



Evento: XXVI Jornada de Pesquisa

## **ANÁLISE QUALI-QUANTI DO COMPORTAMENTO DISFUNCIONAL DO CLIENTE NO SETOR VAREJISTA: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES E DOS CONSUMIDORES <sup>1</sup>**

**A QUALITATIVE AND QUANTITATIVE ANALYSIS OF THE CUSTOMER'S DYSFUNCTIONAL BEHAVIOR IN THE RETAIL SECTOR: A STUDY OF MANAGERS' AND CONSUMERS' PERCEPTION**

**Ariosto Sparemberge<sup>2</sup>, Luciano Zamberlan<sup>3</sup>, Jian Carlos Colleto<sup>4</sup>, Magali Enedina Caetano Dellatorre<sup>5</sup>,**

<sup>1</sup> Projeto de Pesquisa: Marketing e o Comportamento Disfuncional do Cliente: o caso do setor varejista da Região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul - Grupo de pesquisa: Núcleo de Estudo em Marketing – NEM

<sup>2</sup> Professor Pesquisador Coordenador do projeto de pesquisa

<sup>3</sup> Professor Pesquisador pertencente ao projeto de pesquisa

<sup>4</sup> Graduado em Administração/UNIJUI

<sup>5</sup> Graduada em Administração/UNIJUI

### **RESUMO**

Investigar a percepção dos consumidores e dos gestores de varejo sobre o comportamento disfuncional do consumidor foi o principal objetivo proposto neste estudo. Visando atender a presente proposta, realizou-se uma pesquisa quantitativa e outra qualitativa. Os resultados da pesquisa quantitativa demonstraram que os varejos que estimulam um ambiente ético em relação aos seus clientes possuem uma maior capacidade de fidelização dos seus consumidores. A pesquisa de natureza qualitativa apontou que o comportamento disfuncional do cliente é habitual no setor varejista, podendo causar perdas financeiras às empresas. Ambos resultados confluem em explicitar a importância de as organizações possuírem métodos e normas pré-determinadas para evitar possíveis casos de comportamento disfuncional, evitando a deterioração da imagem da empresa e prejuízos financeiros.

**Palavras-chave:** comportamento disfuncional do consumidor. estudos comportamentais. varejo.

### **ABSTRACT**

The main objective of this study was to understand the perception of consumers and retail managers about consumer dysfunctional behavior. To meet this objective, we applied a quantitative and a qualitative research. The results of the quantitative research showed that retailers who behave ethically towards their customers have a greater capacity for customer loyalty. Qualitative research has shown that dysfunctional customer behavior is common in the retail sector, which can cause financial losses to companies. Both results converge to explain the importance of organizations having pre-determined methods and standards to avoid possible cases of behavioral dysfunctions, avoiding the deterioration of the company's image and financial losses.



**Keywords:** behavioral studies. dysfunctional consumer behavior. retail sector.

## INTRODUÇÃO

Cotidianamente, percebe-se que várias são as formas - internet, WhatsApp, Facebook, Instagram, Messenger, presença física etc. -, em que as relações entre empresas e consumidores ocorrem. Estas relações, muitas vezes alicerçadas pelos avanços da tecnologia, possibilitam uma interação entre comprador e vendedor (empresa), que comumente são consideradas funcionais. Porém, é possível que em alguns casos ocorram situações nas quais o consumidor se comporta inadequadamente, ou seja, apresente um comportamento disfuncional. Perante esses comportamentos exercidos pelos consumidores surgiu um novo desafio às organizações, denominado comportamento disfuncional do consumidor. As consequências do comportamento disfuncional do cliente provocam constantes preocupações em todos os setores. Embora esta ação seja percebida com mais intensidade e frequência no setor varejista, tal fenômeno encontra-se presente nas mais diversas esferas da economia. Conseqüentemente, a preocupação em relação ao comportamento do consumidor atraiu a atenção de gerentes, administradores, gestores do varejo, varejos, estudiosos e responsáveis por negócios na sociedade.

No sentido de buscar o entendimento para tal comportamento, pesquisas relacionadas ao Comportamento Disfuncional do Cliente (Telli, 2016; Espartel & Tomazelli, 2016; Oliveira & Veloso, 2015; Hengemuhle, 2018), contribuem, por meio dos seus resultados, no processo de tomada de decisão mais adequada dos gestores, além de trazerem à academia novos elementos para análise, colaborando para o debate entre docentes e estudantes. Portanto, é nesta direção que o presente estudo foca seu objetivo, vislumbrando enriquecer o conhecimento em uma área ainda pouco estudada e investigada. O presente estudo tem como principal objetivo investigar a incidência do comportamento disfuncional do cliente no varejo, além de analisar os fatores associados às motivações e as razões individuais que podem levar as pessoas a se comportar de maneira inadequada em suas relações de consumo com as organizações e empresas do setor varejista. Visando atender o presente objetivo, foram realizadas duas pesquisas, uma de natureza qualitativa e outra adjetivada como quantitativa.

As pesquisas envolveram uma amostra de gestores e de consumidores do setor varejista durante os meses de setembro e outubro de 2020. No tange a pesquisa qualitativa, realizou-se entrevistas semiestruturadas com os gestores do varejo, vislumbrando entender a percepção e as implicações do comportamento disfuncional do consumidor em seus negócios. Ao passo que a pesquisa quantitativa



investigou, por meio do método *survey*, as experiências dos indivíduos a respeito do comportamento disfuncional do cliente e a percepção dos consumidores relacionada ao comportamento disfuncional dos funcionários do varejo e das organizações varejistas. Ambas as pesquisas se voltaram para atender o objetivo previamente proposto nesse estudo.

Além dessa introdução, o presente artigo apresenta um breve referencial teórico, contendo os principais conceitos acerca do comportamento disfuncional do consumidor; a metodologia utilizada, detalhando as tipologias de pesquisa aplicadas neste estudo e a análise e interpretação dos dados. Por fim, apresentamos as considerações finais a respeito das pesquisas realizadas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O Comportamento Disfuncional do Consumidor pode ser conceituado, genericamente, como a violação por parte dos consumidores de regras de conduta e normas socialmente aceitas (FULLERTON & PUNJ,1993). Nesses casos, os clientes transgridem as regras estabelecidas pela empresa e as normas sociais, causando danos às companhias, aos funcionários, para eles mesmos e aos outros clientes. Exemplos desses comportamentos são: furto, devolução fraudulenta de mercadorias, agressão verbal ou física, vandalismo e consumismo (FISK, 2010). Outros exemplos, estão associados a tais comportamentos, onde consumidores discutem violentamente com atendentes por não concordarem com algo que aconteceu, ou consumidores que logram proveito de políticas de reembolso, desejando auferir alguma vantagem – mantendo o rótulo num vestido para devolvê-lo à loja depois de uma grande festa, por exemplo. Outro exemplo de comportamento socialmente inadequado são situações em que consumidores brigam entre si, ou em que o indivíduo consome alimentos dentro de um supermercado e não paga por ele ao passar pelo caixa. Tais comportamentos acabam não só trazendo perdas financeiras, como também fomentando impactos negativos à imagem das organizações (OLIVEIRA & VELLOSO,2015).

O Comportamento disfuncional do cliente traz consigo consequências, que podem ser tanto às empresas, aos funcionários da linha de frente e até mesmo aos clientes. Tal fenômeno pode ocasionar aos estabelecimentos comerciais perda de clientes, alta rotatividade de funcionários e aumento dos custos financeiros em virtude de ações antiéticas por parte dos clientes. São três grupos atingidos pelas consequências do comportamento disfuncional do cliente: a empresa, os funcionários e os demais clientes expostos a este comportamento. Logo, o comportamento disfuncional do cliente promove consequências diferentes para cada um destes grupos (DAUNT; HARRIS, 2012).



As implicações do comportamento disfuncional do cliente para as empresas relacionam-se com o fator custo. Os custos fundamentam-se como importantes elementos às empresas, em especial na estratégia de preço, pois estes podem provocar a necessidade de aumento no preço final dos produtos e ou serviços. Os custos são classificados como diretos e indiretos. De acordo com Telli (2016), os custos indiretos conglomeram o tempo destinado ao cliente disfuncional, que pode provocar problemas como a diminuição do tempo do funcionário destinado ao cliente legítimo ou funcional. Ademais, os custos indiretos causam implicações financeiras negativas para a contratação, retenção e treinamento de colaboradores, incentiva as faltas dos colaboradores, alto turnover e ambiente de trabalho indesejável. Estes custos indiretos impactam a longo prazo na satisfação e na lealdade dos clientes, na lucratividade e na reputação da empresa.

Os custos diretos, de acordo com Telli (2016), são os custos pertinentes a danos da propriedade, gastos com justiça, aumento dos gastos com seguros, gastos com compensação para consumidores afetados pelo mau comportamento de outros e gastos com reclamações ilegítimas. Estas consequências podem gerar impactos a longo prazo, tanto na lucratividade quanto no crescimento das vendas.

Ao avaliarmos as principais consequências do comportamento disfuncional do consumidor aos outros clientes são identificadas duas implicações principais: o efeito dominó e os efeitos do consumo deteriorado (em inglês: *spoilt consumption effects*). O consumo deteriorado pode ser compreendido como a representação de que, quanto mais próximo o outro cliente está e quanto mais evidente for o comportamento disfuncional do cliente, maior a probabilidade do outro cliente se sentir afetado (HARRIS e DAUNT, 2013).

O efeito dominó é o impacto de ‘choque’ na conduta de outros clientes que testemunham um comportamento disfuncional do cliente, e ele pode ser positivo ou negativo: quando positivo, o cliente que testemunhou o comportamento disfuncional de outro cliente, percebe a situação do funcionário e o “defende” do cliente disfuncional – este tipo de ação normalmente acontece quando a reclamação é ilegítima ou agressiva; já o comportamento negativo se fundamenta quando um comportamento disfuncional do cliente, praticado inicialmente por um único cliente, se torna uma nova norma e o comportamento é espalhado para um grupo, que passa a agir da mesma forma (REYNOLDS e HARRIS, 2009).

Percebe-se que as consequências do comportamento disfuncional do cliente são várias e brandas, manifestando-se também através de efeitos psicológicos, emocionais, cognitivos, atitudinais e psicossociais negativos aos outros consumidores e funcionários. Ademais, para as organizações, além



do comportamento disfuncional do consumidor apresentar um custo financeiro, esse também ocasiona implicações que diminuem a prospecção de crescimento organizacional.

As motivações humanas relacionadas ao comportamento disfuncional do cliente auferem sua concentração teórica principalmente na área da psicologia. Nesta área os estudos buscam entender o comportamento das pessoas para saber as motivações que levam os indivíduos a se comportem da determinada maneira. Em linhas genéricas, podemos afirmar que tais motivações podem ser intrínsecas, decorrentes de uma força interior no sujeito, ou podem ser motivação extrínsecas, geradas pela influência do ambiente em que a pessoa vive (SILVA, 2008).

Finalizando nossa breve explanação sobre o comportamento disfuncional do cliente, estudos desta área confluem em explicar que existem vários fatores que podem motivar os consumidores a ter um comportamento disfuncional, fazendo com que esses tenham condutas inadequadas em diferentes espaços organizacionais. Neste sentido Espartel e Tomazelli (2016), em seus estudos sobre o comportamento disfuncional dos consumidores, diagnosticaram fatores que possuem correlação com as questões motivacionais intrínsecas ao comportamento disfuncional. Estes fatores podem ser: (a) a busca de emoção; (b) associação diferencial; (c) socialização patológica; (d) influência situacional; (e) oportunismo; (f) aspirações por realizar e (g) ausência de restrições morais.

### **3.METODOLOGIA**

Na realização de estudo, com o objetivo de compreendermos o comportamento disfuncional do cliente na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, empregamos dois métodos distintos para alcançarmos este objetivo. Em um primeiro momento realizamos uma pesquisa quantitativa, por meio do método *survey*, objetivando compreender a percepção dos consumidores a respeito do comportamento disfuncional do cliente. No que tange o segundo método, o qualitativo, para compreendermos a atuação e percepção dos gestores do varejo, realizamos entrevistas semiestruturadas com os gestores do varejo.

#### **3.1 Da abordagem qualitativa**

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. (OLIVEIRA,1997). Nesta direção, a presente pesquisa buscou, por meio do método de entrevistas com os gestores do varejo, compreender as suas perspectivas a respeito do comportamento disfuncional do consumidor.



Os gestores participantes da pesquisa foram inicialmente contatados para o agendamento das entrevistas, que ocorreram no mês de outubro de 2020. A pesquisa de campo utilizou técnicas de entrevista semiestruturada realizada com 15 gestores do varejo, tendo um roteiro de 11 perguntas pré-determinadas. Cada entrevista durou aproximadamente uma hora, foram gravadas em forma de áudio e posteriormente transcritas.

Andrade (2003) determina como propósito principal da entrevista semiestruturada investigar temas e assuntos, coletar opiniões sobre esses itens e determinar os fatores que influenciam nestas opiniões. Normalmente os pesquisadores realizam perguntas abertas ao entrevistado para que seja mais fácil investigar em profundidade as respostas.

Quanto aos objetivos, esta etapa da pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Exploratória por, provavelmente, ter sido o primeiro estudo que se realizou com esta abordagem e tema específico no ramo do varejo. Segundo Malhotra (2001) a pesquisa exploratória tenta explorar uma situação, com o objetivo de estabelecer critérios para compreensão do problema abordado pelo investigado. Para o mesmo autor, a pesquisa descritiva visa identificar e expor os fatos ou fenômenos de determinada realidade em estudo, como a característica de um grupo. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como pesquisa de campo. Esta estratégia de pesquisa procura o aprofundamento das questões propostas, sendo desenvolvida no próprio local em que ocorrem os fenômenos (GIL, 2002).

A amostra desse estudo se classificou como não probabilístico, pois teve sua amostragem definida por conveniência e julgamento. O julgamento consiste em “(...)os elementos da população são selecionados com base no julgamento da pesquisadora” (ZAMBERLAN et al, 2014, p. 139), a qual definiu os gestores incluídos na amostra por considerá-los representativos. E de conveniência, pois os entrevistados geralmente são escolhidos por estarem no lugar exato no momento certo. Quanto aos sujeitos que participaram do presente estudo, foram pessoas que podem vir a proporcionar os dados necessários para que a pesquisa tenha um embasamento válido.

Os dados coletados através de roteiro de entrevista semiestruturada receberam tratamento qualitativo. Para interpretar e entender os dados coletados, o estudo utiliza a técnica da análise de discurso. Segundo Fernandes (2008) a análise de discurso é a análise da fala em contexto. Ela ajuda a compreender como as pessoas pensam e agem no mundo concreto. Na análise de discurso foi realizada a transcrição dos resultados conforme a opinião e ponto de vista dos entrevistados, sendo que os entrevistados foram classificados numericamente, visando manter o seu anonimato.



### 3.2 Da abordagem quantitativa

No que tange o eixo quantitativo desta pesquisa, aplicamos um questionário direcionado aos consumidores. O principal objetivo da aplicação do questionário foi perceber as experiências dos indivíduos a respeito do comportamento disfuncional do cliente e se o ambiente e as ações disfuncionais de outros consumidores estimula o comportamento disfuncional. Também aproveitamos o questionário para entendermos a percepção dos consumidores relacionada ao comportamento disfuncional dos funcionários do varejo e das organizações varejistas. O desenvolvimento do questionário foi baseado nos estudos de Daunt e Harris (2012 *apud* HENGEMUHLE, 2018) e Hengemuhle (2018), com as devidas adaptações e acréscimos de novos questionamentos para atender o objetivo dessa pesquisa.

Os dados coletados por meio de questionários de múltipla escolha receberam um tratamento quantitativo em sua análise. O instrumento de coleta apresenta 38 questões formuladas por meio da escala de *Likert*, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância. Cada item da escala tem cinco categorias de resposta, que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Uma vez coletados, por meio da aplicação dos questionários de múltipla escolha, os dados foram classificados e analisados com métodos estatísticos. Os resultados foram apresentados basicamente em forma de percentuais e a partir disso foram feitos comentários explicativos, buscando estabelecer uma relação com os estudos teóricos realizados sobre o tema.

A elaboração do questionário ocorreu por meio da utilização da ferramenta do Google, o *Google Forms*. Posteriormente a elaboração, o questionário foi enviado e compartilhado com consumidores aleatórios, por meio das ferramentas *WhatsApp* e *E-mail*. O questionário ficou acessível para ser respondido durante todo o mês de setembro do ano de 2020, no *Google Forms*, obtendo um total de 56 retornos, todos válidos.

Quanto à abordagem, esta etapa da pesquisa é classificada como pesquisa quantitativa. Essa forma de pesquisa considera variáveis e dados que podem ser quantificáveis, o que significa traduzir em números, percentuais opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (SILVA E MENEZES, 2001; OLIVEIRA, 1997). Na pesquisa de caráter quantitativo, conforme Roesch (2009), normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com ajuda de computadores.



#### **4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA**

Nesta etapa da pesquisa participaram 56 respondentes. Dessa amostra, 35,70% são homens e 64,30% mulheres. Quanto à idade 62,50 % possuem até 24 anos e 21,40 % entre 25 e 35 anos. A média mensal de frequência no varejo de comércio ou de serviços foi de 6 vezes. Os tipos de varejos de comércio e serviços mais frequentados pelos participantes do estudo são em 1º lugar supermercados e mercados; 2º lugar farmácias e perfumarias; 3º lugar bancos e 4º lugar tecidos, vestuário e calçados, dentre outros.

O principal objetivo foi investigar entre os participantes se existe ou não o comportamento disfuncional do consumidor, sua experiência em relação ao CDC e se já houve envolvimento com situações reais de comportamentos inadequados de clientes., além de identificar se o ambiente e as ações de outros consumidores estimulam o CDC e compreender o comportamento dos funcionários do varejo e dos varejos.

Percebe-se que mais de 80% dos respondentes não cometeram nenhum ato disfuncional no varejo. Dos 20% restantes, 7,20% já se comportaram inadequadamente mais de uma vez no varejo. Os motivadores deste fenômeno apresentados na literatura estão ligados, em grande parte, a aspectos psicológicos, cognitivos e emocionais dos indivíduos (ESPARTEL E TOMAZELLI, 2016). Também, segundo Fullerton & Punj (1993), a agressividade, a auto exposição do indivíduo, a flexibilidade moral e seu nível de maquiavelismo são fatores e aspectos de personalidade citados como motivadores. E entre os aspectos situacionais estão a insatisfação e a influência de outros clientes.

Os resultados denotam que 32,10% dos analisados presenciaram reclamações ilegítimas de clientes e que 75 % dos respondentes concordam que denunciariam casos de comportamentos disfuncionais de outras pessoas para a empresa.

A respeito de se comportar inadequadamente para tirar proveito ou vantagem pessoal, 83,90% afirmaram que nunca cometeram tal prática e 14,30% afirmaram que já realizaram tal atitude.



Os respondentes discordam em 76,70 % quando questionados sobre seu comportamento ser uma reação motivada por uma situação. Porém 17,90 % concordam com esta afirmação, levando a entender que se comportariam inadequadamente se tivessem uma oportunidade de agir. Na visão de Reynolds e Harris (2009) esse comportamento pode estar associado a variável oportunismo, sendo esta definida como sendo um estímulo que os consumidores recebem ao perceberem que seu comportamento disfuncional trará maiores vantagens do que prejuízos em um momento ou situação específica. O comportamento disfuncional do consumidor, estimulado pela variável oportunismo, pode ser evitado pelas organizações do setor varejistas quando estas diminuem a ocorrência de situações em que o cliente possui a oportunidade de lograr determinada vantagem por atuar de forma disfuncional.

Os resultados mostram também que 26,80% dos participantes concordaram que flagraram algum amigo se comportando de maneira disfuncional. Enquanto 14,30 % responderam com neutralidade e 44,70 % discordaram. E por consequência 16,10 % concordaram que tiveram problemas causados em decorrência de comportamentos inadequados de amigos. Este dado corrobora com o fato de que 12,50% dos respondentes concordarem que agiram desonestamente por influência de outras pessoas. O ambiente é capaz de influenciar o comportamento humano e mesmo sem ter consciência o cérebro capta dicas de pessoas ao seu redor para ditar seu comportamento. Nessa linha de pensamento, Bernays (1928) centra o foco no estudo da psicologia das massas, ao demonstrar como um grupo pode ser motivado por impulsos e emoções coletivas. A mente grupal funciona por impulsos, hábitos e emoções.

Em relação aos participantes evitarem comprar em varejos onde presenciaram comportamentos inadequados por parte dos funcionários, 30,90 % discordaram; 17,90 % foram neutros e 51,80% concordaram. Este fato é relevante pois demonstra a necessidade do varejo em atender bem os clientes, para que se sintam satisfeitos e suas necessidades sejam atendidas. Os resultados mostram que o comportamento disfuncional por parte dos colaboradores do setor varejista provoca reações comportamentais que podem afastar clientes dos estabelecimentos varejistas.

Em relação a maioria dos varejos cumprirem as leis e normas dos clientes, 60,60% concordam, apenas 9 % discordam e 30,40 % ficaram em dúvida. Os percentuais também



indicam que 62,40% concordam que os varejistas honram as promessas de garantias e assistências técnicas de seus produtos e serviços comercializados, demonstrando que estão preparados e preocupados em atender bem seus clientes. Não sendo identificado nenhuma ação inadequada por parte dos varejos estudados. Isto demonstra que os varejos que cumprirem as leis e oferecem garantia e assistência técnica após a venda, conseguem satisfazer as necessidades dos clientes, podendo reduzir riscos de sofrerem com comportamentos disfuncionais de clientes e aumentando o grau de fidelização e lealdade dos seus consumidores.

## 5.DISSCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Para a realização da pesquisa qualitativa, a amostra por conveniência contou com quinze gestores do setor varejista da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A maioria dos entrevistados são do sexo masculino e possuem idade entre 40 e 50 anos. Em média, têm 15 anos de trabalho no varejo, todos com ensino médio completo e 40% com curso superior. Em relação ao ramo de atuação varejista, são eles: 4 varejos de eletrodomésticos e móveis; 4 varejos de calçados; 6 varejos de confecção e vestuário. No ramo de atuação varejista de serviços, temos 1 de compra/venda/troca e aluguel de veículos. Nessa fase da pesquisa o objetivo foi entender a percepção dos gestores do varejo, de forma mais detalhada, a partir de um conjunto de questões relacionadas ao tema do comportamento disfuncional do cliente. A primeira questão apresentada investigou os tipos de ocorrências de comportamento disfuncional do cliente nos estabelecimentos comerciais.

**PERGUNTA: Quais situações de comportamentos inadequados de clientes já presenciaram?**

**RESPOSTAS:** *“Temos muito problemas hoje na loja com o atendimento aos ciganos, eles já vêm com o intuito de pagar o que eles querem, gritam, fazem escândalo, falam na língua deles e não saem da loja até a gente ceder o que estão pedindo” (Entrevistado 2). “Tem a situação do cliente que comprou o calçado, usou e não gostou mais/se arrependeu da compra, e ele força estragar o calçado para poder trocar por outra coisa. Aconteceu de cliente vir trocar calçado na nossa loja sendo que não foi nós quem vendemos” (Entrevistado 2).*



*“Acredito que uma das piores situações que já convivi foi o caso de uma cliente ter comprado uma peça na loja, pagou, saiu usando a peça da loja (nem levou a etiqueta, descartou na loja mesmo) e no outro dia quis devolver exigindo seu dinheiro de volta”. “Teve alguns clientes que se recusaram a pagar conta atrasada com juros, clientes não devolver as peças em perfeitas condições nos condicionais, cliente querer devolver peças que já foram usadas” (Entrevistado 3). “Teve um cliente que exigiu a troca de um produto, sabendo que ele quebrou e fez de conta que não sabia quando constatamos que foi ele que quebrou” (Entrevistado 5).*

*“Aconteceu diversas vezes de pessoas tentarem esconder alguma peça de roupa por baixo da que estavam vestindo” (Entrevistado 7). “Cliente não poder esperar para ser atendido, não esperar na fila para fazer um pagamento e clientes que não aceitam mandar produtos para assistência. Querem que a loja faça imediatamente a substituição” (Entrevistado 10).*

Analisando as respostas dos gestores, percebe-se que as principais questões estão relacionadas com a troca de produtos e a desonestidade dos clientes, por meio do uso da má fé, principal elemento que caracteriza o comportamento disfuncional. Outro aspecto relatado refere-se ao uso de ofensas e palavras de baixo calão por parte dos clientes, com o objetivo de intimidar os funcionários e desta forma tentar conseguir aquilo que desejam, usando muitas vezes de gritos, xingamentos e ameaças. Ademais, os furtos também apareceram, nas respostas, contudo com menor intensidade que os comportamentos disfuncionais previamente retratados. Entender a percepção dos gestores do varejo acerca dos motivos que levam ao comportamento disfuncional dos clientes norteou a segunda questão deste estudo:

**PERGUNTA: Quais motivos os gestores acreditam que levam um cliente a se comportar de maneira incorreta?**

**RESPOSTAS:** *“Motivos externos com dificuldade financeira ou conflitos pessoais. Mas o pior é quando faz para poder mover uma ação contra a empresa. De tirar vantagem ou denegrir a imagem da empresa” (Entrevistado 1). “Acredito que alguns sejam por questão cultural e influência de casa, e outros clientes querem se sentir o mais importante e especial do mundo em certas vezes” (Entrevistado 2). “Falta de empatia, má vontade do vendedor em atendê-lo, falta de entendimento entre vendedor e cliente na identificação de suas necessidades” (Entrevistado 4). “Acredito que o que leva uma pessoa a ter esses comportamentos é a falta de conhecimento, pensar que as normas de todas as lojas são as mesmas e que ele, o cliente, tem sempre a razão” (Entrevistado 3). “Creio que seja a cultura*



*do cliente, informações ou opiniões erradas de parentes ou amigos, uma total desinformação das leis e regras, geralmente não leem o manual” (Entrevistado 7).*

Conforme os relatos, percebe-se que os clientes podem se comportar de maneira inadequada pelo fato de que se sentem na razão de cometerem seus atos, pois, para os gestores, a sociedade impõe o cliente como a peça mais importante na relação cliente/empresa/funcionário. Tirar vantagem financeira foi um dos modos de atuação disfuncional mais citados nos relatos, o que destaca este fator como um dos motivos determinantes para os clientes cometerem atos disfuncionais na opinião dos entrevistados. Segundo a coleta de dados, as ações que buscam a inibição do comportamento disfuncional do consumidor são distintas e não coordenadas. As afirmações dos gestores aparecem confirmando a literatura a respeito do comportamento disfuncional do cliente, pois “a crença de que o cliente tem sempre razão é tão poderosa que acabou ganhando um status de senso comum (HARRIS e DAUNT, 2003), estimulando o comportamento disfuncional, pois essa crença “acaba sendo usada para racionalizar o comportamento socialmente inadequado do cliente” (OLIVEIRA E VELOSO, 2015, p. 2).

Também foi perguntado em relação às instruções que os gestores costumemente delegam aos seus colaboradores em relação ao comportamento disfuncional do cliente, por meio da seguinte pergunta: **“Quais são as instruções repassadas pelos gestores aos colaboradores para que saibam o modo de agir no momento de um ato ou problema de comportamento inadequado de um cliente?”**

**RESPOSTAS:** *Primeiramente precisamos estar munidos de documentos com registros. Sem estes provavelmente teremos incômodos. Todos os funcionários sabem o que precisam fazer. Devem seguir as regras e as informações repassadas para eles. Em último caso, ou em casos específicos, devem acionar o gerente. Aí ele irá tomar as medidas cabíveis” (Entrevistado 1). “Quando são assuntos diferenciados as funcionárias pegam o contato e passam pra mim pra eu resolver diretamente com o cliente, quando não estou na loja” (Entrevistado 2). “Em casos graves como roubo, por exemplo, se precisar chamar a polícia chamamos. Mas evitamos isso, porque outros clientes poderão entender de outra forma” (Entrevistado 3).*

*“Observar, mas não acusar sem ter provas reais” (Entrevistado 4). “O que tentamos sempre fazer é prestar bons serviços, sempre falar a verdade, acima de tudo, e alertar, deixar os clientes cientes de como os produtos funcionam” (Entrevistado 15). “Treinamento para o equilíbrio emocional e orientação de ligações para chamar a segurança” (Entrevistado 8). “Explicamos na hora da venda a questão da política de troca, onde normalmente são os maiores problemas apresentados pelos clientes” (Entrevistado 13).*

Observa-se que nem todos os gestores parecem ter em seus negócios normas e padrões formalizados que devem ser seguidos pelos colaboradores perante os comportamentos



disfuncionais dos clientes. Os maiores problemas citados pelos entrevistados são comportamentos inadequados relacionados a obter vantagem financeira e as tentativas de troca de produtos nas quais os clientes foram os culpados pelos problemas.

Inicialmente os entrevistados citaram que buscariam conversar com estas pessoas antes de tomar uma decisão. Porém, nem sempre os clientes estão dispostos a conversar. Muitas vezes o ego e a ganância dos consumidores disfuncionais falam mais alto e esses querem uma solução rápida da empresa, se eximindo de qualquer culpa.

Em situação de comportamento disfuncional, os entrevistados parecem não possuir um plano de medidas e de políticas reguladoras e mediadoras para as situações decorrentes do comportamento disfuncional do consumidor. A maioria dos gestores entrevistados buscam resolver os problemas oriundos dos clientes disfuncionais pelo caminho do diálogo. Isto demonstra que seus varejos não possuem um plano de ação formalizado, não estipulando métodos pré-estabelecidos e preparados para lidar com os problemas referentes ao comportamento disfuncional do consumidor.

Nesse cenário existem clientes portadores de intenções duvidosas. O comportamento disfuncional do cliente pode provocar uma série de transtornos para a empresa, podendo ser de ordem psicológica para os funcionários, alterando seu humor e o comportamento, prejuízos financeiros, por meio de furtos, trocas inadequadas de produtos, contratação de segurança e/ou instalação de câmeras para melhorar a segurança, despesas com treinamentos para os funcionários etc. A partir das respostas apresentadas na sequência, é possível entender com mais detalhes essas situações.

**PERGUNTA: Quais as consequências para a empresa, no ponto de vista gerencial, quando acontece um ato disfuncional? E quais as consequências para os demais colaboradores e clientes?**

*“Empresa entra em prejuízo e desencorajamento dos colaboradores em virtude de imagem cliente sempre na razão. Existe a visão do cliente sempre estar certo e a empresa errada. Ninguém quer saber a real história” (Entrevistado 1). “Sempre falo que um cliente não bem atendido (por mais que ele não tenha razão) ele estraga no mínimo mais 10 possíveis clientes. Pois quando não gosta de alguma coisa ou situação a mesma se espalha em conversas muito rápido. E sempre que acontecem comportamentos disfuncionais deixa toda equipe desanimada no decorrer do dia, dependendo afeta até uns dias para frente, ficam todos sem*



*foco” (Entrevistado 2). “Acredito que um ato disfuncional quase sempre gera um problema. É muito dinheiro envolvido, por que ocorrem muitos prejuízos por roubo, trocas de produtos por defeitos onde o próprio cliente foi o culpado” (Entrevistado 5.). “Já tive cliente que ao “não aceitar” que o produto apresentasse defeito, ameaçasse de agressão até com arma branca. Isso gerou uma situação desconfortável para os funcionários e demais cliente” (Entrevistado 12). “Explicamos na hora da venda a questão da política de troca, onde normalmente são os maiores problemas apresentados pelos clientes” (Entrevistado 9).*

Percebe-se que há o entendimento, entre os entrevistados, que um ato disfuncional é um problema habitual das organizações e de seus colaboradores. Uma das preocupações por parte dos gestores não é com a questão financeira, mas com a reputação e imagem da empresa, uma vez que um cliente pode influenciar outros, prejudicando a imagem da empresa perante a sociedade. Existe também uma preocupação percebida nos relatos de como lidar com clientes exaltados, que usam os estímulos da raiva e da má fé para alicerçar o seu comportamento disfuncional a fim de conquistar o que desejam.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados da pesquisa estimulam reflexões no campo prático dos negócios, pois coloca aos setores varejistas, em especial aos seus gestores e funcionários, algo a mais a ser gerenciado e controlado: o comportamento disfuncional do cliente. Além do varejo precisar apresentar uma alta eficiência em sua gestão, esse modelo de organização deve satisfazer e atender os desejos e as necessidades do seu consumidor. Portanto, os gestores do varejo também precisam dedicar atenção para que o comportamento disfuncional do consumidor não prejudique o seu negócio e a imagem de sua empresa. As decorrências da pesquisa qualitativa, mostra que os principais comportamentos disfuncionais relatados pelos gestores no seu cotidiano estão relacionados com trocas de produtos que não estão com problemas ou que foram já usados e estragados; desrespeito com funcionários e atitudes relacionadas ao ego e aos ganhos pessoais por parte dos clientes. Em outras situações, são consumidores visando obter vantagens financeiras por meio de roubos e furtos, tentando desqualificar injustificadamente a imagem e os valores da empresa; buscando lograr vantagens sobre uma oportunidade por meio do atributo da desonestidade.



Os resultados da pesquisa de natureza quantitativa mostraram que apenas 12,60 % dos participantes já se comportaram de forma disfuncional em varejos. Vale ressaltar que quase todos concordaram que a honestidade é sempre a melhor opção, mesmo que possam sofrer com influências de outras pessoas, uma vez que já presenciaram comportamentos inadequados. De maneira positiva, quase que a totalidade dos pesquisados afirmaram que se comportam de maneira funcional nos varejos. Perante o comportamento disfuncional do consumidor, salientamos que manter os clientes bem informados dos seus direitos e deveres pode ser uma prática viável para diminuição da incidência desse modo de conduta. Da mesma forma que as organizações varejistas devem trabalhar orientadas pelas leis e pela boa política jurídica, para evitar possíveis constrangimentos. Por fim, entende-se que estudos dessa natureza contribuem não somente para o avanço da ciência e do conhecimento científico, mas principalmente por meio dos resultados, atraem a atenção do setor varejista à necessidade de desenvolver ações e estratégias que possam minimizar e reduzir comportamentos inadequados de clientes, para assim garantir o sucesso do seu negócio perante a alta competitividade do mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6ª ed.. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

BERNAYS, Edward L. **Propaganda**. New York: Horace Liveright Inc., 1928.

DAUNT, Kate L.; HARRIS, Lloyd C. **Exploring the forms of dysfunctional customer behaviour: a study of differences in servicescape and customer disaffection with service**. *Journal of Marketing Management*, v. 28, n. 1-2, p. 129-153, Feb. 2012a.

DAUNT, Kate L.; HARRIS, Lloyd C. **Motives of dysfunctional customer behavior: an empirical study**. *Journal of Services Marketing*, v. 26, n. 4, p. 293-308, 2012b.

ESPARTEL, Lélis Balestrin; TOMAZELLI, Joana Boesche. **Comportamento Disfuncional do Cliente: explorando conceitos, motivações e consequências para o Varejo**. 13º Congresso Latino Americano de Varejo e Consumo. CLAV 2016.

Disponível em: < [http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/10110/2/Comportamento\\_disfuncional\\_do\\_cliente\\_explorando\\_conceitos\\_motivacoes\\_e\\_consequencias\\_para\\_o\\_varejo.pdf](http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/10110/2/Comportamento_disfuncional_do_cliente_explorando_conceitos_motivacoes_e_consequencias_para_o_varejo.pdf)>. Acesso em: 08 Set. 2020.

FISK, R. et al. **Customers behaving badly: a state of the art review, research agenda and implications for practitioners**. *The Journal of Services Marketing*, Santa Barbara, v. 24, n. 6 p. 417-429, 2010.

FULLERTON, R.; PUNJ, G. **Repercussions of promoting an ideology of consumption: consumer misbehavior**. *Journal of Business Research*, Athens, v. 57, n. 11, p. 1239-49, 2004.



FULLERTON, Ronald A.; PUNJ, Girish. **Choosing to Misbehave: a Structural Model of Aberrant Consumer Behavior.** *Advances in Consumer Research*, v. 20, p. 570-574, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARRIS, Lloyd C.; DAUNT, Kate L. **Managing customer misbehavior: challenges and strategies.** *Journal of Services Marketing*, v. 27, n. 4, p. 281-293, 2013.

HENGEMUHLE, Bruna Luisa. **Avaliação do Comportamento Disfuncional do Consumidor: Um Estudo Sobre a Motivação e Fatores Individuais no Varejo de Santa Rosa.** Santa Rosa, 2018.

LAKATOS, E. Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo, Atlas, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica. Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, Marília Lara Marcondes Machado; VELOSO, Andres Rodrigues. **O Comportamento Socialmente Indesejável do Cliente: Proposição de uma escala de mensuração.** *BBR- BRAZILIAN BUSINESS REVIEW*. BBR Edição Especial, Vitória ES, 2015. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11102013-164032/publico/MariliaLaraMMdeOliveiraV C.pdf>>. Acesso em: 06 Mar. 2020.

REYNOLDS, K. L.; HARRIS, L. C. **Dysfunctional customer behavior severity: an empirical examination.** *Journal of Retailing*, Nova Iorque, v. 85, n. 3, p. 321-335, 2009. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/leamerindra/dysfunctionalcustomer-behaviour>> Acesso em 15/03/2019.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Reinaldo O.da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, L. S.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Manual de orientação.** Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/2367267/DA-SILVA-MENEZES-2001-Metodologia-da-pesquisa-e-elaboracao-de-dissertacao>> Acesso em: 14 de out. 2020.

TELLI, G. Denise. **Os impactos de efeito dominó causados em outros clientes pela exposição ao comportamento disfuncional do cliente.** Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração, PUCRS. Porto Alegre- RS, 2016.

ZAMBERLAN, Luciano (Org.); et al.. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas.** Ijuí: Editora Unijuí, 2014.