



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **DARK SIDE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO: análise do fenômeno na Gestão Pública**

**JÚLIO NASCIMENTO PIRES**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

**ALINE REGINA SANTOS**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

## DARK SIDE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO: análise do fenômeno na Gestão Pública

### 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. Algumas definições distintas podem ser encontradas na literatura no que diz respeito ao *dark side* do marketing de relacionamento. Para Blocker, Houston e Flint (2011, p. 889, tradução nossa) trata-se de “resultados negativos não esperados e achados ‘irônicos’”, enquanto para Anderson e Jap (2005, p. 75, tradução nossa) seria “uma força de destruição que, sem ser notada, vai silenciosamente se fortalecendo e atinge geralmente relações que aparentam estarem indo bem”.

O *dark side* do marketing de relacionamento, portanto, “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, portanto, 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 e 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 e contratos no setor público serem mediadas por legislação específica, a Lei 8.666/1993. A fiscalização dos contratos, um dos objetos da lei, constitui parcela importante na gestão pública, sendo essencial para o sucesso da terceirização (ALMEIDA, 2009). Ressalta-se

igualmente a particularidade do setor público de dividir com o prestador de serviço a responsabilidade, reduzindo assim, os efeitos negativos inerentes às relações com empresas contratadas. As relações entre organizações do setor público e empresas terceirizadas 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.

Complementarmente, Marinho et al. (2018, p. 446) afirmam que, para o âmbito público a “deficiência e ausência de fiscalização, rotineiramente, são apontadas como as principais causas de prejuízos à correta operacionalização de licitações e contratos administrativos”. Por fim, consolidando a importância da análise dessas relações no âmbito público brasileiro, Ferreira et al (2017) explicam que na fiscalização contratual pública, não apenas os aspectos legais são levados em consideração, mas também as esferas que envolvem eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, os contratos são observados pelo recorte do custo-benefício, alcance de metas e resultados, além, da satisfação dos usuários.

#### PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Diante do exposto, alguns questionamentos são levantados, em especial deseja-se saber: (a) se o fenômeno do *dark side* do relacionamento, observado nas relações B2B (*business to business*), também é presente em relações B2G (*business to government*); (b) se existente o fenômeno, quais similaridades e diferenças são observadas, considerando os preceitos teóricos. Assim, vislumbra-se a possibilidade de analisar o fenômeno da gestão de contratos no setor público à luz da abordagem do *dark side* do marketing de relacionamento. Considerando a magnitude da gestão de contratos no setor públicos, 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 problema de pesquisa o seguinte questionamento: Como gestores e fiscais públicos da região da Grande Florianópolis percebem o relacionamento com prestadores de serviço de longo prazo, considerando a abordagem *dark side* do marketing de relacionamento? Por conseguinte, configura-se como objetivo geral 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.”

Observa-se a compatibilidade das temáticas “gestão pública”, “gestão de contratos” e “*dark side* do marketing de relacionamento” pois, mais do que garantir o cumprimento das normas na gestão contratual no setor público, é necessário também avaliar a performance dos aspectos contratuais no longo prazo. Destaca-se, entretanto, que 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 público e, em específico, de contratos públicos.

#### 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 E O'TOOLE, 2007)

No conceito proposto pela Associação Nacional de Publicitários, citada pela reconhecida Associação Americana de Marketing, o marketing de relacionamento é apresentado como um dos tipos de marketing, relacionado às “ações táticas e estratégicas para segmentar consumidores visando a construção de lealdade”. Complementar, os autores informam que, para construir a lealdade, “o marketing de relacionamento faz uso de banco de dados, publicidade comportamental e análise de dados com foco na segmentação”. (AMA, 2022, tradução nossa)

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 à 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).

## DARK SIDE 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, p. 326, tradução nossa)

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.”

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; SIMKIN; CANHOTO, 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.

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 inércia na relação. Por conta disso, têm-se como resultado uma queda na qualidade do serviço prestado. (FROW et al., 2011)

Figura 1 – Comportamentos do *dark side* do marketing de relacionamento

<b>Comportamentos <i>dark side</i></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
		Efeito "transbordamento"
	<b>Efeitos colaterais</b>	Impactos ecológicos

Fonte: Adaptado de 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, prejudicando, portanto, a percepção da marca por estas pessoas impactadas. A segunda variação dos efeitos colaterais diz respeito aos chamados impactos ecológicos, partindo da premissa que ocorrem de maneira consciente pela empresa, sendo estes desde 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 que estabelece as normas gerais das

licitações e contratos administrativos, determinando suas restrições e parâmetros de atuação (BRASIL, 1993).

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 também os critérios de julgamento e escolha das propostas, apresentados ainda na Lei 8.666, no Art. 45 – as quais podem ser escolhidas em função do "menor preço", "melhor técnica" ou pela combinação "técnica e preço". Por fim, o Art. 45 da Lei 8.666 informa que as licitações de “maior lance ou oferta” englobam os casos de “de alienação de bens ou concessão de direito real de uso.” (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 exigida nos serviços, na qualidade e no atendimento das demandas sociais (LIMBERGER; TEIXEIRA; ABREU, 2014; NISHIYAMA et al., 2016; MOTTA, 2013).

Assim sendo, o objetivo da gestão de contratos é tornar a contratação e a manutenção dos contratos o mais assertivo quanto 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, iniciando no planejamento do projeto até a finalização do contrato - 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, de acordo com Payne e Frow (2017), o recorte temático possui necessidade de aprofundamento teórico, apoiada pela baixa exploração da área na literatura.

O uso da abordagem qualitativa foi considerado o mais apropriado 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”.

### **Sujeitos de Pesquisa**

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, conferindo ineditismo ao estudo. 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 contrato 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”, na qual a partir do primeiro profissional disposto a contribuir com a entrevista, é solicitado indicações de outras pessoas, com que o primeiro possui contato e que se encaixem nas delimitações do estudo (MALHOTRA, 2012). Tal estratégia de coleta de dados reduz a possibilidade de recusa em responder as perguntas pela existência de uma indicação direta, facilitando o trabalho do pesquisador em encontrar sujeitos para estudo.

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 as funções. Estabeleceu-se como ponto de partida o pedido de indicações para um servidor público aposentado e uma servidora pública em atuação, ambos de conhecimento do pesquisador. A partir destes dois contatos iniciais, obteve-se sete possíveis entrevistados, dos quais cinco aceitaram participar da pesquisa. Feito esta primeira rodada de entrevistas, foi possível chegar a cinco novos possíveis participantes, dos quais apenas dois demonstraram interesse em contribuir com o estudo. Repetindo o processo, obteve-se mais dois novos contatos, os quais aceitaram ser entrevistados. A partir da utilização da técnica de indicação, foi feita a tentativa de entrevista com um total de 14 profissionais, sendo que apenas 9 aceitaram participar.

### **Técnica, Instrumento de Coleta e Análise de Dados**

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 seguem protocolo como 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 blocos. No primeiro bloco buscou-se informações sobre o perfil do entrevistado e atividades desempenhadas. Em sequência, no segundo bloco, os questionamentos permeiam a operacionalização e caracterização da relação com prestadores de serviço de longo prazo. Finalmente, no terceiro bloco de perguntas, foi abordado questões mais específicas relacionadas ao encerramento de contratos, suas razões e percepções da qualidade das relações.

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. Para o autor, este formato permite ao pesquisador chegar a respostas mais detalhadas a partir do esclarecimento do que foi dito, além de levantar questionamentos novos a partir do andamento da entrevista.

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).

É destacado, por fim, 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 (Xerox), 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 são o que 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, com

origem no próprio Estado, 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 as relações de longo prazo entre a esfera pública e seus prestadores de serviço, visto que ela, por determinações próprias, apesar de todas suas justificativas, está criando um cenário desfavorável para seus contratos.

Por fim, a ocorrência da “Desonestidade”, outro comportamento prejudicial mapeado por Frow et al. (2011), no qual existe a busca pelo ganho próprio em prejuízo do parceiro relacional acontece de maneira deliberada pelos prestadores de serviço, 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. A descrição de cada comportamento é detalhada após a figura.

Figura 2 – Comportamento *dark side* na Gestão Pública



Fonte: elaboração própria.

### *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*.

### *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 perdue 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 assim 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 a 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, uma vez que 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, assim, esse tipo de relação e comportamento são vistos como uma maneira de lucrar em cima da burocracia pública.

### CONCLUSÃO/CONTRIBUIÇÃO

Considerando o objetivo deste trabalho de analisar a percepção de gestores e fiscais de contratos públicos sobre o relacionamento com prestadores de serviço de longo prazo, a partir da abordagem do *dark side* do marketing de relacionamento, utilizou-se o conhecimento adquirido a partir das entrevistas e do levantamento bibliográfico para construir uma proposta de tipos de comportamento *dark side* mais adequados ao contexto do serviço público, adaptado do modelo proposto por Frow et al. (2011).

As evidências apontam para particularidades que ocorrem apenas no âmbito público nacional, não antes mapeadas pela literatura. Apesar disso, diversas semelhanças como comportamentos de negligência no relacionamento, confusão do cliente, favoritismo e desonestidade são comuns nas relações B2G, B2B e B2C. Destaca-se que pensamentos divergentes foram percebidos entre os entrevistados quanto ao que caracteriza relações boas ou ruins, assim como o que se deve almejar no que diz respeito ao desenvolvimento da relação com o prestador de serviço visando uma melhor entrega de resultados. Um ponto de destaque trata da difícil tarefa de manter a impessoalidade com os prestadores de serviço que se tem um contato tão próximo e duradouro, visto que essa aproximação pode acarretar dificuldades tanto de fiscalização quanto de cobrança ou rescisão de contrato.

Outro ponto de atenção trazido pelas narrativas dos entrevistados refere-se à rotina de fiscalização e gestão, em que 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 ainda mais a necessidade de uma atuação ativa para reduzir o impacto do *dark side*.

Complementarmente, argumenta-se as contribuições práticas provindas deste estudo, em que foram apresentados diversos pontos de atenção que devem ser cuidadosamente avaliados de maneira rotineira pelos envolvidos nos contratos para uma manutenção da relação de maneira

positiva para o órgão licitante. Tratando de contribuições teóricas, o presente estudo traz uma visão pioneira nas relações B2G a partir do *dark side* do marketing de relacionamento, contribuindo, portanto, com o aprofundamento científico desta temática em contexto singular e ampliando as possibilidades 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 outras organizações públicas, a partir da ampliação do estudo para órgãos do poder legislativo e judiciário, que ainda não foram investigados.

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. Os achados buscam estimular o debate sobre o aspecto negativo dos relacionamentos de longo prazo, presente não apenas em organizações do setor privado, mas também em órgãos públicos – contexto pouco analisado na produção acadêmica nacional, na perspectiva do marketing.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMA – AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definitions of marketing**. 2022. Disponível em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> - Acesso em 10-03-2022.
- AGARIYA, A. K.; SINGH, D. What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. **Journal of Relationship Marketing**, v. 10, n. 4, p. 203-237, 2011.
- ALMEIDA, C. W. L. Fiscalização contratual: “Calcanhar de Aquiles” da execução dos contratos administrativos. **Revista do Tribunal de Contas da União**, v. 114, p. 53-62, 2009.
- ANDERSON, E.; JAP, S. D. The dark side of close relationships. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 3, p. 74-83, 2005.
- ANDRADE, F. A. Eficiência na gestão dos contratos administrativos. **Jus Navigandi, Teresina**, v. 15, n. 2572, p. 17, 2010.
- BABBIE, Earl. **The practice of social research**. 14. ed. Boston: Cengage Learning, 2014.
- BLOCKER, C. P.; HOUSTON, M. B.; FLINT, D. J. Unpacking what a “relationship” means to commercial buyers: How the relationship metaphor creates tension and obscures experience. **Journal of Consumer Research**, v. 38, n. 5, p. 886-908, 2012.
- BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm). Acesso em: 24 jul. 2020.
- DANT, R. P.; GLEIBERMAN, A. Preventing and combating the onset of dark-side symptoms. **Journal of Marketing Management**, v. 27, n. 13-14, p. 1426-1443, 2011.
- DONALDSON, B.; O'TOOLE, T. **Strategic Marketing Relationships: from strategy to implementation**. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2007.
- FANG, S.; CHANG, Y.; PENG, Y. Dark side of relationships: A tensions-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 5, p. 774-784, 2011

FERREIRA, H. C. S. et al. As Atribuições dos Fiscais de Contrato: as dificuldades na realização da tarefa de fiscalização de contratos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 1, n. 6, p. 496-511, 2017.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FROW, P. et al. **Customer management and CRM: addressing the dark side**. Journal of Services Marketing, v. 25, n. 2, p. 79-89, 2011.

GOPALAKRISHNAN, S.; ZHANG, H. Client dependence: A boon or bane for vendor innovation? A competitive mediation framework in IT outsourcing. **Journal of Business Research**, v. 103, p. 407-416, 2019.

GRANDINETTI, R.. Exploring the dark side of cooperative buyer-seller relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 2, p. 326-336, 2017.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GRAYSON, K.; AMBLER, T.. The dark side of long-term relationships in marketing services. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 1, p. 132-141, 1999.

GUMMESSON, Evert. Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. **Management Decision**, v. 35, n. 4, p. 267-272, 1997.

GUMMESSON, Evert. **Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management**. 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

LIMBERGER, T.; TEIXEIRA, A. V.; ABREU, M. B. G. Contratos administrativos e gestão pública—Proposições a partir de estudos de casos na Administração Pública federal indireta. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 14, n. 58, p. 155-176, 2014.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARINHO, R. C. P. et al. Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 3, p. 444-457, 2018.

MEIRELLES, H. L. Licitações e contratos administrativos. **Revista de Direito Administrativo**, v. 105, p. 14-34, 1971.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

NGUYEN, B.; SIMKIN, L.; CANHOTO, A. I. **The dark side of CRM: customers, relationships and management**. New York: Routledge, 2016.

NISHIYAMA, M. A. **Gestão de compras no setor público: uma proposta multicritério para avaliação de desempenho**. 2016. 280 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

PAYNE, A.; FROW, P. Relationship marketing: looking backwards towards the future. **Journal of Services Marketing** v. 31 n. 1 p. 11-15, 2017.

PECK, H. et al. **Relationship marketing: strategy and implementation**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

PRESSEY, A.; TZOKAS, N. Lighting up the "dark side" of international export/import relationships. Evidence from UK exporters. **Management Decision**, v. 42, n. 5, p. 694-708, 2004.

SHETH, J. N. The future of relationship marketing. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 7, p. 590-592, 2002.

VIEIRA, A. L. Gestão de contratos administrativos. **Revista de Contratos Públicos—RCP**, Belo Horizonte, ano, v. 3, p. 9-32, 2014.