



## DARK SIDE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO: ANÁLISE DO FENÔMENONA GESTÃO PÚBLICA

THE *DARK SIDE* OF RELATIONSHIP MARKETING: AN ANALYSIS OF THE PHENOMENON IN PUBLIC MANAGEMENT

*DARK SIDE* DEL MARKETING DE RELACIONES: ANÁLISIS DEL FENÓMENO EN LA GESTIÓN PÚBLICA

### RESUMO

**Objetivo:** Este artigo tem como objetivo analisar a percepção de gestores e fiscais de contratos públicos na região da Grande Florianópolis sobre o relacionamento com prestadores de serviço de longo prazo, considerando a abordagem do *dark side* do marketing de relacionamento.

**Design/Metodologia/Abordagem:** A pesquisa tem natureza exploratória, abordagem qualitativa de corte transversal e uso de entrevista semiestruturada em profundidade como técnica de coleta de dados. Foram entrevistados nove gestores públicos que atuam com a gestão e fiscalização de contratos de prestação de serviços de longo prazo. A análise ocorreu de maneira interpretativa, com uso de codificação dos dados.

**Resultados:** Os principais achados indicam a presença de comportamentos caracterizados como *dark side* do marketing de relacionamento entre fornecedores de serviço de longo prazo e o setor público. Entre os comportamentos observados tanto na literatura quanto na fala dos entrevistados estão: a negligência do prestador de serviço em relação ao cliente (neste caso, o setor público), a confusão do cliente, o favoritismo do setor privado e a desonestidade. A dimensão "aprisionamento pela legislação", não encontrada na literatura, foi identificada e incorporada aos achados.

**Limitações/implicações:** O estudo analisa o fenômeno sob uma perspectiva unilateral ao observar as percepções do cliente, no caso, o setor público. É possível que essa percepção seja distinta dos prestadores de serviço, fato que pode trazer outras nuances ao fenômeno investigado.

**Originalidade/valor:** O artigo apresenta, de modo inédito, uma proposição teórica dos comportamentos de *dark side* do marketing de relacionamento aplicados ao setor público. As produções acadêmicas são, em sua maioria, de origem estrangeira e contemplam relações B2C ou B2B.

**Palavras-chave:** *Dark side*. Marketing de relacionamento. Setor público. Gestão de contratos.

Júlio Nascimento Pires

Mestre

Universidade do Estado de Santa Catarina - Brasil

[julionpires@gmail.com](mailto:julionpires@gmail.com)

Aline Regina Santos

Doutora

Universidade do Estado de Santa Catarina - Brasil

[aline.santos@udesc.br](mailto:aline.santos@udesc.br)

---

**Submetido em:** 22/12/2022

**Aprovado em:** 07/06/2023

**Como citar:** Pires, N. P., & Santos, A. R. (2023). Dark side do marketing de relacionamento: análise do fenômeno na gestão pública. Revista Alcance (online), 30(1), 1-16. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v30n1\(jan/abr\).p1-16](https://doi.org/10.14210/alcance.v30n1(jan/abr).p1-16)





## ABSTRACT

**Objective:** This study aims to analyze the perception of managers and supervisors of public contracts in the Greater Florianópolis region about the relationship with long-term service providers, considering the *dark side* approach of relationship marketing.

**Design/Methodology/Approach:** The research has an exploratory nature and a cross-sectional qualitative approach, and uses semi-structured in-depth interviews as a data collection technique. Nine public managers who work with the management and supervision of long-term service provision contracts were interviewed. The analysis was performed in an interpretative manner, using data coding.

**Results:** The main findings show behaviors characterized as the *dark side* of relationship marketing between long-term service providers and the public sector. Among the behaviors observed in both the literature and the interviewees' statements, negligence of the service provider towards the customer (in this case, in the public sector), customer confusion, private sector favoritism, and dishonesty stand out. The dimension "entrapment by legislation", not found in the literature, was identified and incorporated into the findings.

**Limitations/implications:** This study analyzes the phenomenon from a one-sided perspective, observing the perceptions of the customer, in this case, in the public sector. This perception is possibly different from that of the service providers, and this fact can bring other nuances to the assessed phenomenon.

**Originality/value:** In an unprecedented way, this study presents a theoretical proposition of the behaviors on the *dark side* of relationship marketing applied to the public sector. Most academic productions are of foreign origin and address B2C or B2B relationships.

**Keywords:** *Dark side*. Relationship marketing. Public sector. Contract management.

## RESUMEN

**Objetivo:** Este artículo tiene como objetivo analizar la percepción de los administradores e inspectores de compras públicas en la región de la Gran Florianópolis sobre la relación con los proveedores de servicios a largo plazo, considerando el enfoque del lado oscuro del marketing relacional.

**Design/ Metodología/ Enfoque:** La investigación tiene un carácter exploratorio, un enfoque transversal cualitativo y el uso de entrevistas en profundidad semiestructuradas como técnica de recolección de datos. Se entrevistaron nueve directivos públicos que se desempeñan en la gestión y/o supervisión de contratos de prestación de servicios de largo plazo. El análisis se realizó de forma interpretativa, utilizando la codificación de datos.

**Resultados:** Los principales hallazgos indican la presencia de comportamientos caracterizados como el lado oscuro del marketing relacional entre el sector público y los proveedores de servicios de largo plazo. Entre los comportamientos observados tanto en la literatura como en el discurso de los entrevistados se encuentran: la negligencia del proveedor del servicio en relación con el cliente (en este caso, el sector público), la confusión del cliente, el favoritismo del sector privado y la deshonestidad. La dimensión "prisión por legislación", no encontrada en la literatura, fue identificada e incorporada a los hallazgos.

**Limitaciones/implicaciones:** El estudio analiza el fenómeno desde una perspectiva unilateral observando las percepciones de los clientes, en este caso, del sector público. Es posible que esta percepción sea diferente de los proveedores de servicios, hecho que puede traer otros matices al fenómeno investigado.

**Originalidad/valor:** El artículo presenta, de manera inédita, una proposición teórica de los comportamientos del lado oscuro del marketing relacional aplicado al sector público. Las producciones académicas son, en su mayoría, de origen extranjero e incluyen relaciones B2C o B2B.

**Palabras clave:** Lado oscuro. Marketing de relación. Sector público. Gestión de contratos.



## INTRODUÇÃO

O marketing de relacionamento, definido por Gummesson (2002) como o marketing baseado nas interações com redes de relacionamentos, tem como propósito a retenção e fidelidade dos consumidores (Sheth, 2002). A área se consolidou dentro dos estudos de marketing na década de noventa e, desde então, desperta o interesse entre pesquisadores do campo. Em paralelo ao progresso no entendimento do marketing de relacionamento, novas questões e peculiaridades surgem no campo acadêmico e gerencial. Entre elas encontra-se o “*dark side* do marketing de relacionamento” - termo que se refere à má utilização de práticas relacionais, aplicadas de forma deliberada com ou sem intenção de explorar e/ou prejudicar a relação com o consumidor. O assunto é apontado por Payne e Frow (2017) como tema que necessita maior aprofundamento.

O *dark side* do marketing de relacionamento, “sugere que apesar de todos os benefícios expostos na literatura do marketing de relacionamento, as estratégias relacionais podem na verdade produzir efeitos negativos, com o passar do tempo, entre as organizações e seus parceiros relacionais” (Dant & Gleiberman, 2011, p. 1439, tradução nossa). Esse modelo contesta os benefícios reais de se manter relações duradouras pois, como defendido por Grayson e Ambler (1999, p. 133, tradução nossa), “relações longas podem ter benefícios, mas também possuem desvantagens inerentes”.

Em levantamento da produção acadêmica sobre o tema nas bases Scopus, Web of Science, Spell e Emerald Insight usando como termos-chave “*relationship marketing*”, “marketing de relacionamento”, “*dark side*” e “lado sombrio”, foram encontrados 26 artigos. Após as exclusões de repetição e conteúdo não pertinente ao tema estudado, resultaram dez artigos para análise, todos de autoria internacional. Entre os principais achados, observou-se produção relativamente recente, com publicações concentradas entre os anos 2011 e 2019. Além, que dos dez artigos, três são teóricos e os demais teórico-empíricos, em sua maioria aplicados no setor B2B (*business to business*), ou seja, estudando as relações entre empresas e seus clientes corporativos. Essas empresas são de setores que vão desde importação e exportação (Pressey & Tzokas,

2004) à terceirização de serviços de tecnologia da informação (Gopalakrishnan & Zhang, 2019). A metodologia desses artigos utilizou abordagens quantitativas - com coleta de dados através da aplicação de questionários - à exceção de Friend e Johnson (2017) e Grayson e Ambler (1999), que utilizaram abordagem qualitativa com levantamento de dados mediante realização de entrevistas. Os resultados da revisão sistemática revelam escassez dos estudos sobre o tema, sobretudo no Brasil. Da mesma forma, observa-se a inexistência de estudos que explorem a temática envolvendo organizações públicas, situações que se configuram como lacunas de pesquisa.

É notório que as práticas comerciais que fundamentam o marketing de relacionamento no setor privado são distintas das relações contratuais com fornecedores de produtos e serviços no setor público. Ao contrário do setor privado, o setor público enfrenta problemáticas singulares causadas por complexidades nas relações entre empresas e órgãos públicos, especialmente por essas relações serem mediadas por legislação específica, a Lei 8.666/1993 (que permanece em vigor até 30 de dezembro de 2023) e, a partir de 01º de janeiro de 2024, a Lei 14.133/2021. As relações entre empresas terceirizadas e organizações do setor público são objeto de estudo relevante, uma vez que impactam diretamente na eficiência da utilização da verba pública e dos resultados entregues. Saber o momento de avaliar os resultados das relações com fornecedores e cessar um contrato, caso necessário, é essencial para a otimização do processo de fiscalização.

Diante do exposto, alguns questionamentos são levantados. Em especial, deseja-se saber: se o fenômeno do *dark side* do relacionamento, observado nas relações B2B (*business to business*), também é presente em relações B2G (*business to government*); e, se existente, quais similaridades e diferenças são observadas, considerando os preceitos teóricos. .

Considerando a magnitude da gestão de contratos no setor público, optou-se por realizar o estudo com recorte geográfico – região da Grande Florianópolis – e de tipo de contrato - prestação de serviços de longo prazo. Assim, tem-se como objetivo do estudo “Analisar a percepção de gestores e fiscais de contratos



públicos na região da Grande Florianópolis sobre o relacionamento com prestadores de serviço de longo prazo, considerando a abordagem do *dark side* do marketing de relacionamento." Importante frisar que o presente estudo trata do relacionamento de prestadores de serviço com o setor público, não o contrário. Portanto, o relacionamento em questão tem a organização pública na posição de contratante (ou cliente, se considerada a terminologia mercadológica).

Tendo em vista o objetivo proposto, optou-se por desenvolver pesquisa de natureza exploratória e abordagem qualitativa, uma vez que se busca, através da realização de entrevistas em profundidade, analisar a percepção de gestores e fiscais de contratos públicos sobre o fenômeno *dark side*. Foram realizadas um total de nove entrevistas, com aplicação da técnica de bola de neve para seleção dos participantes. Os dados coletados foram transcritos e posteriormente analisados com uso de codificação, cotejando as percepções à literatura, em especial aos "Comportamentos do *dark side* do marketing de relacionamento" propostos por Frow et al. (2011). Os achados apontam para a compatibilidade das temáticas "gestão pública", "gestão de contratos" e "*dark side* do marketing de relacionamento". Entre os principais resultados está a identificação de quatro dos dez comportamentos apontados na literatura, fato que sugere a ocorrência do fenômeno na Administração Pública, na percepção dos entrevistados. Ainda, que a legislação, em especial a Lei 8666, traz implicações significativas e potencializadoras do fenômeno. Tais resultados possibilitaram o desenvolvimento de um novo e inédito "Modelo de Comportamento *Dark Side* na Gestão Pública". Entretanto, o presente estudo não visa a transposição das práticas e ensinamentos do *dark side* do marketing de relacionamento estudadas na esfera de mercado para o setor público, e sim, tentar perceber essas características nas relações de domínio público, entendendo como impactam a gestão pública e, em específico, de contratos públicos.

As próximas seções deste artigo apresentam as temáticas que fundamentam a revisão de literatura, a saber: "Marketing de Relacionamento", "*Dark Side* do Marketing de Relacionamento" e "Gestão Pública de Contratos". Posteriormente são apresentados os procedimentos metodológicos que norteiam o planejamento e execução do estudo, seguido

pela "Apresentação e Análise dos Resultados". Ao final desta é exposta uma "Proposta de Modelo de Comportamento *Dark Side* na Gestão Pública". O artigo finaliza com as considerações finais.

## MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento é um termo com mais de três décadas de existência e amplamente reconhecido no campo de marketing. Normalmente sua conceituação é acompanhada de uma comparação ao chamado "marketing tradicional", que se refere às práticas de marketing com foco em trocas pontuais, de curto prazo – comumente visíveis em abordagens de vendas mais agressivas, que "empurram" um produto ou serviço ao cliente. Em contrapartida, o marketing de relacionamento foca-se na construção de relacionamentos de longo prazo, por meio da colaboração, construção de parcerias e amplo conhecimento das necessidades do público-alvo. (Donaldson & O'toole, 2007)

A mudança de abordagem do "marketing tradicional" para o "marketing de relacionamento" fundamenta-se em uma série de acontecimentos, entre eles o aumento de competitividade entre as organizações. Quando os consumidores possuem diversas alternativas de fornecedores para solucionar suas necessidades, podendo facilmente alternar entre as opções, tem-se por resultado uma base de clientes mais diversificada e exigente. Logo, para sanar a demanda dos clientes que mudam rapidamente, é preciso compreendê-los a um nível individual, característica marcante do marketing de relacionamento (Agariya & Singh, 2011).

A grande contribuição dos argumentos do marketing de relacionamento provém, como o próprio nome indica, do conhecimento aprofundado do público-alvo, normalmente consumidores – mas pode ser ampliado aos fornecedores, parceiros e afins. Além, dá ênfase na colaboração entre consumidores e fornecedores, organizações e governos ou até mesmo entre concorrentes. Suas vantagens práticas envolvem aumento da retenção dos clientes, maior produtividade e lucratividade com marketing e por consequência maior estabilidade e segurança para a empresa. (Gummesson, 1997).



## **DARKSIDE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Ao continuar o estudo da temática “marketing de relacionamento”, os autores Payne e Frow (2017) apontam a necessidade de avaliar as contribuições da área e entender seus desdobramentos. Nesse processo, destacam que a literatura comumente enfatiza os benefícios do marketing de relacionamento, dando pouca atenção a sua má utilização por parte da gestão da empresa para com o cliente e seus dados. Essa “má gerencia”, por sua vez, é denominada como *dark side* do marketing de relacionamento. Diversos conceitos são utilizados na literatura para definir o *dark side* do marketing de relacionamento, para Grandinetti (2017)

O *dark side* no contexto das relações de cooperação está enraizado no comportamento oportunista de um parceiro que é prejudicial para o outro, e mesmo que a cooperação e o oportunismo possam e coexistam juntos por longos períodos, o relacionamento tende a ser instável. De fato, se o parceiro danificado se conscientizar do que está acontecendo ou começar a suspeitar, tensões e conflitos podem começar a se desenvolver e isso pode levar a um colapso. (p. 326, tradução nossa)

De maneira sucinta Payne e Frow (2017, p. 13, tradução nossa) estabelecem seu conceito como “casos de aplicação ruim do marketing de relacionamento e comportamento deliberado ou não intencional que prejudicam o relacionamento com o cliente”. Por sua vez, Fang, Chang e Peng (2011, p. 775, tradução nossa), apresentam o *dark side* do marketing de relacionamento, pela ótica da tensão, sendo definido como “um fenômeno resultante de tensões desequilibradas, indicadas pela maneira pela qual cooperação excessiva, concorrência, flexibilidade, rigidez e orientação de longo ou curto prazo claramente tendem a romper parcerias.”

Para Nguyen, Simkin e Canhoto (2016), muito pouco foi compreendido sobre como os efeitos do *dark side* das relações afetam o andamento futuro destas, em paralelo a uma grande escassez de pesquisas na área. Esta carência de pesquisas foi apontada também por Dant e Gleiberman (2011), que atestam a ocorrência de pouquíssimos estudos a respeito do *dark side*, de seus processos de formação no marketing de relacionamento, e conseqüentemente, poucas análises do combate de seus sintomas. Os autores argumentam que até mesmo as

implementações de estratégias de marketing de relacionamento mais cautelosas não ocorrem sem desvantagens e riscos, sendo, portanto, necessário criticar e buscar maior compreensão sobre suas características, causas e efeitos. Na prática, muitos procedimentos utilizados no marketing de relacionamento, como a aplicação incorreta de estratégias utilizando CRM (*customer relationship management*), acabam prejudicando ou até mesmo destruindo por completa a relação com o cliente (Nguyen et al., 2016; Frow et al., 2011).

No tocante aos motivos de ocorrência do fenômeno, Frow et al. (2011) apontam duas situações. São elas: (a) o entendimento errôneo das estratégias do gerenciamento da relação com o cliente, que pode levar ao uso inapropriado de tais estratégias, explorando os consumidores, sem malícia advinda da empresa; e (b) intenções maliciosas aplicadas pelos prestadores de serviço, que equipados com ferramentas tecnológicas intrusivas, podem facilmente explorar seus consumidores sem serem percebidos de imediato. Tais situações resultam em comportamentos categorizados no escopo do *dark side*. (Frow et al., 2011) Propondo uma melhor identificação das principais formas que o comportamento *dark side* se manifesta, Frow et al. (2011) desenvolveram taxonomia de dez tipos de comportamentos, subdivididos em três grandes categorias, apresentados na Figura 1.

**Figura 1**

*Comportamentos do dark side do marketing de relacionamento*

<b>Comportamentos dark side</b>	<b>Comunicação</b>	Uso indevido de informações
		Confusão do cliente
		Invasão de privacidade
		Desonestidade
	<b>Manipulação alternativa</b>	Exploração financeira
		Favoritismo de clientes
		Prender o cliente
		Negligência no relacionamento
	<b>Efeitos colaterais</b>	Efeito "transbordamento"
		Impactos ecológicos

Fonte: Adaptado de Frow et al (2011)

O primeiro tipo de comportamento classificado como **comunicação** diz respeito ao uso indevido de informações. De maneira geral, pode ser exemplificado pela utilização de informações dos clientes de uma forma que eles desaprovam, como por exemplo para veiculação de campanhas promocionais. A confusão do cliente, por outro lado, traz o uso de informações enganosas ou sua apresentação de maneira complexa e confusa ou até mesmo pela omissão de informações relevantes, levando o cliente a tomar decisões que sejam prejudiciais e contra seus interesses. A invasão de privacidade ocorre quando as empresas, muitas vezes com objetivo de melhor entender e atender o cliente, coletam informações que os indivíduos não se sentem confortáveis em compartilhar, desde seu histórico de compra até programas de televisão que assistem. Essas informações frequentemente são coletadas sem o consentimento do usuário e podem visar um grau de aproximação empresa-cliente não desejado pelo indivíduo. Por fim, o último comportamento atribuído ao grupo de comunicação é a desonestidade, que é percebida através tanto da venda de produtos ou serviços que o cliente não precisa, quanto por ações fraudulentas por parte da empresa, visando

seu benefício próprio sem se preocupar com a relação e com o cliente. (Frow et al., 2011)

Outra categoria dos comportamentos *dark side*, classificada como **manipulações alternativas**, diz respeito a casos de fornecimento de produtos ou serviços inferiores de maneira deliberada ou à indução ao erro na escolha, restringindo ou manipulando as opções do cliente. No âmbito das manipulações alternativas, Frow et al. (2011) apresentam a exploração financeira, que diz respeito a penalidades financeiras utilizadas de forma deliberada como fonte de receita para a empresa, penalidades estas que geralmente estão ocultas em contratos para explorar ao máximo o cliente. O comportamento denominado favoritismo de clientes trata da segmentação por parte das empresas de sua base de clientes a partir de informações como seu perfil de compra e rentabilidade. O problema causado por esse comportamento aparece nos clientes que não foram priorizados e se sentem injustiçados frente aqueles que estão sendo beneficiados, principalmente quando o valor pago pelo serviço por ambos foi o mesmo. Prender o cliente, segundo Frow et al. (2011) é um tipo de comportamento em que deliberadamente as empresas tornam mais custoso e difícil a troca do prestador de serviço, podendo ser exemplificado também por quando o consumidor é forçado a comprar complementos ou reparos para os serviços ou produtos adquiridos por valores mais elevados do que seriam praticados normalmente, devido ao fato de já estar comprometido com aquela relação. O último tipo de comportamento *dark side* da categoria de manipulações alternativas é denominada negligência no relacionamento, na qual a relação se deteriora com o tempo pela incapacidade do prestador de serviço em continuar a fornecer valor à relação, seja pela perda de objetividade ou inercia na relação. Por conta disso, têm-se como resultado uma queda na qualidade do serviço prestado. (FROW et al., 2011)

Por fim, a última categoria dos comportamentos *dark side* é chamada por Frow et al. (2011) de **efeitos colaterais**. Como o nome sugere, indica os impactos negativos ao meio ambiente e a terceiros. Como exemplo, o efeito transbordamento, ao veicular campanhas publicitárias uma empresa pode impactar, além de seu público-alvo desejado, indivíduos que não tem interesse em seu produto ou serviço,



podendo causar incômodo a eles. A segunda variação dos efeitos colaterais diz respeito aos chamados impactos ecológicos, partindo da premissa que ocorrem de maneira consciente pela empresa, como o depósito de resíduos e poluição que podem prejudicar o ambiente até o incentivo ao consumidor de hábitos prejudiciais à sua saúde. (Frow et al., 2011)

Considerando que o fenômeno analisado neste estudo trata do *dark side* do marketing de relacionamento na gestão pública, em específico, na gestão de contratos públicos, a seção a seguir aborda sucintamente aspectos relevantes que permeiam a gestão de contratos no setor público.

## GESTÃO PÚBLICA DE CONTRATOS

A gestão dos contratos públicos com empresas privadas surge a partir dos processos licitatórios, definido por Meirelles (1971, p. 16) como “o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse”. Assim, a gestão destes contratos ocorre em formato diferente dos firmados entre empresas privadas, pois, para o primeiro caso, aplica-se a Lei 8.666/1993 que estabelece as normas gerais das licitações e contratos administrativos, determinando suas restrições e parâmetros de atuação. Além da Lei 8666, outras duas regulamentações normatizam as etapas do processo de compras de bens e serviços, a saber, o Regime Diferenciado de Compras – RDC (Lei 12.462, de 2011) e a Lei do Pregão (Lei 10.520, de 2002). (Brasil, 1993).

Cumprir destacar, entretanto, a existência de uma nova legislação que unifica todos os procedimentos relacionados ao assunto, a Lei 14.133, aprovada em 2021. Municípios, Estados e União estão em período de adaptação para implementação da nova lei, que vigora a partir de 01º de janeiro de 2023. Até lá, as demais continuam em uso, com destaque para a Lei 8666, que traz as principais normativas referente ao processo de compras e fiscalização de contratos firmados com o setor público. (Agência Senado, 2023).

A Lei 8.666 pontua, entre outras questões, as regras que definem o processo de contratação de serviços e compra de produtos pela Administração Pública – chamadas de

modalidades de licitação. Atualmente, são seis modalidades possíveis: concorrência; tomada de preços; convite; concurso, pregão e leilão – cujo detalhamento encontra-se no Art. 22 da referida lei. Em paralelo às modalidades, têm-se os critérios de julgamento e escolha das propostas, apresentados no Art. 45 da referida lei – as quais podem ser escolhidas em função do “menor preço”, “melhor técnica” ou pela combinação “técnica e preço”. (Brasil, 1993)

Além das regras, a Lei 8.666 em seu Art. 37, torna explícito os princípios que devem ser seguidos pela Administração Pública nos processos de contratação. São eles a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Para Andrade (2010) o princípio da eficiência é o melhor caminho para realizar uma atividade, utilizando os recursos de maneira ideal. Além disso, o princípio de eficiência aparece como grande aspecto de cobrança e de crescente pressão popular, sendo exigido nos serviços, na qualidade e no atendimento das demandas sociais (Limberger et al., 2014; Nishiyama et al., 2016; Motta, 2013).

Assim sendo, o objetivo da gestão de contratos é tornar a contratação e a manutenção dos contratos a mais assertiva possível, baseada nos princípios de eficiência e eficácia. Atentando-se que, para a Administração Pública, o objetivo primordial tem relação direta com as metas coletivas e sociais, com a busca contínua pelo desenvolvimento da gestão através de aprimoramentos constantes. (Andrade, 2010)

Cabe mencionar que nos contratos de licitação pública existe explicitamente um fator relevante para sua operação rotineira: a necessidade legal de acompanhamento e fiscalização, estabelecidos pela Lei 8.666, no Art. 58, inciso III e no Art. 67 (Brasil, 1993). Tal fato torna o processo de fiscalização obrigatório por parte das entidades públicas contratantes, sendo característica inerente à atuação eficiente da Administração Pública (Vieira, 2014). A importância e obrigação legal de acompanhamento no processo de contratação é destacada por Marinho et al. (2018) pela responsabilidade do serviço público não apenas fiscalizar a entrega dos acordos determinados em contrato, mas também das conformidades fiscais, trabalhistas e previdenciárias. Diferente da gestão de contratos - que inclui todo o processo licitatório - a ação



de fiscalização é mais específica, mensurando de maneira qualitativa e quantitativa o alcance dos objetivos acertados em contrato. (Vieira, 2014)

## METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos desse estudo optou-se por realizar uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, através da estratégia de levantamento de dados mediante realização de entrevistas. As pesquisas exploratórias visam ajudar o pesquisador a compreender uma questão específica ou satisfazer uma curiosidade, levando ao desenvolvimento de um entendimento inicial do fenômeno de interesse (Malhotra, 2012; Babbie, 2014). Sendo, portanto, a mais apropriada para o estudo da temática do *dark side* do marketing de relacionamento, uma vez que o recorte temático possui necessidade de aprofundamento teórico (Payne & Frow, 2017), apoiada pela baixa exploração da área na literatura.

O uso da abordagem qualitativa foi considerada mais apropriada pela necessidade de compreender o fenômeno sob o ponto de vista dos atores envolvidos, em especial, dos que sofrem os efeitos do *dark side* do marketing de relacionamento. É, portanto, consoante com o que afirma Flick (2013, p. 23) ao dizer que as pesquisas qualitativas visam “a captação do significado subjetivo das questões a partir das perspectivas dos participantes”.

Gestores e fiscais de contratos públicos na região da Grande Florianópolis foram definidos como sujeitos de estudo, independente do órgão em que atuam. Optou-se trabalhar exclusivamente com o setor público, pela inexistência de abordagem na literatura acadêmica nacional ou internacional. Ademais, é de conhecimento pacífico que órgãos públicos enfrentam desafios na gestão de contratos, frequentemente noticiado em meios de comunicação. A amostragem utilizada foi do tipo não probabilística por julgamento, sendo o critério de seleção o tempo de atuação no cargo, superior a três anos e com participação ativa nas atividades de fiscalização. Optou-se por estes critérios visando selecionar gestores e fiscais de contratos com mais experiência e de excelência, contribuindo para o alcance dos objetivos. Cabe destacar que a seleção pelo critério de participação ativa deu-se por meio de

indicação de professores especialistas na área de Administração Pública e Direito.

Posteriormente, fez-se uso da amostragem do tipo “bola de neve”, cuja estratégia consiste na aplicação de “cadeias de referências”, ou seja, da indicação, por parte do primeiro sujeito selecionado (informante-chave), de outras pessoas com mesmo perfil desejado na pesquisa. O procedimento de indicação se repete nos demais participantes indicados, até se observar um esgotamento ou repetição nas respostas ou nas indicações de possíveis respondentes (Vituto, 2014). Com base nestes parâmetros obteve-se um total de nove entrevistados, sendo quatro gestores de contrato, quatro fiscais de contrato e um que exerceu ambas funções.

Dentro da metodologia de pesquisa adotada, optou-se pela estratégia de aplicação de entrevistas semiestruturadas, pessoais e em profundidade, com contato direto entre o pesquisador e o entrevistado. As entrevistas seguiram protocolo proposto por Cresswell (2007), incluindo cabeçalho, instruções para o entrevistador, uma declaração de abertura, questões essenciais para a pesquisa e instruções para orientar o pesquisador a aprofundar as perguntas. O instrumento de coleta de dados se constitui num roteiro de entrevistas, estruturado em três blocos, quais sejam: (1) perfil do entrevistado e atividades desempenhadas, (2) operacionalização e caracterização da relação com os prestadores de serviço e (3) motivos de encerramento dos contratos, suas razões e percepções da qualidade das relações. (ver Apêndice)

As entrevistas foram aplicadas de forma online através do software Google Meet durante os meses de abril a maio de 2021, em decorrência da situação da pandemia de Covid-19. Gray (2012) recomenda o uso de entrevistas para estudos exploratórios, assim como sua aplicação de forma semiestruturada, caracterizada pela flexibilidade em sua utilização. Em relação ao processo de análise, ocorreu primeiramente o processo de transcrição, para posterior análise interpretativa, visando atender os objetivos e a abordagem deste estudo. Também se fez uso de codificação das respostas, processo que consiste em “classificar ou categorizar pedaços individuais de dados” (Babbie, 2014, p. 387, tradução nossa), para assim facilitar a análise interpretativa, pelo



agrupamento por similaridades. Na presente pesquisa, o uso da técnica possibilitou identificar padrões nas respostas e detectar indícios relacionados aos 10 tipos de comportamentos do *dark side* do marketing do relacionamento como proposto por Frow et al. (2011).

Cabe destacar ainda que, conforme postula o Comitê de Ética em Pesquisa, foi resguardada a identidade dos entrevistados, bem como das organizações onde atuam. Assim, os entrevistados foram caracterizados por números (Entrevistado 1, 2, 3...9). As organizações públicas, por outro lado, foram caracterizadas por letras (A, B, C e D) adicionada de sua esfera de atuação (municipal, estadual ou federal) e de poder (executivo, legislativo ou judiciário). Importante mencionar que o projeto foi aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa, através do CAAE (Certificado de Apresentação de Apreciação Ética) de número 42918821.1.0000.0118, assegurando, portanto, a conformidade da pesquisa com os padrões éticos exigidos para estudos realizados com seres humanos, garantindo a integridade e dignidade dos participantes.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos iniciam com as informações sobre o perfil dos respondentes e das organizações. Posteriormente, caracterizam-se os serviços de longo prazo, para então apresentar os dados referentes à rotina da gestão e fiscalização dos contratos. Na sequência, abordam-se as percepções sobre as desvantagens dos contratos de longo prazo e os comportamentos *dark side* percebidos. Por fim, uma proposta de comportamento *dark side* do serviço público é apresentada, visando contribuição do estudo à lacuna de pesquisa identificada.

## PERFIL DOS RESPONDENTES E ORGANIZAÇÕES

O perfil dos entrevistados foi traçado considerando as variáveis idade, gênero, tempo de atuação profissional, organização em que possuem vínculo empregatício e outras experiências profissionais. A tabela a seguir sintetiza os perfis encontrados:

**Tabela 1**  
Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Função	Tempo de Atuação	Organização
1	Feminino	55	Fiscal	10	C
2	Feminino	39	Gestor	13	A
3	Feminino	38	Gestor	11	A
4	Feminino	40	Fiscal	9	B
5	Feminino	28	Fiscal	10	B
6	Feminino	55	Gestor	5	B
7	Masculino	49	Gestor	11	C
8	Masculino	28	Gestor / Fical	7	D
9	Masculino	48	Fiscal	21	B

Fonte: dados primários, 2021

Em relação às organizações, cabe pontuar que todas são vinculadas ao poder Executivo a âmbito Estadual, à exceção da organização B, de esfera Federal.

## CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE LONGO PRAZO

Ao total das 9 entrevistas realizadas foram citados 18 tipos de empresas prestadoras de serviço diferentes, que se caracterizam como de longo prazo. Os dois serviços mais citados, presentes em 4 das 9 entrevistas, possuem relação com a frota de automóveis dos órgãos, sendo um deles referente à oficina e manutenção dos carros, enquanto o outro serviço diz respeito ao gerenciamento de combustível da frota. Em sequência os serviços de passagens aéreas, manutenção dos elevadores, manutenção dos aparelhos de ar-condicionado, limpeza e Correios, foram citados em 3 entrevistas. Os serviços de vigilância, telefonia fixa e/ou móvel, manutenção de impressoras e dedetização se fizeram presentes em 2 entrevistas. Além disso, têm-se os serviços que foram apresentados exclusivamente apenas por um entrevistado, sendo eles: serviços de reprografia, técnico de informática, serviço digitalizador, manutenção predial, jardinagem, desenvolvimento de software e lanchonete.

De maneira geral, existe uma considerável gama de tipos de serviços prestados que se enquadram como de longo prazo entre as narrativas dos entrevistados, que podem ser divididos em 2 categorias: (i) Os serviços de manutenção, como de elevadores, impressoras e carros, e (ii) aqueles de apoio a operação que diretamente tornam possível às instituições realizarem seu trabalho, como passagens aéreas, Correios e telefonia. São, portanto, serviços executados de maneira contínua, ajustados à definição legal, presente no Art. 57 da Lei 8.666.



## ROTINA DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS

Ao questionar os entrevistados sobre a rotina de gestão e fiscalização dos contratos, evidenciou-se a ocorrência de situações diversas, desde aquelas em que a fiscalização está dentro dos parâmetros ideais, até narrativas centradas nos problemas vivenciados e inexistência de uma rotina específica por parte de alguns fiscais. Nos casos em que existe a fiscalização conforme o esperado, observa-se uma periodicidade nas atividades do fiscal. Além disso, objetiva-se, com a fiscalização, encontrar problemas que precisam de atenção por parte da Administração Pública, conforme comentando pelos entrevistados: *"Todo mês ele tem que entregar, junto com as notas fiscais, o relatório das máquinas que ele arrumou"*. (Entrevistado 1). *"Tem o coordenador de jardinagem, ele é o fiscal de contrato, a função dele é quase exclusiva nisso, ele fica em tempo integral acompanhando, vendo o que precisa, dando prioridade, organizando"*. (Entrevistado 6).

O padrão descrito nas situações relatadas pelos Entrevistados 1 e 6 não ocorre em todos os órgãos analisados, apesar da exigência legal de fiscalização, conforme preconiza a Lei 8.666, no Art. 58, inciso III e no Art. 67 (Brasil, 1993). Vislumbra-se que na prática nem sempre ocorre uma rotina estruturada de controle, como se observa na fala do Entrevistado 5: *"A gente tem que fazer uma avaliação, se eu não me engano, é mensal [...] Mas na prática, não é assim que acontece não, acaba sendo mais passivo. De pegar a reclamação ou então eu ir fazer alguma outra coisa naquela sala e perceber que está suja, então é mais assim. Eu não faço uma ronda."*

Em suas narrativas, complementando os relatos anteriores, os entrevistados expuseram diversas dificuldades operacionais relacionadas a gestão e fiscalização de contratos, além de ações que os órgãos tentam implementar para minimizar essas complicações. Conforme o Entrevistado 3 explica: *"fica a cargo do fiscal de contrato avaliar qualquer caso de descumprimento ou desvio de qualidade e comunicar o gestor de contrato"*. No entanto, esta hierarquia torna a qualidade da fiscalização variável, pois como relatado na mesma entrevista: *"a gente fica muito na mão do fiscal lá no órgão com critérios bem subjetivos"*. Corroborando a esta afirmação, o Entrevistado 2 comentou: *"O gestor fica refém na*

*mão do fiscal, ele não está lá na ponta sabendo se está sendo feito corretamente o serviço, então é na base de confiança, é algo muito complexo."*

## DESVANTAGENS PERCEBIDAS NAS RELAÇÕES DE LONGO PRAZO

De acordo com Agariya e Singh (2011), as definições de marketing de relacionamento trazidas pelos estudiosos enfatizam o interesse no longo prazo e no desenvolvimento de relações ganha-ganha entre os envolvidos. Apesar disso, a partir das narrativas dos entrevistados do presente estudo, torna-se possível visualizar situações que destoam desse conceito nas relações de longo prazo no serviço público analisadas. Um dos problemas relatados diz respeito ao efeito do tempo na deterioração da qualidade do serviço, que corrobora ao comportamento *dark side* de "negligência no relacionamento" abordado por Frow et al. (2011).

*"Para prestação de serviço parece ter um tempo, uma curva, onde até por ser uma relação que está começando, o prestador de serviço está ali muito próximo do fiscal. [...] Essa relação vai se construindo para depois ir se transformando, até porque vão entendendo os pulos do gato. Por exemplo lavanderia em presídio e hospital tinha muito disso, começou muito bem, mas com o passar do tempo o fiscal já nem acompanhava a pesagem, e estava sendo colocado ali o peso que se queria, e a gente paga por kg de roupa suja. [...] Mudou depois de um tempo, depois que o serviço estabeleceu uma relação de confiança."* (Entrevistado 3).

*"Nós compramos as ferramentas, que era a parte mais cara, pagamos e aí, na minha leitura, eu entendo que começou a ficar desinteressante para eles receber o valor mensal e manter um profissional para dar o suporte [...] Então eles começaram a prestar mal o serviço."* (Entrevistado 7).

Outro problema identificado nas falas dos entrevistados diz respeito à aproximação das partes envolvidas, face à confiança estabelecida. É similar, portanto, à afirmação de Grandinetti (2017) que apresenta o excesso de confiança como uma possível armadilha para redução das rotinas de monitoramento e por consequência um desequilíbrio na relação e assertividade no momento de aferir os resultados da parceira. Tal



relação, segundo os entrevistados, pode levar a uma situação em que cobranças são percebidas como algo nocivo ao relacionamento. *"Uma coisa que me incomodava quando a gente mandava essa avaliação, é que deveria ser uma avaliação por questão contratual, só que eles pegavam aquele formulário e agiam como se estivéssemos fazendo uma reclamação, como se estivéssemos massacrando a empresa, e na verdade não era isso. [...] Acho que eles têm esse medo de perder o emprego, até por esse motivo, da forma como é hoje, eu não quero mais fazer."* (Entrevistado 5)

*"Os 2 tem mais de 5 anos com a gente, e acabam criando uma relação de confiança, a gente tem uma relação com as pessoas que trabalham no centro, então a gente acaba não reclamando muito para não prejudicar, elas ganham pouco, então a empresa acaba se beneficiando disso."* (Entrevistado 4).

Nota-se na fala dos Entrevistados 4 e 5 a preocupação em não prejudicar seu parceiro relacional nas situações comentadas, exemplificado pelo funcionário da empresa prestadora de serviço que já havia construído uma relação com os fiscais. Essa "camaradagem", em decorrência de uma relação interpessoal desenvolvida, fica explícita também pela fala do Entrevistado 3: *"Tem também quem acoberte, tem fornecedor que demora para entregar, está fazendo um serviço ruim, mas já virou amigo do fiscal, então o fiscal não comunica."*

## COMPORTAMENTOS DARK SIDE PERCEBIDOS

A partir dos comportamentos *dark side* propostos por Frow et al. (2011) faz-se a comparação com as narrativas trazidas pelos entrevistados. Foram observados dois comportamentos associados ao tipo comunicação, quais sejam: uso indevido de informações e confusão dos clientes; e outros três associados ao tipo manipulação alternativa – favoritismo de clientes, prender o cliente e negligência no relacionamento.

No que diz respeito aos comportamentos baseados na comunicação, no qual há o uso indevido de informações, é perceptível sua ocorrência na fala do Entrevistado 2: *"Muitas vezes a abusividade vem por parte das empresas, até porque elas estão muito preparadas por ser o ganha pão delas, então elas conseguem se vender*

*muito bem para o fiscal, que muitas vezes não tem uma bagagem necessária para avaliar a proposta [...] As empresas chegam e falam que há algo novo no mercado e ela já está preparada para isso [...] Falta muito para o estado investir em capacitação, informar os seus servidores nesse sentido."*

Outra ocorrência de comportamento *dark side* relacionado a comunicação acontece na etapa de avaliação de propostas. Com as informações de requisitos do contrato em mãos, os fornecedores manipulam sua oferta a fim de parecer a melhor possível para a Administração Pública, independente de possuírem o necessário para cumprir o que estão prometendo, deixando o risco de não execução do contrato para o contratante, como demonstra as narrativas a seguir: *"Então o que acontece é: A pessoa ganha a licitação e depois corre atrás do produto, isso é muito comum, tanto produto quanto serviço, a pessoa põe no papel, faz a proposta e tudo mais. E aí, acaba acontecendo o chamado descasamento de data. Licitou, contratou, aí a pessoa pede um tempo e enrola um pouco, porque ele foi correr atrás do produto (fornecedor) ou da mão de obra dele, apesar de na maioria dos editais proibirem a subcontratação."* (Entrevistado 7).

*"Eu tenho percebido que muitas empresas entram no processo licitatório sem conhecer o que realmente é e o que acontece. E como é menor preço, elas botam o preço lá embaixo [...] Como a mão de obra é especializada, marceneiro, vidraceiro, serralheiro e eles botaram um salário muito baixo para os trabalhadores, é muito difícil conseguir contratar e acabam não conseguindo executar."* (Entrevistado 6). Esse tipo de comportamento na relação é definido por Frow et al. (2011) como "Confusão do cliente", em que uma das partes busca prover informações enganosas para incentivar o outro a tomar decisões que o prejudique, assim, a empresa sabendo desse desequilíbrio no conhecimento se aproveita para estimular o órgão público a realizar a compra, visto que as promessas são tentadoras.

Um segundo comportamento comentado pelos entrevistados é o "Favoritismo de clientes", prática em que a empresa dispõe de mais atenção e melhores serviços para determinados clientes, dependendo de suas necessidades, perfil de compra e rentabilidade (Frow et al., 2011). No contexto de prestação de serviço para órgãos públicos, o "Favoritismo de clientes" aparece



através da maior atenção que as empresas dão para outras organizações do setor privado, enquanto para o setor público faz-se o mínimo necessário. O Entrevistado 7 afirma: *"Para o estado eles vão fazer a coisa de qualquer jeito, forma e maneira"* enquanto o Entrevistado 5 complementa: *"Tem muita empresa que quando entra em órgão público, por achar que é público acha que ninguém é de ninguém, ninguém vai os penalizar e acaba não entregando um bom serviço"*, por fim, corroborando com os entrevistados anteriores, o Entrevistado 8 relata sobre prestadores de serviço ruins: *"ele acha que o dinheiro público é dinheiro de ninguém, são raros os que ganham o processo licitatório e vão lá e prestam serviço de acordo que está na planilha."*

Outro comportamento que se evidencia nas falas dos entrevistados é a "Negligência do relacionamento" quando se trata do setor público, como se observa. *"A gente tem contrato que eles têm que encaminhar 2 ou 3 vezes por ano uniforme para os funcionários e a cada 2 semanas trocar os EPIs, e eles não fazem, é deliberado, um jeito de economizar."* (Entrevistado 3) *"A empresa estava há muitos anos. Então, eles já estavam muito acomodados, às vezes nós reclamamos e realmente não tinha solução e não acontecia nada."* (Entrevistado 5)

Percebe-se, portanto, que a impunidade frente à negligência torna a posição de prestação de serviço cômoda, e possivelmente é razão também do favoritismo para clientes da iniciativa privada, visto que são mais exigentes e possuem contratos de mais fácil rompimento, demandando, portanto, mais atenção e cuidado na prestação do serviço, enquanto o serviço público abre brechas para a empresa economizar e manter sua lucratividade alta.

No que tange à conservação dos relacionamentos, têm-se uma outra manifestação de comportamento do *dark side*, responsável por "Prender o cliente", porém, com origem distinta daquela prevista na literatura. Devido as características que regulam as relações públicas, em virtude da Lei 8666, o rompimento da relação acaba por ser oneroso para o contratante, tornando extremamente difícil a troca de prestador de serviço. Exemplificando as dificuldades de rompimento de uma licitação, o Entrevistado 4 comenta: *"é um processo muito trabalhoso, muito demorado e que gasta muito dinheiro [...] E aí tá ruim, várias reclamações, mas daria muito mais trabalho, muito mais despesas*

*tu ir lá e registrar todas as ocorrências e encerrar o contrato, fazer uma nova licitação, então a gente acaba aceitando. Ruim com ele, pior sem ele."* O Entrevistado 3 completa essa afirmação: *"O que se sabe é que a gente estende a relação, mesmo que o serviço esteja meia boca por conta da dificuldade de se licitar de novo"*. Assim, têm-se um ponto de atenção importantíssimo no que tange às relações de longo prazo entre a esfera pública e seus prestadores de serviço, visto que o setor público, por determinações próprias - apesar de todas suas justificativas - cria um cenário desfavorável para seus contratos.

Por fim, observou-se a ocorrência da "Desonestidade", outro comportamento prejudicial mapeado por Frow et al. (2011), no qual existe a busca deliberada pelo ganho próprio em prejuízo do parceiro relacional, conforme apresenta o Entrevistado 7: *"Teve um caso de uma empresa que prestava serviço de tecnologia da informação, na minha leitura, eu entendo que começou a ficar desinteressante financeiramente para eles manterem um profissional para dar o suporte, e acho que outros projetos eram mais interessantes. Por isso, eles começaram a prestar mau o serviço. Você vê que é mais má fé. [...] O que acontece, tem a lógica do pregão, aí a pessoa joga preço lá embaixo e depois para manter a margem de lucro ou outras coisas, ele quer negar qualquer coisa, aí aqueles custos já não cobrem aquele preço acordado."*

## **PROPOSTA DE MODELO DE COMPORTAMENTO DARK SIDE NA GESTÃO PÚBLICA**

A proposta de comportamentos *dark side*, adaptada para o setor público, é apresentada pela Figura 2, na qual existem ao total 5 variações de comportamento, iniciando pelo "Aprisionamento pela legislação".

### ***Aprisionamento pela legislação***

A presença deste comportamento *dark side* é considerada característica intrínseca das relações públicas com impacto nos demais comportamentos, razão que justifica seu destaque ao centro do círculo. Este comportamento *dark side* é o que mais se diferencia das definições de Frow et al. (2011), fato que implicou na mudança de rótulo, chamado originalmente pelo autor de "Prender o cliente". No contexto analisado,



a dificuldade e custos vinculados a troca de prestador de serviço não surge da má fé das empresas e sim da própria burocracia envolvida em todo o processo. Destaca-se que, apesar da origem da situação do órgão público estar preso ao prestador de serviço ser do próprio governo (legislação), isso não impede que a condição seja extensivamente explorada por empresas com más intenções, potencializando o efeito *dark side*.

**Figura 2**

*Comportamento dark side na Gestão Pública*



Fonte: elaboração própria.

### ***Negligência no Relacionamento***

A negligência no relacionamento diz respeito à pouca atenção direcionada aos contratos públicos pelos prestadores de serviço de longo prazo após ganharem o processo de licitação. Os prestadores de serviço buscam atender os requisitos mínimos do contrato, tangenciando uma entrega abaixo da proposta, fazendo-se uso de quaisquer prazos de extensão possíveis. Como premissa da negligência, para o prestador de serviço, têm-se a busca pela maior rentabilidade sem consideração pelo relacionamento e desenvolvimento de parceria com o órgão público. Assim, neste tipo de comportamento, o parceiro aproveita-se da rigidez da gestão de contrato públicos, fazendo com que este se perca até seu limite legal, mesmo com entregas de baixa qualidade. Tal situação

decorre das amarras legais e custos relacionados ao encerramento do contrato que prendem o cliente, tornando muito difícil que ele busque por alternativas para sanar as necessidades do órgão. Destaca-se, porém, que não necessariamente a negligência no relacionamento ocorre desde o início do contrato, podendo esta surgir durante o desenvolvimento da relação, conforme o prestador de serviço começa a entender o nível de fiscalização que irá encontrar no órgão, assim como as punições relacionadas.

### ***Confusão do cliente***

A confusão do cliente, que neste caso específico se trata dos órgãos públicos, é principalmente evidente em situações de desequilíbrio de conhecimento, situação muito comum na área de tecnologia, devido a sua grande e constante mutação. Na prática, tem origem na falta de capacitação técnica e específica de profissionais para gerir e fiscalizar os contratos, visto que sem esse conhecimento básico do contrato em pauta não é possível a tomada de decisão, ficando totalmente em mãos do prestador de serviço e suas recomendações. Em paralelo à falta de capacitação dos servidores têm-se a alta proporção de contratos em relação a profissionais disponíveis para atuar na função de fiscal. Ou seja, além do conhecimento limitado por parte dos fiscais, dispõe-se de uma quantidade acima do ideal de contratos por profissional, tornando a brecha para exploração por parte do parceiro ainda maior e de mais fácil aproveitamento.

### ***Favoritismo do setor privado***

A aparição do comportamento de favoritismo de clientes no contexto deste estudo ocorre pela priorização dos clientes e contratos do setor privado. De maneira similar à negligência no relacionamento, o favoritismo do setor privado aparenta ter como causa a dificuldade de rompimento de contratos por parte da Administração Pública, diferentemente do conceito de Frow et al. (2011), em que se relata um maior enfoque na priorização de clientes com maior atratividade econômica. A percepção de impunidade frente a uma má prestação de serviço no âmbito público, independente do retorno econômico atrelado ao contrato, direciona,



naturalmente, os esforços e priorização do prestador de serviço para outras atividades, como clientes do setor privado que irão demandar mais qualidade e atenção do fornecedor para que o contrato seja mantido. Destaca-se que, para este comportamento *dark side*, a fiscalização efetiva é muito importante para mitigá-lo. Isto porque, com um olhar mais criterioso e com maiores e mais frequentes cobranças sobre a prestação de serviço, em paralelo a um bom termo de referência como base do contrato, é possível direcionar maior atenção da empresa contratada para o objeto de interesse.

### **Desonestidade**

Apesar de ser possível enquadrar alguns dos outros comportamentos dentro da esfera do significado da palavra desonestidade, essa categoria específica diz respeito a uma ação um pouco mais direcionada e deliberada de se aproveitar do parceiro relacional para benefícios próprios, principalmente financeiros. Novamente, um aspecto que aparece também para esse comportamento *dark side* é a tentativa de compensação do valor muito baixo cobrado para que a empresa ganhe a licitação, feita através da tentativa de reduzir seu escopo de trabalho ao máximo possível ou até mesmo por entregas incompletas ou insuficientes. No caso da desonestidade, em contrapartida as premissas do marketing de relacionamento, que buscam relações ganham-ganha entre os parceiros relacionais, o comportamento do prestador de serviço neste caso é exclusivamente voltado a maximização de seus ganhos, independente do que isso possa resultar para o licitante. Isso aparenta acontecer devido a sensação de ausência de dono do dinheiro público, conforme mencionado pelos entrevistados. Assim, uma mentalidade de exploração financeira agressiva é construída. A perpetuação do comportamento de desonestidade, focado no ganho financeiro, nos contratos de prestação de serviço no setor público possui relação com o precedente estabelecido por relações passadas, em que muitos desses prestadores de serviço já conseguiram explorar seus antigos parceiros sem qualquer tipo de punição. Desta forma, esse tipo de relação e comportamento são vistos como uma maneira de lucrar "em cima" da burocracia pública.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do objetivo e execução da presente pesquisa foi possível construir uma proposta de tipos de comportamento *dark side* adequados ao contexto do serviço público, inéditos na literatura acadêmica. As evidências apontam para particularidades que ocorrem no âmbito público nacional, não antes mapeadas pela literatura, bem como para semelhanças ao modelo teórico proposto por Frow et al (2011).

As particularidades decorrem de aspectos legais, a saber, da Lei 8666 que rege as normativas para contratação e fiscalização de serviços com o setor público. Entre as semelhanças, foram observados os comportamentos de negligência no relacionamento, confusão do cliente, favoritismo e desonestidade, comuns nas relações B2G, B2B e B2C. Um ponto de destaque trata da difícil tarefa de manter a impessoalidade com os prestadores de serviço com quem se tem um contato próximo e duradouro, visto que essa aproximação pode acarretar dificuldades tanto de fiscalização quanto de cobrança ou rescisão de contrato.

Outro ponto de atenção observado nas narrativas dos entrevistados refere-se à rotina de fiscalização e gestão. Por diversos motivos, desde sobrecarga do profissional até as desvantagens oriundas de uma relação duradoura, têm-se uma prática que foge dos ideais, abrindo brechas para comportamentos danosos. Tais problemas evidenciam a necessidade de uma atuação assertiva do gestor público visando reduzir o impacto do *dark side*. Deste modo, as implicações gerenciais do estudo apontam para a necessidade de o setor público desenvolver métodos mais objetivos de gestão e fiscalização de contratos, a fim de evitar ou reduzir alguns dos comportamentos *dark side* identificados. Tais estratégias podem ser vislumbradas como possibilidade de estudos futuros.

É importante salientar a limitação do estudo frente a seu escopo de entrevistados, visto que foi feito unicamente através do contato com os gestores e fiscais públicos, sem envolver os prestadores de serviço. Assim sendo, recomenda-se em estudos futuros o envolvimento de todos os atores relacionados, assim como percepções existentes em órgãos do poder legislativo e judiciário. Adicionalmente, cumpre destacar que a alteração da legislação irá implicar em



modificações nos processos licitatórios e de fiscalização. Neste sentido, recomenda-se a realização de novos estudos para verificar se os aspectos de *dark side* ora pontuados neste estudo permanecem ou se alteram, em função da nova legislação.

Tratando de contribuições teóricas, o presente estudo traz uma visão pioneira nas relações B2G a partir do *dark side* do marketing de relacionamento, contribuindo para o aprofundamento científico desta temática. Válido mencionar que o estudo também contribui com o campo do marketing aplicado ao setor público, ainda em construção no Brasil. Comumente associado às campanhas eleitorais, o marketing no setor público pode assumir distintas vertentes, tendo como um de seus princípios básicos a oferta de serviços públicos de qualidade ao cidadão e sociedade (Cezar, 2019). Neste íterim, muitos dos serviços públicos ofertados à sociedade necessitam de apoio dos serviços terceirizados, como os tratados nesta pesquisa. Desta forma, a gestão assertiva de contratos de prestação de serviços no setor público tende a influenciar a qualidade do serviço prestado ao cidadão e sociedade – caracterizando, desta forma, a relação com o marketing no setor público e a contribuição social do presente estudo.

Finalmente, cabe destacar a relevância do debate sobre aplicação do marketing no setor público e que o presente estudo não tem como pretensão realizar uma transposição da abordagem do marketing de relacionamento aplicada no setor empresarial, para o setor público. As diferenças existentes nas esferas pública e privada tornam demasiadamente complexas quaisquer tentativas neste âmbito. A proposição do presente estudo, no entanto, foi refletir sobre possíveis semelhanças e diferenças do *dark side*, do marketing de relacionamento, no contexto do setor público, ao tratar de contratos de prestação de serviço de longo prazo.

## AGRADECIMENTO

Agradecimento à FAPESC pelo suporte à pesquisa via edital PAP 48/2022 - Termo de Outorga N°: 2023TR282.

## REFERÊNCIAS

- Agariya, A. K. & Singh, D. (2011). What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. *Journal of Relationship Marketing*, 10(4), 203-237.
- Agência Senado. (2023). *Medida provisória prorroga prazo de adequação à nova Lei de Licitações*. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2023/04/03/medida-provisoria-prorroga-prazo-de-adequacao-a-nova-lei-de-licitacoes#:~:text=A%20MP%20altera%20a%20nova,se%20adaptarem%20%C3%A0s%20novas%20regras..> Acesso em: 03 abr. 2023.
- Almeida, C. W. L. (2009). Fiscalização contratual: "Calcanhar de Aquiles" da execução dos contratos administrativos. *Revista do Tribunal de Contas da União*, 114, 53-62.
- Andrade, F. A. (2010). Eficiência na gestão dos contratos administrativos. *Jus Navigandi, Teresina*, 15(2572), 17.
- Babbie, E. (2014). *The practice of social research*. 14. ed. Boston: Cengage Learning.
- Brasil. (2020). *Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993*. Presidência da República, Casa Civil.
- Cezar, L. C. (2019). *Comunicação e Marketing no Setor Público: diferentes abordagens para a realidade brasileira*. Brasília: Enap.
- Donaldson, B. & O'toole, T. (2007). *Strategic Marketing Relationships: from strategy to implementation*. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons.
- Fang, S.; Chang, Y. & Peng, Y. (2011). Dark Side of Relationships: a tensions-based view. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 774-784.
- Flick, U. (2013). *Introdução À Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.
- Frow, P. et al. (2011). Customer Management and CRM: addressing the dark side. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 79-89.
- Gopalakrishnan, S. & Zhang, H. (2019). Client Dependence: a boon or bane for vendor innovation? A Competitive Mediation Framework In It Outsourcing. *Journal Of Business Research*, 103, 407-416.



- Grandinetti, R. (2017). Exploring the Dark Side of Cooperative Buyer-Seller Relationships. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 32(2), 326-336.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no Mundo Real*. 2. ed. Porto Alegre: Penso.
- Grayson, K. & Ambler, T. (1999). The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 132-141.
- Gummesson, E. (1997). Relationship Marketing as a Paradigm Shift: some conclusions from the 30r approach. *Management Decision*, 35(4), 267-272.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing: rethinking marketing management*. 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Limberger, T.; Teixeira, A. V. & Abreu, M. B. G. (2014). Contratos Administrativos e Gestão Pública – proposições a partir de estudos de casos na Administração Pública Federal Indireta. *A&C-Revista De Direito Administrativo & Constitucional*, 14(58), 155-176.
- Malhotra, N. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- Marinho, R. C. P. et al. (2018). Fiscalização De Contratos De Serviços Terceirizados: Desafios Para A Universidade Pública. *Gestão & Produção*, 25(3), 444-457.
- Meirelles, H. L. (1971). Licitações e Contratos Administrativos. *Revista de Direito Administrativo*, 105, 14-34.
- Motta, P. R. M. (2013). O Estado da Arte da Gestão Pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82-90.
- Nguyen, B.; Simkin, L. & Canhoto, A. I. (2016). *The Dark Side of CRM: customers, relationships, and management*. New York: Routledge.
- Nishiyama, M. A. (2016). *Gestão De Compras No Setor Público: uma proposta multicritério para avaliação de desempenho*. 280 f. Dissertação (Mestrado)-CursoDeAdministração, Universidade Federal De Santa Catarina, Florianopolis.
- Payne, A. & Frow, P. (2017). Relationship Marketing: looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11-15.
- Pressey, A., & Tzokas, N. (2004). Lighting Up The " Dark Side" of International Export/Import Relationships. Evidence from UK Exporters. *Management Decision*, 42(5), 694-708.
- Rajiv, P. D., & Gleiberman, A. (2011). Preventing and combating the onset of dark-side symptoms. *Journal of Marketing Management*, 27(13-14), 1426-1443. DOI: 10.1080/0267257X.2011.624535
- Sheth, J. N. (2002). The Future of Relationship Marketing. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 590-592.
- Vieira, A. L. (2014). Gestão de Contratos Administrativos. *Revista de Contratos Públicos-RCP*, Belo Horizonte, 3, 9-32.
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Tematicas*, 22(44), 203-220.