquiar. [i: 14-21]. Teve uma viagem que a gente fez que ele queria sair e eu não, porque estava muito cansado. Então ele foi, não tem problema.... [i: 29-31]

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enviado: 1/02/2013

Concluído: 26/03/2014

Como antecipado, nossa proposta neste estudo foi a de chegarmos a *insights* acerca da compreensão da atmosfera de relacionamento. Neste sentido, acreditamos que atingimos nosso objetivo, no que passaremos a discutir tais *insights* a partir de agora.

O primeiro aspecto diz respeito à robustez do modelo teoricamente prevista em relação à atmosfera de relacionamento. Como vimos, todas as suas dimensões foram identificadas em nosso estudo. Um segundo aspecto é que as dimensões não apenas foram identificadas, mas o foram em seu aspecto ideal, já que identificamos apenas o lado “positivo”, se assim podemos dizer, das dimensões: cooperação e não competição; confiança e não oportunismo; proximidade e não distância; compreensão e comprometimento e não a ausência de tais aspectos. Isto porque, mesmo nas situações em que um dos campos perceptuais não foi identificado em relação a tais aspectos, também seu oposto não surgiu.

Ao deduzir este aspecto, não foi à toa que não mencionamos a questão relativa à percepção de poder. É este o terceiro aspecto que queremos destacar. Como discutimos, no caso de “poder”, entendemos que seu oposto não poderia ser “dependência”, por se tratar de uma redundância. Se nossa avaliação estiver correta, o fato do poder ter sido identificado apenas em dois campos perceptuais não seria um problema, já que estes foram complementares, como vimos. Então, os outros campos podem não ter surgido por pura obviedade.

Se isto for verdade, e se considerarmos a identificação de três campos perceptuais, da forma como emergiram, como um resultado satisfatório, então podemos destacar um outro aspecto: a sintonia com que as percepções ocorreram em relação aos sujeitos do nosso estudo. Assim, ficaria como *insight* o que poderia ser considerado como uma congruência de percepções em pesquisas futuras. Além disto, esta questão também parece evidenciar o que havíamos comentado sobre as dimensões, que antes de serem tomadas como binárias, poderiam ser analisadas num *continuum*.

No mais, acreditamos que isto abre espaço para que repensemos o que seria a oposição de poder. Talvez seja simplesmente a não evidência de que existe uma situação de poder na relação. Também neste caso teríamos que analisar se existiria uma situação ideal, desejável, ou não, pois desde que o poder seja aceito não parece causar transtornos.

Outros *insights* advêm das descobertas propiciadas em nosso estudo. A identificação de novas dimensões apontam para vários caminhos. Um primeiro – e fundamental, do nosso ponto de vista – diz respeito à própria limitação do construto. As evidências sugerem que as

variáveis atualmente consideradas, apesar de válidas, não sejam o bastante. Mas como identificá-las a todas, ou seja, a todas as variáveis possíveis? Entendemos que nosso estudo corrobore a necessidade de se realizar cada vez mais pesquisas exploratórias para que não só as variáveis que acabamos de identificar, como outras a serem identificadas, passem a ser consideradas e submetidas a uma avaliação, por meio de pesquisas mais conclusivas, sobre a validade de incorporá-las ao construto.

Neste sentido, um outro aspecto a ser destacado refere-se à forma como essas dimensões se apresentaram. Por um lado, tivemos uma delas que se configurou, em termos dos campos perceptuais a que preencheram, de forma similar a duas das já consagradas pelo construto. Isto pode fortalecer o argumento de que realmente novas dimensões possam vir a se configurar como válidas no construto atmosfera de relacionamento. Por outro lado, as outras duas dimensões foram percebidas apenas por um dos lados do relacionamento, o que não evidencia uma intersubjetividade em relação a elas. Isto pode significar que elas sejam importantes para uma das partes, mas não para a outra. Contudo, considerando-se que a parte percebida as percebeu também em relação ao outro, também pode ser que elas façam parte da atmosfera, mas ainda não estejam completamente “ativadas” no relacionamento. Mais uma vez, entendemos que só com a realização de novas pesquisas estes aspectos poderão ser mais bem esclarecidos.

Tendo tudo isto em vista, vemos apenas uma conclusão definitiva a que podemos chegar: a de que o estudo da atmosfera de relacionamento seja um campo fértil de futuras pesquisas, devido à carência que se mostra, teórica e empiricamente, o conhecimento a seu respeito.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, **Journal of Marketing**, v.54, n. 1, p.42-58, jan. 1990.

BARNES, J. G. The role of internal marketing: If the staff won't buy it, why should the customer? **Irish Marketing Review**, v.4, n.2, p.11-21, 1994.

Enviado: 1/02/2013

Concluído: 26/03/2014

BERRY, L. L. Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, n. 4, Fall, p.236-245, 1995.

BERSCHIED, E.; SNINDER, M.; OMOTO, A. The relationship closeness inventory: Assessing the closeness of interpersonal relationships. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.57, n. 5 p.792-807, 1988.

BONOMI, A. **Fenomenologia e estruturalismo**. 2.ed. São Paulo: Perspectiva, 2001.

BUCHANAN, L. Vertical trade relationships – the role of dependence and symmetry in attaining organizational goals. **Journal of Marketing Research**, v.29, n.1, pp. 65-75, Feb. 1992.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

DENZIN, N. K. **Interpretive biography**. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. Introduction: entering the field of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

DWYER, D. **Interpersonal relationships**. London: Routledge, 2000.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v.51, n. 2, p. 11-27, abr. 1987.

FROST, T.; STIMPTON, D.; MAUGHAN, M. Some correlates of trust. **The Journal of Psychology**, v.99, n. 1, p.103-108, mai. 1978.

GEYSKENS, I. *et al.* The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study. **International Journal of Research in Marketing**, v.13, n. 4, pp. 303-17, 1996.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

GOUNARIS, S. P.; VENETIS, K. Trust in industrial service relationships: Behavioral consequences, antecedents and the moderating effect of the duration of the relationship. **Journal of Services Marketing**, v.16, n. 7, p.636-655, 2002.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: a customer relationship approach**. 2.ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

GUMMESSON, E. **Total relationship marketing: marketing strategy moving from the 4Ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30 Rs – the thirty relationships – of a new marketing paradigm**. 2.ed. New York: Butterworth-Heineman, 2002.

Enviado: 1/02/2013

Concluído: 26/03/2014

GUNDLACH, G.T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, v.59, n. 1, pp.78-92, 1995.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas em sociologia**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1990.

HÅKANSSON, H. An interaction approach. In: HÅKANSSON, H. (Ed.). **International marketing and purchasing of industrial goods**. Chichester: John Wiley & Sons, 1982.

HESS, J. A. Distance regulation in personal relationships: The development of a conceptual model and a test of representational validity. **Journal of Social and Personal Relationships**, v.19, n. 5, p.663-683, 2002.

HOLMLUND, M. **Perceived quality in business relationships**. Helsink: Swedish School of Economics and Business Administration Library, 2000.

IMP Group. An interaction approach. In: FORD, D. (Ed.). **International marketing e purchase of industrial goods**. Chichester: Wiley, 1982.

JOVCHELOVITCH, S. Re(des)coibrindo o outro. In: ARRUDA, A. (Ed.). **Representando a alteridade**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. E. M. The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. **Journal of Marketing Research**, v. 32, pp.54-65, Feb. 1995.

LINCONL, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. London: Sage Publications, 1985.

MERLEAU-PONTY, M. **As relações com o outro na criança**. Belo Horizonte: EGCP/Imprensa Oficial, 1984.

MERLEAU-PONTY, M. **Fenomenologia da percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. Relationships between providers and users of market-research – the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v.29, n. 3, pp.314-28, ago. 1992.

MOORMAN, C.; DESHPANDE, R; ZALTMAN, G. Factors affecting trust in marketing relationship research. **Journal of Marketing**, v.57, pp.81-101, jan.1993.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v.58, n.3, pp.20-38, jul.1994.

PALMER, A. Co-operation and competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v.34, n.5, p.687-704, 2000.

ROEHRICH, G.; SPENCER, R. Relationship atmosphere: behind the smoke screen. **17th IMP Conference**. Oslo, Norway: 2001.

ROEHRICH, G.; SPENCER, R. Relationship atmosphere: in search of a sound structural model. **19th IMP Conference**. Ingano, Switzerland: 2003.

ROEHRICH, G.; SPENCER, R.; VALETTE-FLORENCE, P. The nature of relationship atmosphere and links with the value of relationships: the case of Asia and Europe. **18th IMP Conference**. Dijon, France: 2002.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publications, 1994.

STAKE, R. **The art of case study research**. London: Sage Publications, 1995.

SUTTON-BRADY, C. Towards developing a construct of relationship atmosphere. **16th IMP Conference**. Bath, UK: 2000.

SUTTON-BRADY, C. Relationship atmosphere – the final cut. **17th IMP Conference**. Oslo, Norway: 2001.

SUTTON-BRADY, C.; CAMERON, R. We all live in a yellow submarine. **18th IMP Conference**. Dijon, France: 2002.

WELLENS, A. R. e GOLDBERG, M. L. The effects of interpersonal distance and orientation upon the perception of social relationships. **The Journal of Psychology**, v.99, p.39-47, 1978.

WILSON, D. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.23, n. 4, p.335-345, 1995.

YOUNG, L.; WILKINSON, I. The space between: Towards a typology of interfirm relations business. **Journal of Business to Business Marketing**, v.4, n. 2, pp.53-97, 1997.

ZAHEER, A.; McEVILY, W.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganisational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v.9, n.2, pp.141-59, 1998.

ZAK, A. M. *et al.* Assessments of trust in intimate relationships and the self-perception process. **The Journal of Social Psychology**, v.138, n. 2, pp.217-228, 1998.

NOTAS

¹ Professor Adjunto do Departamento de Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade federal de Pernambuco, Bolsista de Produtividade em Pesquisa 2, Colíder do Lócus de Investigação em Economia Criativa. E-mail: aleao21@hotmail.com. Endereço profissional: Universidade Federal de Pernambuco - Av. Prof. Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária, Recife/PE - CEP: 50670-901.

² Professor Associado do Departamento de Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Doutor em Business Studies pela City University London, Bolsista de Produtividade em Pesquisa 1D, Colíder do Lócus de Investigação em Economia Criativa. E-mail: sergio.benicio@gmail.com