



Marcantonio Canêdo Montesano

***Storytelling: o uso de narrativas nos
relacionamentos de negócios e
nas vendas corporativas***

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Luís Alexandre Grubits de Paula Pessôa

Rio de Janeiro
Abril de 2015



Marcantonio Canêdo Montesano

**Storytelling: o uso de narrativas nos relacionamentos de
negócios e nas vendas corporativas**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Luis Alexandre Grubits de Paula Pessoa
Orientador
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Marcus Wilcox Hemais
Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Denise Franca Barros
Universidade do Grande Rio

Prof^a. Mônica Herz
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 13 de abril de 2015

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização do autor, do orientador e da universidade.

Marcantonio Canêdo Montesano

Graduou-se em Engenharia Civil com especialização em cálculo de estruturas pela UGF (Universidade Gama Filho) em 1983. Fez MBA pela ESPM em 1991 e pelo IAG da PUC-Rio em 1995. Na primeira fase da carreira trabalhou 20 anos no mercado corporativo de software e serviços de tecnologia como profissional de vendas, gerente, diretor de vendas, diretor de operações e empresário. Criou o Best Performance Group em 2003. Foi certificado por Mike Bosworth no Solution Selling e CustomerCentricSelling®, com Frédéric Vendevre nas metodologias DEAL e LEAD da Halifax Consulting, com Andrew Dugdale no Sales Talent Assessment e Charles Green no Trusted Advisor. Atualmente realiza treinamentos no Brasil para a ABES em São Paulo, Assespro Rio Grande do Sul, Assespro Rio de Janeiro, Assespro Paraná, e também no México, Argentina, Panamá, Espanha, Estados Unidos e Portugal.

Ficha Catalográfica

Montesano, Marcantonio Canêdo

Storytelling: o uso de narrativas nos relacionamentos de negócios e nas vendas corporativas / Marcantonio Canêdo Montesano ; orientador: Luís Alexandre Grubits de Paula Pessôa. – 2015.

89 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2015.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Storytelling. 3. Narrativas. 4. Vendas corporativas. 5. Relacionamentos de negócios. 6. Negociação. I. Pessôa, Luís Alexandre Grubits de Paula. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Ao meu orientador, professor Luís Alexandre Grubits de Paula Pessôa, por ter acreditado no meu projeto desde a entrevista para o curso, me assistido e incentivado ao longo de todo o tempo do mestrado, sempre com muita boa vontade e muitas ideias.

À minha esposa Christianne, que me motivou, muito obrigado, e a ela e minha filha Nina, pela compreensão e apoio durante todos os momentos do curso. A meu sobrinho Giuliano, que sem sua ajuda não conseguiria ter me matriculado.

Aos amigos que com toda boa vontade me cederam seu precioso tempo e valiosa experiência para serem entrevistados e perpetuarem seus conhecimentos, Roberto Trinconi, Vinicius Jacob, Eduardo Ferraz, Marcos Leonor, Marcos Rittner, Ricardo Bacellar, Cristhiane Mitne, Fernando Araújo, José Maurício, Carlos Nascimento, Cesar Alcácio, Letícia Zanatta, Gilmar Guimarães, Augusto Flávio, Roberto Espíndola, Milton Toledo, Rodrigo Costa, Dalmo Marcolino, Fernando Campanholo, Everton Gonçalves e Antonio Paulo.

A todos os meus colegas do mestrado pela solidariedade e ajuda, foi fundamental para concluir o curso.

A todos os professores e funcionários do IAG, pelos ensinamentos e pelo apoio durante o curso.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Marcus Hemais e Prof.^a Denise Franca Barros, pela gentileza de aceitar o convite e disposição em contribuir com a pesquisa.

Resumo

Montesano, Marcantonio Canêdo; Pessôa, Luis Alexandre Grubits de Paula. ***Storytelling: o uso de narrativas nos relacionamentos de negócios e nas vendas corporativas***. Rio de Janeiro, 2015. 89p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Apesar da difusão das pesquisas sobre *storytelling* e narratividade na literatura contemporânea de Administração, principalmente na área de *marketing* e estudos organizacionais, o uso das narrativas nos relacionamentos de negócios e vendas corporativas é um tema ainda relativamente pouco explorado. Nesse contexto, o objetivo da presente investigação de caráter exploratório é identificar e analisar em que medida os executivos e profissionais de vendas fazem uso de narrativas e histórias (*storytelling*) nos seus relacionamentos de negócios e vendas corporativas. Para isso, foram entrevistados 21 executivos e profissionais de vendas experientes, com reconhecido histórico de bom desempenho em suas organizações. Os dados resultantes das entrevistas foram tratados por meio de análise do conteúdo. Os resultados da pesquisa indicam que o uso das narrativas é recorrente para se alcançarem diversos objetivos, como compartilhar informações, estabelecer empatia com os clientes e conquistar a confiança destes. Também fornecem indícios de que a prática do *storytelling* influencia na qualidade da interação entre os sujeitos envolvidos no processo de venda e no potencial de realização de negócios. Além disso, os executivos que têm relacionamentos de negócios podem se beneficiar ao se expressarem por meio de histórias.

Palavras-chave

Storytelling; narrativas; vendas corporativas; relacionamentos de negócios; negociação.

Abstract

Montesano, Marcantonio Canêdo; Pessoa, Luis Alexandre Grubits de Paula (Advisor). ***Storytelling : the use of narratives in business relationships and corporate sales.*** Rio de Janeiro, 2015. 89p.
MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Despite the dissemination of studies on storytelling and narrative in contemporary literature of Administration, specifically in marketing fields and organizational studies, the use of narratives in business relationships and corporate sales is a topic still relatively unexplored. In this context, the objective of this exploratory study is to identify and analyze the extent to which executives and sales professionals make use of narratives and stories (storytelling) in their business relationships and corporate sales. For this purpose, 21 seniors executives and sales professionals, with good performance history recognized in their organizations, were interviewed. Data from the interviews were treated by analysis of the content. The survey results indicate that the use of narratives is recurrent and are used to achieve various goals, such as to share information and establish empathy and trust with customers, among others. The results provide indications that the practice of storytelling influences the quality of interaction between the individuals involved in the sale process and the potential of doing business; and that executives who have business relationships can benefit from the practice of expressing through stories.

Keywords

Storytelling; narratives; corporate sales; business relationships; negotiation.

Sumário

1. Introdução	10
1.1. Motivação	10
1.2. Pergunta de pesquisa	11
1.3. Objetivo do estudo	13
1.4. Delimitação do estudo	13
1.5. Relevância do estudo	13
1.6. Estrutura da dissertação	15
2. Revisão da literatura	16
2.1. Os fatores do desempenho em vendas	16
2.2. As características e os diferentes papéis das narrativas	22
2.3. O uso das narrativas nos relacionamentos de negócios e nas vendas	24
2.4. Comunicação: uma visão semiótica	26
3. Método	33
3.1. Método utilizado na pesquisa	33
3.2. Seleção dos sujeitos de pesquisa	33
3.3. Procedimentos metodológicos	36
3.4. Limitações do estudo	37
4. Discussão	38
4.1. Análise das entrevistas	38
4.1.1. Por que contar histórias? As razões para o uso do <i>storytelling</i>	38
4.1.2. Como contar histórias? A estrutura do <i>storytelling</i>	51
4.1.3. Histórias fazem efeito? Os resultados do <i>storytelling</i>	58
4.2. Síntese dos resultados	62
5. Conclusão	76
5.1. Considerações finais	76
5.2. Implicações gerenciais	77
5.3. Perspectivas de pesquisas futuras	77

Referências Bibliográficas

79

Apêndice

86

Lista de tabelas

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados	35
Tabela 2 – Análise das entrevistas	63
Tabela 2.1 – Tema A da categoria	63
Tabela 2.2 – Tema B da categoria	63
Tabela 2.3 – Tema C da categoria	64
Tabela 2.4 – Tema D da categoria	65
Tabela 2.5 – Tema E da categoria	66
Tabela 2.6 – Tema F da categoria	67
Tabela 2.7 – Tema G da categoria	67
Tabela 2.8 – Tema H da categoria	68
Tabela 2.9 – Tema A da categoria	69
Tabela 2.10 – Tema B da categoria	70
Tabela 2.11 – Tema C da categoria	71
Tabela 2.12 – Tema D da categoria	71
Tabela 2.13 – Tema E da categoria	73
Tabela 2.14 – Tema A da categoria	73
Tabela 2.15 – Tema B da categoria	74
Tabela 2.16 – Tema C da categoria	75

Lista de figuras

Figura 1 – Resultados das pesquisas de Drollinger e Comer (2013)	20
Figura 2 – Fatores do desempenho em vendas	21

1

Introdução

1.1

Motivação

“Você deve contar uma história.” Esta foi uma das primeiras lições que recebi no treinamento da metodologia de vendas *Solution Selling*, do próprio autor da metodologia, Mike Bosworth. Isto era 1994, eu tinha 35 anos e me preparava para minha nova função como instrutor de vendas. Após ter me destacado no desenvolvimento de novos negócios na empresa de software em que trabalhava, fui convidado a receber um treinamento em San Diego, na Califórnia, e depois treinar o grupo comercial da empresa no Brasil.

Solution Selling era uma metodologia de vendas estruturada, que ajudava os profissionais de vendas a criar habilidades para desenvolver necessidades para seus produtos e serviços. Até aquele momento da minha carreira foi o melhor treinamento de vendas que eu já havia visto, uma verdadeira revolução nos treinamentos que até então eu havia participado. Eram ensinadas práticas muito semelhantes às que eu instintivamente havia testado, e elas funcionavam. Isto então me condicionou a acreditar que aquelas práticas seriam eficazes.

Mas ser condicionado a repetir certas práticas em vendas, como a de contar histórias, me dava a curiosidade de deliberadamente entender por que era preciso contar as histórias. Qual era a razão desta prática? Como era utilizada e, ela realmente levava a melhores resultados nas vendas corporativas?

Em 2003 me certifiquei como instrutor e consultor na metodologia de vendas que foi a evolução do *Solution Selling*, o *CustomerCentric Selling*, um método mais simples de desenvolvimento das necessidades e com uma maior aplicação nas vendas corporativas. A mesma prática de contar histórias continuava, sendo ministrada em 30 minutos das 48 horas, mais ou menos, de treinamento, ou seja, quase nada. A prática de contar histórias era ensinada para os profissionais de vendas serem percebidos como competentes, mas só competência nunca foi suficiente para ter melhores resultados.

Em 2010 me certifiquei em uma nova metodologia, o *Trusted Based Selling*, com o próprio autor do best-seller *Trusted Advisor*, Charles Green. Neste momento descobri a importância de se conectar com as pessoas, da criação das relações de confiança como um dos fatores que levam a melhores desempenhos em vendas. Será que as histórias poderiam criar esta conexão?

Mas o que havia de especial nas histórias? Eu observava que os líderes em todas as áreas se comunicavam através delas. A humanidade sempre se utilizou das histórias para se comunicar, educar, alertar, persuadir, influenciar, engajar, inspirar, celebrar e conectar as pessoas emocionalmente. Como é que contar histórias se encaixava no processo de vendas? Elas realmente ajudavam a alcançar desempenhos melhores ou só foram úteis para a Scheherazade manter-se viva com suas histórias por 1001 noites?

1.2

Pergunta de pesquisa

Contar histórias (*storytelling*¹) como ferramenta ou objeto de pesquisa foi um tema bastante difundido durante o século XX em ciências sociais, comportamentais e de negócios. Todas essas ciências adotaram as histórias como forma de investigação, compreensão e explicação (WYER, 1995).

Pesquisadores examinaram a contação de histórias funcionais (*storytelling*) como uma forma de condução da mudança organizacional (HERACLEOUS; BARRETT, 2001) que facilita a transferência do conhecimento (CONNELL; JONATHAN; MEYER, 2004), melhora a liderança (FORSTER et al., 1999) e o empreendedorismo (LOUNSBURY; GLYNN, 2001), entre outros aspectos. Da mesma forma, há uma literatura significativa sobre o uso de *storytelling* em ambientes gerenciais (DENNING, 2005; NEUHAUSER, 1993). Em *marketing*, as pesquisas sobre *storytelling*, em geral, enfocam seu uso em publicidade (ESCALAS; STERN, 2003; MATTILA, 2000) ou marcas (WOODSIDE; SOOD; MILLER, 2008).

¹ O termo *storytelling* pode ser traduzido para o português como "contar histórias". Neste trabalho, salvo quando sinalizado em contrário, foram utilizados também os termos narrativas, contação de histórias e discursos como sinônimos para a expressão em inglês.

Gilliam (2011) afirma que a literatura acerca de gestão e *storytelling* pode servir de exemplo, mas não como um guia sobre *storytelling* em vendas corporativas. O autor explica que essa falta de referência requer investigação específica sobre a comunicação nas vendas para facilitar o uso eficiente de *storytelling* na construção de relacionamentos entre profissionais e clientes. Acrescenta ainda que existem indicações preliminares de que a maior habilidade para contar histórias e a qualidade destas podem ter efeitos exponencialmente maiores, mas são necessárias mais pesquisas a respeito disso.

As pesquisas de fontes bibliográficas realizadas para a presente dissertação apontam que, apesar das indicações da importância de contar histórias para se atingirem melhores resultados em vendas, existem poucos estudos em relação ao assunto. Pesquisa-se muito sobre os fatores que levam ao desempenho em vendas, mas pouco sobre as práticas utilizadas pelos profissionais nos relacionamentos de negócios e vendas corporativas que mais contribuem para o alcance dos objetivos das organizações.

Em um artigo publicado pelo *Journal of Retailing and Consumer Services* que inspirou o presente trabalho, Gilliam e Zablah (2013) concluem que a contação de histórias nas vendas corporativas e nos relacionamentos de negócios poderá ser uma área de pesquisa frutífera em um futuro próximo. Além disso, tanto os vendedores quanto os compradores deverão experimentar os benefícios das pesquisas que expandirem as conclusões do estudo que esses autores realizaram.

Gilliam e Zablah (2013) aventam que experimentos nessa área possibilitarão mais conhecimentos sobre o que leva as histórias a darem melhores resultados. Também acreditam que estudos sobre como utilizá-las de forma mais eficaz para provocar histórias recíprocas de clientes poderiam ser especialmente úteis para os profissionais de vendas os conhecerem e determinarem as atitudes e necessidades destes. Além disso, os efeitos das histórias – como, por exemplo, o de “quebrar o gelo” –, o impacto da qualidade delas e a falta de habilidade na contação – que faz com que algumas tenham resultado negativo – permanecem essencialmente desconhecidos.

Nesse contexto, a pergunta de pesquisa que norteia este trabalho é: Em que medida profissionais de venda e executivos brasileiros de alto desempenho fazem

uso de narrativas e histórias (*storytelling*) nos relacionamentos de negócios e nas vendas corporativas?

1.3

Objetivo do estudo

O objetivo do presente estudo é identificar e analisar em que medida os profissionais de vendas e executivos de alto desempenho no Brasil fazem uso de narrativas e histórias (*storytelling*) nos seus relacionamentos de negócios e nas vendas corporativas.

1.4

Delimitação do estudo

O conceito de *storytelling* pode variar entre autores e áreas. Neste trabalho, *storytelling* será utilizado apenas na acepção de Gilliam (2011), como sendo um discurso lidando com ações inter-relacionadas e as consequências em uma ordem cronológica.

O desempenho em vendas é definido como uma avaliação do comportamento dos profissionais (as tarefas em que despendem esforços no trabalho) baseada na contribuição deste para o alcance dos objetivos da organização (CHURCHILL JR. et al., 1985).

Este estudo, restrito ao mercado corporativo, se limita a pesquisar os executivos e profissionais de vendas com reconhecido histórico de bom desempenho em suas corporações. Os entrevistados são do Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Distrito Federal, mas desenvolvem negócios em todo o território nacional e no exterior. Os participantes da pesquisa são de setores como tecnologia da informação, *softwares*, serviços profissionais, serviços consultivos, serviços de pesquisa, projetos, serviços financeiros, *hardware*, produtos farmacêuticos e varejo.

1.5

Relevância do estudo

Gilliam e Zablah (2013), ao apresentarem as limitações da pesquisa que fizeram, alertam que a investigação das questões na área industrial e comercial pode prover uma visão muito estreita do ambiente de vendas, tornando difícil generalizar as descobertas para outros ambientes, como o setor de serviços, por exemplo.

Outra limitação desse estudo mencionada pelos autores foi o fato de os participantes serem um grupo demograficamente homogêneo de estudantes universitários tradicionais – a limitada experiência destes com profissionais de vendas é uma das razões pelas quais os resultados não podem ser generalizados para outros grupos demográficos.

Esses pesquisadores sugerem que sejam feitos estudos em outros ambientes para se ampliar a generalização dos temas gerados pela pesquisa que realizaram e até mesmo se obterem novas informações.

Considerando-se que os serviços são prejudicados por intangibilidade e por falta de experiência, credenciais e garantias, uma exploração dos efeitos do uso das histórias no setor de serviços pode ser útil para superar essas dificuldades.

Assim, a relevância do presente estudo está em expandir a investigação de Gilliam e Zablah (2013) ao se entrevistarem profissionais de vendas e executivos de alto desempenho com muita experiência; pesquisar o comportamento destes em outros ambientes de vendas, principalmente no setor de serviços; expandir demograficamente o grupo pesquisado; contextualizar a análise em diversas regiões do Brasil; e agregar novas descobertas e temas a ela, como o uso do *storytelling* para provocar histórias recíprocas de clientes e determinar as atitudes e necessidades destes e os efeitos das histórias – por exemplo, o de “quebrar o gelo” –, o impacto da qualidade delas e a falta de habilidade na contação, que faz com que algumas tenham resultado negativo.

Com o presente estudo, pode-se concluir que para as empresas melhorarem seus resultados, ou seja, realizarem mais negócios a um custo menor e construir melhores relações com os clientes, e os vendedores obterem melhores resultados com um menor esforço, a narrativa pode ser uma ferramenta poderosa, mais ainda é usada intuitivamente e, conseqüentemente, poucos usufruem de seus benefícios. Principalmente se as histórias forem utilizadas para melhorar a comunicação, a confiança entre as partes e levar os clientes a refletir sobre suas necessidades, problemas e objetivos, os ganhos dessa prática são imensuráveis.

Este trabalho serve para decodificar a forma como executivos e profissionais de vendas de alto desempenho utilizam o *storytelling* nos seus relacionamentos de negócios e nas vendas corporativas, e como base para criar um modelo que possa treinar as pessoas a propositadamente fazer uso do *storytelling*, desse modo ajudando a maioria dos executivos e profissionais de vendas a venderem mais rápido e facilmente.

1.6

Estrutura da dissertação

O presente estudo é composto por cinco capítulos. Esta introdução apresenta a pergunta de pesquisa, o objetivo do estudo e a delimitação, a relevância e a estrutura deste.

O capítulo 2 (Revisão da literatura) aborda os resultados de trabalhos relevantes para esta pesquisa, os elementos teóricos e empíricos relacionados a um bom desempenho em vendas, as características das narrativas e seus diferentes papéis, o uso destas nos relacionamentos de negócios e nas vendas corporativas e a comunicação de acordo com a semiótica.

No capítulo 3 (Método), justifica-se a escolha do método utilizado para a coleta de dados, relacionando-o à literatura pesquisada, à seleção dos sujeitos de pesquisa e aos procedimentos metodológicos, e apresentam-se as limitações deste.

No capítulo 4 (Discussão), faz-se a análise das informações encontradas na revisão da literatura e sintetizam-se os resultados da pesquisa de campo e sua relação com a literatura em um quadro.

No capítulo 5 (Conclusão), revisam-se os resultados dos esforços para responder à pergunta de pesquisa, discutem-se as implicações teóricas e práticas deste estudo e sugerem-se possíveis pesquisas futuras.

2

Revisão da literatura

2.1

Os fatores do desempenho em vendas

Em 1985, aplicando um esquema de classificação dos fatores que levam ao desempenho em vendas, desenvolvido inicialmente por Walker, Churchill e Ford (1977), Churchill et al. (1985) publicaram um artigo seminal sobre as seis categorias que explicariam as variações nos desempenhos em vendas: a percepção da função, níveis de habilidades, atitude, motivação, características pessoais e variáveis da organização/ambiente. A meta-análise desses fatores demonstrou que os tipos de produto ou de venda atuavam como moderadores para o desempenho em vendas dessas categorias.

Em 2011, Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) revisaram o esquema de classificação dos fatores determinantes do desempenho em vendas concebido por Walker, Churchill e Ford (1977) e estimaram tanto a validade de se preverem subcategorias quanto o impacto de um grupo de moderadores que atuavam na determinação das relações com o desempenho em vendas. A conclusão dos autores foi de que os resultados do estudo deles não divergiam muito da meta-análise de Churchill et al. (1985), o que se diferenciava eram as nuances reveladas pelo refinamento em subcategorias (especialmente em atitude cognitiva). Baseados em um modelo de análise multivariada causal, esses resultados apresentaram duas observações principais: 1) cinco subcategorias demonstraram relações significativas com o desempenho em vendas por ordem de magnitude: o conhecimento relacionado à venda, o grau de adaptabilidade, ambiguidade de papel, atitude cognitiva e engajamento no trabalho; 2) essas subcategorias são moderadas pelo método das medidas, pelo contexto da pesquisa e pelo tipo de venda.

A análise desses resultados possibilitou também se inferir que a subcategoria com a maior correlação com o desempenho em vendas é a primeira: o conhecimento relacionado à venda. Para Vargo e Lusch (2004), este é reflexo do

conhecimento do produto e do cliente, necessário para o profissional de vendas apresentar e “cocriar” soluções para os consumidores.

Concretamente, o conhecimento relacionado à venda implica em entender os papéis específicos dos clientes (por exemplo, quem é um “influenciador” ou “tomador de decisões”) e o que o uso dos produtos ou serviços significa para eles. Requer, também, a compreensão de como os produtos ou serviços se difundem nos mercados (por exemplo, quem os adota primeiro ou demora mais para fazê-lo) (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) aventam que a habilidade de entender (“saber-por-que”) um produto ou serviço pode produzir uma solução (“saber-como”) e quem vai adotá-la (“saber-quem”) baseia-se na capacidade de absorção de um profissional de vendas. Segundo Ofek e Sarvary (2001) e Vargo e Lusch (2004), esta última significa que os profissionais de vendas devem informar como seus produtos ou serviços resolvem os problemas explícitos e latentes de seus clientes. Isso exige que conheçam seus produtos ou serviços (e, por vezes, até mesmo a ciência por trás destes) e saibam como eles podem ajudar os consumidores a resolver problemas.

Homburg, Wieseke e Bornemann (2009) afirmam que a transferência do conhecimento do profissional para os clientes ocorre quando estes aprendem a comunicar as próprias necessidades ou problemas de novas formas, descobrindo como as soluções oferecidas pelo vendedor podem ajudá-los, e existe confiança nessa interação pessoal.

A competência de transferir informações exige que o profissional de vendas absorva conhecimento, por isso, para ter sucesso atualmente, este precisa ter habilidade cognitiva (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011). Vinchur et al. (1998) sugerem que a habilidade cognitiva em vendas inclui a medida do fator da habilidade mental, a habilidade verbal e a habilidade quantitativa.

Não é surpreendente que a subcategoria do conhecimento relacionado à venda se correlacione notavelmente com a capacidade cognitiva, e isso independentemente do fato de essa variável ainda ser pouco mencionada na literatura (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

Em relação ao moderador do tipo da venda, as pesquisas de Churchill et al. (1985) apontaram diferenças no efeito do desempenho entre vendas de serviços e de produtos, mencionadas na literatura como uma distinção fundamental, que são

menos evidentes no estudo de Verbeke, Dietz e Verwaal (2011). Isso pode decorrer do fato de, hoje em dia, a venda de produtos implicar na de serviços (VARGO; LUSCH, 2004).

Retomando a tese de Homburg, Wieseke e Bornemann (2009), Das e Teng (2001), Berry (1995), Dwyer, Schurr e Oh (1987), Morgan e Hunt (1994) corroboram-na ao afirmarem que a construção de um bom relacionamento entre quem compra e quem vende depende, em grande parte, do desenvolvimento da confiança. Esta é tão importante que estudos sobre a criação de valor nos relacionamentos entre profissionais de vendas e clientes constataram serem o desenvolvimento e o grau de confiança no vendedor consideravelmente mais importantes para o consumidor que a confiança na empresa (HOWDEN; PRESSEY, 2008).

Voltando aos fatores que levam ao desempenho em vendas, os resultados empíricos da meta-análise de Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) comprovam ainda que o grau de adaptabilidade de um profissional de vendas também é um importante impulsionador do desempenho de vendas e, como a análise do moderador mostrou, este é estável em quase todas as condições de moderação. Por adaptabilidade entende-se a capacidade de utilizar tanto o conhecimento declarativo quanto o procedural² para relacionar a estratégia da venda às necessidades do cliente (SZYMANSKI, 1988; SAXE; WEITZ, 1982).

Os profissionais que atingem melhores resultados conseguem criar uma forma de seus clientes conceituarem as próprias necessidades e identificarem como o produto ou serviço que vendem se relacionam a elas. Eles têm um alto grau de atitude cognitiva, o que lhes possibilita fazer melhores variações em suas mensagens, e tendem a ser os mais eficientes “vendedores de informação” (SARVARY, 2002). Também ajudam os clientes a compreender os próprios problemas e a fundamentar suas ideias com os dados quantitativos (financeiros), uma exigência emergente na venda (REIBSTEIN; DAY; WIND, 2009). O aumento da complexidade ou a intensidade do conhecimento no ambiente de vendas (MARSHALL; GOEBEL; MONCRIEF, 2003) está exigindo mais capacidade cognitiva dos profissionais (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

² O conhecimento declarativo refere-se a objetos estáticos, como, por exemplo, os conceitos de uma ciência ou a descrição de um objeto. Já o conhecimento procedural diz respeito a objetos em transformação e a como deve ser o comportamento de um profissional em determinada situação.

De acordo com Sarvary (1999) e Gavetti e Rivkin (2005), em uma economia baseada no conhecimento, os profissionais capazes de compartilhar analogias – como explicar “saber-por-que” (para, por exemplo, despertar a imaginação dos clientes que nem sempre têm esse conhecimento) e “saber-como” recorrendo a casos (como os consumidores que adotam primeiro um produto ou serviço – os “usuários líderes”) prosperam.

As habilidades de comunicação ajudam os profissionais de vendas a desenvolver tanto um relacionamento pessoal quanto de negócios com os clientes (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990), e uma delas bastante importante é contar histórias – narrativas ou *storytelling* (MCKEE, 2003).

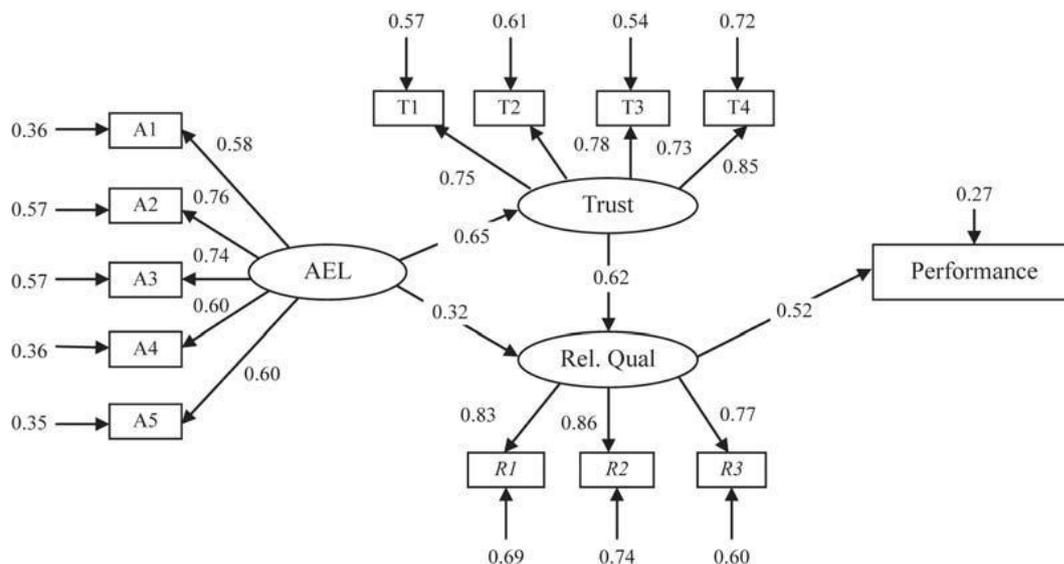
Os vendedores costumam contar histórias (*storytelling*) com a intenção de transferir informações, estabelecer empatia e confiança, obter conhecimento, quebrar a tensão e deixar os clientes mais confortáveis e comunicativos, entre outros objetivos. Os consumidores muitas vezes contam histórias para esses profissionais ao descreverem suas necessidades e os problemas que tiveram com os produtos ou serviços como uma forma mais natural para comunicar informações (GILLIAM, 2011).

Jacobs et al. (2001) aventam que a reciprocidade do cliente em compartilhar informações desempenha um papel importante na determinação dos resultados das interações iniciais comprador-vendedor. Profissionais que desejam construir relações de sucesso devem aprender a estimular o interlocutor a compartilhar informações.

Segundo os autores, em um ambiente em que é responsabilidade do vendedor fornecer informações, engajar-se na tarefa específica de levar o cliente a “se abrir” é crucial para identificar as necessidades deste. Por outro lado, quando este divulga informações e não é correspondido, pode deduzir que o profissional é ineficiente, não sendo capaz de diagnosticar rapidamente suas necessidades. Aparentemente, a vontade do vendedor de investir tempo dando informações específicas em resposta às informações que o cliente compartilha é vista pelo consumidor como a construção de relacionamento. Conforme Jacobs et al. (2001), a percepção do cliente sobre esta é reforçada quando o profissional investe na resposta à informação que forneceu, independentemente da quantidade de tópicos discutidos. Talvez pelo fato de o vendedor retribuir a divulgação de informações, o cliente o perceba como interessado e, por isso, digno de futuros negócios.

Drollinger e Comer (2013) explicam como é importante essa função descrita por Gilliam (2011) sobre o costume de contar histórias (*storytelling*) para ganhar a confiança, provocar histórias recíprocas do cliente, ouvir ativamente com empatia e sua relação com o desempenho em vendas. A seguir, apresenta-se um modelo construído com base nos resultados das pesquisas desses autores.

Figura 1 – Resultados das pesquisas de Drollinger e Comer (2013)



Notes: $\chi^2 = 81.894$, $df = 62$; $p > 0.046$; GFI = 0.934; CFI = 0.981; NFI = 0.927; RMSEA = 0.043; AGFI = 0.902

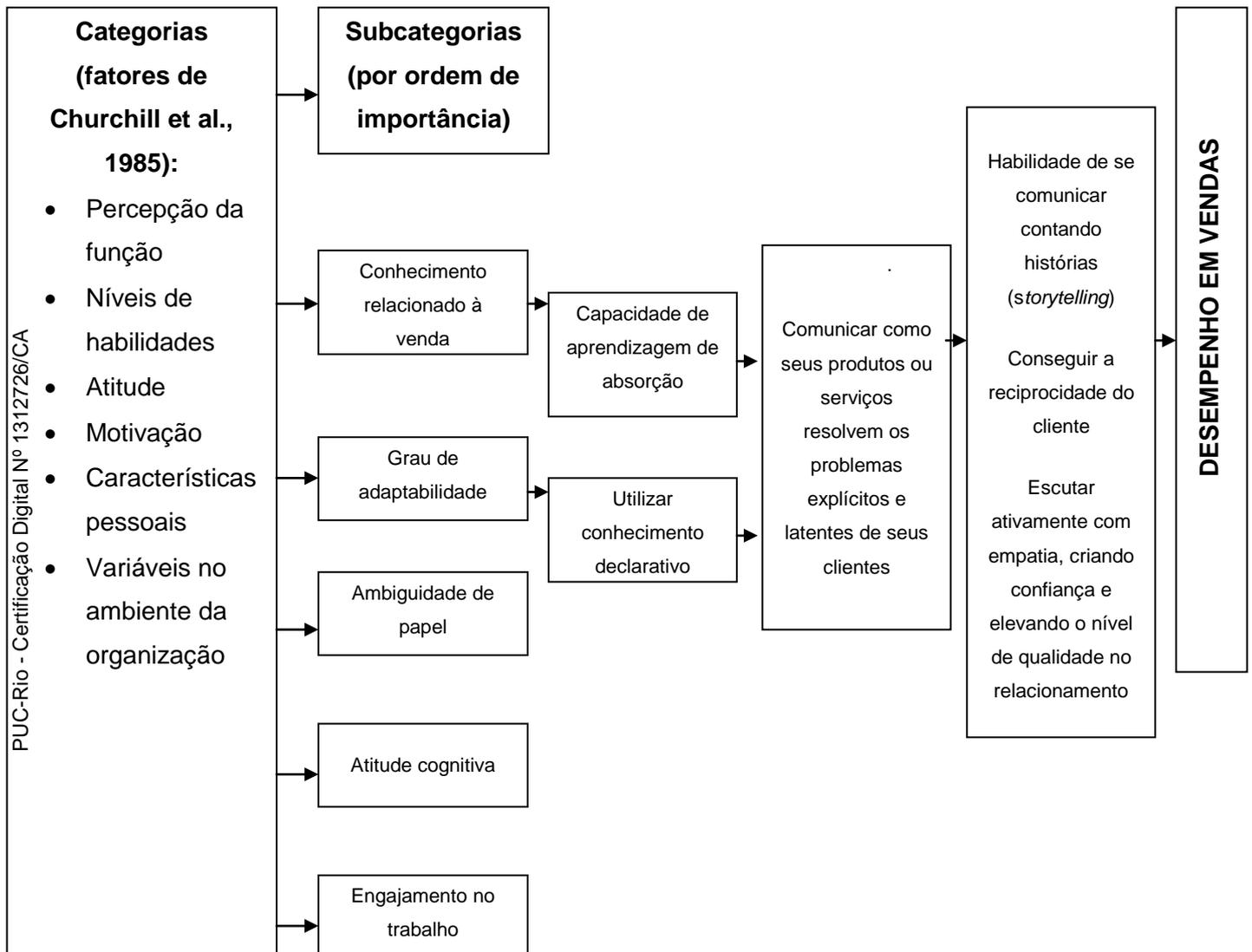
Fonte: Drollinger e Comer (2013)

Drollinger e Comer (2013) concluíram que profissionais com níveis mais elevados de capacidade de levar o cliente a compartilhar informações e ouvir ativamente com empatia (AEL na figura acima) têm relações de maior qualidade e são considerados mais confiáveis. Além disso, quando os níveis de confiança são elevados, a qualidade do relacionamento é maior, o que resulta em um melhor desempenho em vendas. Quando os vendedores ouvem ativamente com empatia, conseguem compreender melhor as necessidades e prioridades de seus clientes, considerando as mensagens literais e emocionais destes, e incutir um sentimento de sinceridade e genuíno interesse na relação vendedor-comprador.

Como síntese da revisão da literatura sobre os resultados de trabalhos relevantes que embasam o presente estudo em relação aos fatores que levam ao desempenho em vendas, desenvolveu-se o quadro-resumo a seguir (figura 2). A

importância desta figura está em prover a síntese dos conceitos para sua aplicação ao trabalho de pesquisa. Tal aplicação foi feita ao relacionar os temas à teoria e categorizá-los.

Figura 2 – Fatores do desempenho em vendas



Fonte: elaborado pelo autor com base em Walker, Churchill e Ford (1977); Churchill et al. (1985); Verbeke, Dietz e Verwaal (2011); Vargo e Lusch (2004); Ofek e Sarvary (2001); Homburg, Wieseke e Bornemann (2009); Vinchur et al. (1998); Reibstein, Day e Wind (2009); Marshall, Goebel e Moncrief (2003); Szymanski (1988); Gavetti e Rivkin (2005); Crosby, Evans e Cowles (1990); McKee (2003); Gilliam (2011); e Drollinger e Comer (2013).

2.2

As características e os diferentes papéis das narrativas

Os cientistas atribuem um papel muito importante às histórias/narrativas em nosso funcionamento cognitivo e social (POLKINGHORNE, 1988; SCHANK, 1990).

Bruner (1986), Cohan e Shires (1988), Leitch (1986) e Prince (1980) definem narrativa como um discurso que lida com ações inter-relacionadas e consequências em uma ordem cronológica. Entendam-se essas ações e consequências como “eventos”, processos, situações ou estados, e um desses normalmente implica em outro (MARIE-LAURE, 1985).

Denning (2004) explica que pequenas e concisas histórias dominam as narrativas orais entre as pessoas e compartilham a estrutura básica das histórias mais sofisticadas.

As histórias servem como dispositivos de redução de dados por retratarem a realidade de forma simplificada, e os narradores empregam vários dispositivos para reduzir a quantidade de informações necessárias para a explicação completa (BETTMAN, 1979).

Segundo Weick (1979), as histórias ainda servem para simplificar estruturas em torno das quais se organiza a percepção do mundo exterior. Isso reduz a pesada tarefa de classificar e absorver matrizes complexas de informações.

Para se dar um exemplo do que isso representa, pesquisas sobre a tomada de decisões de jurados em processos criminais mostraram que uma sequência de histórias em uma narrativa representa a maneira mais persuasiva de fornecer provas aos jurados. Os jurados tomaram decisões mais duras e com mais confiança em relação às provas quando a apresentação destas foi feita mediante uma narrativa em vez de organizada legalmente ou fornecida por testemunhos (PENNINGTON; HASTIE, 1992).

Pesquisadores da área da psicologia também têm demonstrado que a revelação de eventos pessoais pode ter um efeito profundo sobre as relações (ENSARI; MILLER, 2002; GABLE; GONZAGA; STRACHMAN, 2006).

Segundo McGregor e Holmes (1999), contar histórias e criar relações são dois mecanismos que trabalham juntos. Quando contamos histórias, fazemos com que a memória penda a favor de evidências consistentes com estas. O segundo mecanismo não utiliza a memória evidente, mas ganha ímpetus da essência ou do esqueleto da história e é usado como heurística³. Ao contrário de uma lista de informações, as histórias têm um código fácil, plausibilidade holística⁴ que empresta uma credencial às alegações de verdade associadas.

As pessoas se deixam transportar para o mundo da narrativa, no qual há uma estética baseada em um processo narrativo em vez de analítico (GERRIG, 1993).

Na verdade, as histórias muitas vezes podem servir como uma maneira de criar ou alterar a heurística para uso futuro (MCGREGOR; HOLMES, 1999). Além disso, a capacidade que elas têm de compactar informações e torná-las memoráveis as torna ideais para a transferência de conhecimento (CONNELL, 2004).

A extensa literatura sobre contar histórias (*storytelling*) detalha maneiras de construir a confiança e as marcas, inculcar valores, motivar o esforço e estimular a colaboração, entre outros objetivos (DENNING, 2005; KIRCHNER, 1994).

Pesquisas têm fornecido evidências de que as narrativas podem influenciar as atitudes das pessoas (GREEN; BROCK, 2000; MARSH; MEADE; ROEDIGER, 2003; MAZZOCCO et al., 2010; PRENTICE; GERRIG; BAILIS, 1997). Por exemplo, Green e Brock (2000) descobriram que os leitores que se envolveram em uma história, posteriormente, relataram atitudes mais congruentes com o tema da narrativa.

Em um estudo, Green e Brock (2000; estudo 4) pediram aos participantes que lessem um pequeno conto sobre um menino esquimó e seu cão que ficaram presos em um bloco de gelo. Os autores escolheram essa história porque destacava valores como a amizade e a lealdade em circunstâncias difíceis.

O menino e seu cão não tinham comida ou suprimentos e, durante a noite, cogitaram matar um ao outro para alimentar-se, mas não o fizeram por causa da

³ Heurística é um método ou processo criado com o objetivo de elaborar soluções para um problema. É um procedimento simplificador que, em face de questões difíceis, envolve a substituição destas por outras de resolução mais fácil a fim de encontrar respostas viáveis, ainda que imperfeitas. Tal procedimento pode ser tanto uma técnica deliberada de resolução de problemas como uma operação de comportamento automática, intuitiva e inconsciente.

⁴ Possibilidade de ser plausível, admissível, considerando-se o todo, as partes e suas inter-relações.

lealdade que nutriam reciprocamente. Na manhã seguinte, o menino e o cão foram resgatados. Green e Brock (2000) consideraram que os leitores que se envolveram com a narrativa subsequentemente atribuíram grande importância aos valores da amizade e lealdade entre humanos e animais.

Green e Brock (2000) também afirmam que o transporte é o mecanismo subjacente a esse tipo de mudança de atitude. Segundo Gerrig (1993), o transporte é um processo no qual as pessoas se envolvem com uma narrativa em particular e ficam imersas no mundo desta. Enquanto estão envolvidas nela, envolvem-se nos eventos, são levadas na jornada emocional da história e, no final, emergem alteradas pela viagem. As pesquisas comprovam que, quando os indivíduos são transportados em uma narrativa em particular, podem se tornar persuadidos por aspectos do conteúdo desta.

Dal Cin, Zanna e Fong (2004) sugerem que as narrativas podem “tirar do radar” os sujeitos, o que implica que eles muitas vezes estão inconscientes da tentativa de mudar sua atitude.

2.3

O uso das narrativas nos relacionamentos de negócios e nas vendas

Dwyer, Schurr e Oh (1987) acreditam que a comunicação facilita a negociação nas fases de exploração e expansão do relacionamento.

Já Crosby, Evans e Cowles (1990) afirmam que revelações mútuas e canais de comunicação abertos mediante o contato frequente são comportamentos críticos do relacionamento em vendas, o que ajuda a reduzir a percepção de incerteza do cliente sobre fazer negócios.

Weitz (1981) explica que o fluxo bidirecional de informações é o que distingue a venda pessoal de outras formas de promoção.

Quando confrontados com a complexa tarefa de avaliar um profissional de vendas, os compradores naturalmente podem utilizar as histórias contadas por ele no desenvolvimento de dispositivos heurísticos para julgá-lo positiva ou negativamente. As pessoas podem contar tais histórias, criadas por elas ou não, em uma mistura por meio da qual se vê o passado, o presente e o futuro. Isso serve como a matéria-prima para a imagem delas: “Nós criamos um ser que é todo e

proposital porque ele é incorporado em uma história coerente e significativa” (MCADAMS, 1993, p. 139).

Conforme Jacobs et al. (2001), as histórias pessoais ou autonarrativas não precisam ser estritamente formadas e reveladas com base em uma revelação social íntima, pois a empatia pode surgir da mútua revelação. Esses autores demonstraram que, em um ambiente de venda, a simples tarefa orientada a revelações pode ser um eficiente instrumento de construção de relacionamento, principalmente quando as revelações são recíprocas. Estudiosos voltados à área de vendas há muito tempo afirmam que a mútua revelação é uma parte importante do vínculo entre comprador e vendedor (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990).

Segundo Mattson (2009), os profissionais de vendas seriam sábios se provocassem uma resposta emocional em seus potenciais clientes. O propósito disso é criar um senso de conexão entre o comprador e o vendedor e/ou os produtos e os serviços deste. Da mesma forma, estimular uma resposta emocional positiva objetiva tornar as interações de vendas mais persuasivas e memoráveis em situações em que o cliente está avaliando vários profissionais.

Mattson (2009) aventa que os clientes só tomam decisões de compra com base em emoções, e o único papel que o pensamento racional faz é justificar essas decisões emocionais após o fato. O vendedor pode provocar respostas emocionais mediante o humor, a contação de histórias e efetivas ferramentas visuais (WEITZ; CASTLEBERRY; TANNER, 2004).

A prevalência dessa tática de influência é demonstrada pelo número de textos sobre vendas que discutem essa questão (FUTRELL, 2011; MANNING; AHEARNE; REECE, 2012; WEITZ; CASTLEBERRY; TANNER, 2004).

Escalas (2004) evidenciou que a narrativa desempenha um papel na simulação mental do uso de um produto, em anúncios de resultados e avaliações de marca, transportando esses fatores em simulações mentais em que as pessoas imaginam situações às vezes fantasiosas, combinando eventos passados, possíveis eventos futuros e resultados alternativos possíveis. Isso pode levar a mais avaliações positivas da probabilidade de os eventos imaginados ocorrerem e até mesmo verdadeiras mudanças de comportamento.

Gilliam (2013) concluiu que todos esses mecanismos poderiam ser úteis para a venda pessoal e o desenvolvimento de relacionamento ao se contarem histórias. Se usados corretamente, as histórias narradas por um vendedor que

promovam tais sonhos podem ter um efeito positivo na construção de relacionamento por intermédio da imaginação do ouvinte sobre a rede social do contador, da inclusão do contador na autonarrativa deste e, conseqüentemente, reduzindo a incerteza como resultado de tal familiaridade.

Dal Cin, Zanna e Fong (2004), ao pesquisarem o papel da narrativa na persuasão, notaram que é difícil contra-argumentar as experiências de uma pessoa, sejam elas reais ou de ficção.

Altman e Taylor (1973) sugerem que é por meio do ato da divulgação de informações para a outra parte que compradores e vendedores buscam determinar a adequação relativa ao produto e a compatibilidade interpessoal. As informações fornecidas por essas divulgações também tornam possível a um vendedor se adaptar durante o encontro de vendas. Além disso, dos quatro eventos interpessoais que influenciam fortemente o desenvolvimento de relacionamento – a divulgação verbal, a linguagem não verbal do corpo, o ambiente físico e as percepções interpessoais –, a divulgação verbal é o principal meio para fazer uma relação ir além da convivência informal.

Naturalmente, muitas divulgações podem assumir a forma de histórias sobre o passado ou eventos futuros esperados. Formando divulgações como histórias, os vendedores podem torná-las mais curtas e mais memoráveis e também mais eficazes na indução da reciprocidade, porque as histórias muitas vezes lembram aos ouvintes de uma história deles mesmos (BOJE, 1991).

2.4

Comunicação: uma visão semiótica

Nesta seção, abordam-se alguns conceitos referentes à narratividade sob o prisma da semiótica francesa. Ao assumir o processo de comunicação como uma manipulação, pretende-se, posteriormente, resgatar alguns dos conceitos da presente seção na análise das entrevistas.

No âmbito da semiótica francesa, Greimas e Courtes (1990) desenvolvem a questão da construção de simulacros, ou seja, representações das competências respectivas que se atribuem reciprocamente os participantes da comunicação e intervêm como algo prévio, necessário a qualquer relação intersubjetiva. Os

simulacros são objetos imaginários que os indivíduos projetam e, embora não tenham nenhum fundamento intersubjetivo, determinam de maneira eficaz o comportamento destes e as relações entre eles. Em síntese, as imagens dos interlocutores ou seus simulacros constroem e determinam as relações de comunicação e de interação entre sujeitos.

Tatit (2002) explica que, na comunicação, existem procedimentos utilizados pelo destinador da mensagem para persuadir o destinatário, isto é, fazê-lo crer e fazer. O destinador, de forma explícita ou implícita, propõe ao destinatário um contrato em que lhe oferece valores modais ou descritivos que este deseja ou teme. O destinatário, em contrapartida, realiza, além do fazer receptivo, um fazer interpretativo, em que põe em jogo modalidades veridictórias⁵ e epistêmicas⁶ para interpretar a persuasão do destinador e acreditar ou não nele. Ele vai interpretar se o destinador parece ou não e é ou não confiável e se os valores que ele oferece parecem ou não e são ou não desejáveis.

Segundo Pessoa (2013), com base no princípio de que todo discurso procura persuadir seu destinatário de que é verdadeiro, os mecanismos discursivos têm por finalidade, em última análise, criar a ilusão de verdade por meio de dois efeitos básicos: proximidade *versus* distanciamento da enunciação e realidade *versus* ficção.

Barros (2003) acredita que, para fazer com que o enunciatário creia em seu discurso, o enunciador parte de um simulacro de tudo o que poderia constituir a instância do seu actante⁷ complementar: suas crenças, conhecimentos, afetos e valores. Tal simulacro, embora não passe de uma construção imaginária (um conjunto de hipóteses sobre o mundo do outro), baseia-se em consensos culturais, acordos e decisões sobre o que deve ser considerado verdadeiro e confiável em determinado universo de discurso de comunidade. Do mesmo modo, o enunciatário faz um simulacro da visão de mundo e das intenções do enunciador para interpretar. A partir disso, as comunicações visam, antes de mais nada, firmar um contrato fiduciário (apoiado na confiança), que é a principal garantia para o

⁵ Modalidades que dizem se os sujeitos, suas ações e seus valores são ou não verdadeiros.

⁶ Modo de agir ou de adaptar-se em relação a alguma coisa adquirido com base em uma análise racional das percepções desta; informação, ideia, experiência.

⁷ Termo utilizado na semiótica que, nesse contexto, significa participante ativo (pessoa, animal ou objeto) em qualquer forma narrativa. Ou seja, actantes são os sujeitos, os objetos, os destinadores e os destinatários da narrativa.

estabelecimento de um contrato veridictório (aquele pelo qual as coisas ditas parecem verdadeiras).

Nesses termos, Tatit (2002) explica que até mesmo a competência interpretativa do enunciatário é objeto de consideração do enunciador, sobretudo se este precisar escolher a modalidade de expressão mais adequada para realizar a comunicação e, no interior da modalidade, o gênero. Como o critério de confiabilidade e de verdade é construído dentro do texto, uma música terá de ser musicalmente persuasiva; uma pintura, plasticamente persuasiva; uma tese acadêmica, cientificamente persuasiva; uma novela, ficcionalmente persuasiva; um documentário, realisticamente persuasivo; e assim por diante.

Pessoa (2013) afirma que o percurso do destinador pode ser desmembrado em duas etapas: a atribuição de competências semânticas e a doação da competência modal. Nesta última, que constitui a fase de manipulação em si, o destinador doa ao destinatário os valores modais do “querer-fazer”, “dever-fazer”, “saber-fazer” e “poder-fazer”. A atribuição de competências semânticas corresponde ao fazer persuasivo (“fazer-criar”), no qual o destinador, por meio, principalmente, de recursos no nível discursivo (sobretudo o uso das categorias de pessoa e de tempo), apresenta-se como próximo, confiável e, ao mesmo tempo, poderoso, fazendo o sujeito crer em sua capacidade. A contrapartida do “fazer-persuasivo” do destinador-manipulador é o “fazer-interpretativo” do indivíduo, que decorre da aceitação ou recusa do contrato proposto pelo manipulador. A aceitação do contrato pelo destinatário depende da crença na veracidade do destinador e de seu discurso.

Tendo em vista a estreita vinculação entre confiança e crença, o contrato entre destinador e destinatário pode ser definido com um contrato fiduciário, pois “a confiança entre os homens fundamenta a confiança nas palavras deles sobre as coisas e o mundo e, finalmente, a confiança ou crença nas coisas e no mundo” (BARROS, 2002, p. 37).

Pessoa (2013) explica que tanto o “fazer-persuasivo” quanto o “fazer-interpretativo” baseiam-se na competência semântica do destinador e do destinatário respectivamente, constituída por seus sentimentos, valores, crenças e conhecimentos, e divide as narrativas em dois grupos: as de sanção positiva – aquelas em que a manipulação acontece por sedução, provocação ou tentação –, e as de sanção negativa – em que o percurso do destinador é análogo ao das

narrativas do primeiro grupo, porém, nesses casos, a manipulação dá-se por intimidação, na qual o destinador leva o sujeito a “dever-fazer” algo.

Tatit (2002) avança que o acordo entre o destinador e o destinatário subentende que ambos os actantes compartilham ou passaram a compartilhar opiniões semelhantes a respeito do valor do objeto em pauta. Há mais chances de êxito quando a manipulação se processa no interior do mesmo quadro axiológico, ou seja, quando as duas funções operam sob um certo consenso sobre o que é desejável ou indesejável em seu ambiente cultural.

Barros (2003) acredita que o texto se organiza e produz sentidos como um objeto de significação e se constrói na relação com os demais objetos culturais, pois está inserido em uma sociedade, em dado momento histórico, e é determinado por formações ideológicas específicas, como um objeto de comunicação. Definido, dessa forma, por uma organização linguístico-discursiva e pelas determinações sócio-históricas, e construído, portanto, por dois tipos de mecanismos e de procedimentos que muitas vezes se confundem e misturam, esse texto linguístico, objeto da semiótica, pode ser oral ou escrito.

A narrativa de um texto é a história de um sujeito em busca de valores. Para que o indivíduo tenha acesso a estes, eles são inseridos nos objetos, que circulam entre as pessoas. Dessa forma, quando uma delas ganha ou adquire um valor, outra o doa ou é dele privado. A consequência disso é que a narrativa se desdobra e se redefine como a história de dois sujeitos interessados nos mesmos valores e em busca destes. Cada uma das narrativas desdobradas tem uma organização canônica em que três percursos se relacionam por pressuposição: o da manipulação, o da ação e o da sanção, sendo que a sanção pressupõe a ação que, por sua vez, pressupõe a manipulação. É lógico que esses percursos nem sempre estão explicitados no texto, mas, se não forem reconstituídos, a narrativa perde sentido.

Assim, Barros (2003) explica que o percurso da manipulação deve ser entendido, em primeiro lugar, como uma ou mais transformações de estado, mas de tipo particular. Para diferenciá-las das demais transformações, o sujeito operador é denominado de destinador e o sujeito dos estados sobre os quais ele age, de destinatário.

O destinador propõe ao destinatário um contrato, um acordo, com o objetivo de transformar a competência do destinatário e levá-lo, com isso, a

tornar-se sujeito operador da transformação “final” de estados que realmente interessa a ele. Em outras palavras, o destinador quer levar o destinatário a fazer alguma coisa. Para tanto, tem de persuadi-lo, ou seja, levá-lo a querer ou a "dever-fazer", a poder e a "saber-fazer". Toda comunicação é uma forma de manipulação.

Entre as estratégias usadas para a persuasão, estão a intimidação, em que o destinador apresenta ao destinatário valores que acredita serem temidos e evitados por este; e a tentação, em que lhe apresenta valores que julga serem desejados por ele. Há ainda a sedução e a provocação. Para seduzir e provocar, o destinador apresenta imagens positivas ou negativas da competência do destinatário. Nesses casos, para manter ou evitar a imagem que o outro faz dele, o destinatário realiza o que lhe é proposto.

Em qualquer um dos tipos de manipulação, o destinatário é colocado em posição de obediência ou de falta de liberdade, pois só tem duas opções: fazer o que o destinador propõe e, assim, receber valores e imagens desejados ou evitar aqueles temidos; ou não fazer e não recebê-los ou sofrer as consequências daqueles que receia.

A interpretação realizada pelo destinatário consiste em modalizar a proposta do destinador. O destinatário deverá determinar se o destinador parece e é confiável; parece, mas não é; não parece, mas é; ou nem parece, nem é. O mesmo acontecerá com os valores, que serão, a partir daí, considerados verdadeiros (parecem e são desejados ou temidos), falsos (não parecem nem são), mentirosos (parecem, mas não são) e secretos (não parecem, mas são). As modalidades do ser e do parecer são denominadas veridictórias, ou seja, dizem se os sujeitos, suas ações e seus valores são ou não verdadeiros.

Desse modo, o destinatário cuja competência foi transformada pelo destinador no percurso da manipulação, torna-se o sujeito transformador do percurso da ação. Neste último percurso, por sua vez, organizam-se dois programas narrativos, vistos do ponto de vista do sujeito da ação: um de *performance* e um de competência.

O programa de *performance* é concebido como uma transformação de um estado de disjunção⁸ em um estado de conjunção⁹, operada por um sujeito transformador, que é realizada pelo mesmo ator do sujeito que tem seu estado

⁸ Separação, desunião, divisão.

⁹ Elemento de ligação.

transformado. Além disso, na *performance*, o valor do objeto é um valor descritivo final, isto é, o valor último a que visa o sujeito da narrativa. Todo programa de *performance* pressupõe um programa de competência.

Já o programa de competência também é definido como uma transformação de um estado de disjunção em um estado de conjunção, mas, ao contrário do de *performance*, o sujeito transformador é realizado por um ator diferente do sujeito de estado, e o valor do objeto é um valor modal, isto é, um valor necessário para que o sujeito obtenha, na *performance*, o valor descritivo último desejado.

Ao realizar a *performance* principal da narrativa, o sujeito cumpriu, de alguma forma, sua parte no contrato assumido com o destinador-manipulador.

O terceiro percurso, o da sanção, é aquele em que o destinador vai dar ao destinatário o reconhecimento pelo cumprimento ou não do acordo e a retribuição ou a punição daí decorrentes. Neste, o sujeito da ação procura convencer seu destinador de que cumpriu o contrato, fez o que dele se esperava e merece, portanto, uma sanção ou julgamento positivos. O destinador vai, então, sancionar positiva ou negativamente o sujeito da ação, reconhecendo-o como cumpridor ou não do contrato estabelecido e atribuindo-lhe uma recompensa ou uma punição.

Barros (2003) explica que, no nível discursivo, a última etapa do percurso gerador do sentido, a narrativa será colocada no tempo e no espaço; os sujeitos, os objetos, os destinadores e os destinatários da narrativa, ou seja, os actantes, vão se tornar atores do discurso graças a investimentos semânticos e de pessoa; e os valores dos objetos serão disseminados como temas e transformados, sensorialmente, em figuras.

A tematização e a figuratização correspondem ao “enriquecimento” semântico do discurso. Na tematização, ocorre a disseminação no discurso dos traços semânticos tomados de forma abstrata. Já na figuratização, esses traços semânticos são “recobertos” por traços semânticos “sensoriais” (de cor, forma, cheiro, som, etc.) que lhes dão o efeito de concretização sensorial. Os discursos são caracterizados pela redundância de traços semânticos dos dois tipos, que se apresentam, assim, como percursos temáticos e figurativos isotópicos¹⁰. Ainda sobre a figuratização dos discursos, ela apresenta graus diferentes.

¹⁰ Isotopia é a reiteração de traços semânticos que tornam o discurso semanticamente coerente.

A última etapa, a da iconização, produz efeitos de realidade e de referente, como ocorre, por exemplo na chamada pintura figurativa ou na fotografia, em que reconhecemos figuras do mundo que, por isso mesmo, criam a ilusão de cópia do real. No texto verbal, esses efeitos são obtidos, entre outros, pelo procedimento de ancoragem do tempo, do espaço e dos atores em datas, lugares e pessoas que o destinatário do texto reconhece como “reais”. Daí o recurso a nomes próprios, idade, profissão, no casos dos atores; dia, mês, ano e hora, para o tempo; local e endereço, para o espaço. Nos textos onde podem ser encontradas ancoragens, os efeitos de realidade decorrentes ganham realidade e credibilidade.

3

Método

3.1

Método utilizado na pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa exploratória (CRESWELL, 2010).

Analisaram-se os dados segundo as três fases indicadas dos procedimentos metodológicos da análise de conteúdo (BARDIN, 2011; DELLAGNELO; SILVA, 2005). Na pré-análise, fizeram-se a preparação e a organização do *corpus* do trabalho por meio de uma leitura flutuante do material coletado, ou seja, uma leitura geral desse *corpus*. Depois, realizaram-se a exploração e a análise inicial do material. Por fim, fez-se a interpretação, em que se buscou estabelecer relações, contradições e tentativas de compreensão do material analisado. Nesse momento, identificaram-se as categorias nas quais a análise foi estruturada.

3.2

Seleção dos sujeitos de pesquisa

O *corpus* deste estudo foi constituído de entrevistas com 21 sujeitos. Os participantes são executivos e profissionais de vendas com reconhecido histórico de bom desempenho em suas organizações. Eles são do Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Distrito Federal, mas desenvolvem negócios em todo o território nacional e no exterior. Os entrevistados são de setores como tecnologia da informação, *software*, serviços profissionais, serviços consultivos, serviços de pesquisa, projetos, serviços financeiros, *hardware*, produtos farmacêuticos e varejo.

Os participantes foram selecionados com base em critérios como recomendação de seus superiores (profissionais que mais contribuem para o alcance dos objetivos de suas empresas); histórico de resultados e premiações; e, no caso de empresários, resultados de suas organizações.

Como eles são de diferentes setores e empresas, teve-se oportunidade de avaliar a exposição a diferentes culturas organizacionais, programas de treinamento e processos de ambientação.

É interessante notar que os entrevistados são de diferentes regiões do Brasil, e não só de regiões metropolitanas. Procurou-se fazer a pesquisa com pessoas que tivessem mais de 10 anos de experiência na área comercial com o objetivo de se obter maior variedade de experiência. Doze participantes têm mais de 20 anos de experiência nessa área.

A seguir, apresentam-se alguns depoimentos que ilustram a qualificação dos entrevistados. Identificaram-se todos os depoimentos ao longo do trabalho com referência à tabela 1.

Sou supervisor comercial, minha responsabilidade é sobre os sete estados do Sul e Sudeste, e estou há dois anos e meio nessa empresa. Já consegui crescer na região, graças a Deus, acima da média da empresa até, concorrendo com o crescimento do Nordeste, que é bem expressivo dentro de nosso *mix* de produtos. (Participante 1)

Eu tenho uns quinze anos de experiência na área técnica e, de 1998 para cá, fui para a área comercial. Foram cinco ou seis anos na parte de gestão de contas, venda para o ambiente corporativo, e depois eu comecei a migrar para a parte de gestão de equipe, passando pela experiência de gerente comercial. E desde 2006 para 2007, estou à frente da área comercial. Até 2008, sempre foi uma experiência local, no Brasil, e de 2008 para frente, eu continuo à frente da área comercial, só que abrindo mercados fora do país, que é outro tipo de experiência, com o mercado da América Latina e Portugal, mas com muita ênfase na América Latina. Vendemos *software* com consultoria de parametrização: é um *software* focado em automatização do orçamento ou consolidação contábil gerencial. (Participante 9)

Sou empresário há onze anos, tenho experiência comercial como empresário. Hoje, nós temos diretores comerciais que atuam nessas áreas; no caso, eu também sou vendedor. Tenho contato com os clientes mais da última camada, por exemplo, com o secretário de segurança pública. Quando se vendem alguns projetos e quando o diretor consegue o contrato, eu tento me relacionar depois, mais com a parte institucional, a parte de relacionamento e negocial, normalmente está ficando com outras pessoas, mas eu também fazia essa parte quando a empresa era pequena. Hoje, nós estamos com duzentos funcionários. Quando a gente era menor, era eu que liderava o comercial, conseguia fazer essa parte. (Participante 7)

Eu tenho uma passagem de algumas décadas, desde a AAA, que eu cheguei até uma posição de direção de uma das unidades de negócios, onde nós tínhamos vendas, desenvolvimento de negócios, trabalho direto com cliente. Desde então, eu fui passando por diversas empresas, isso desde 1985. Agora, estou na XXX faz dois anos e três meses, eu sou VP de vendas para a região, Brasil e América Latina. (Participante 10)

Eu fiquei oito anos na AA, dois anos na BB, um ano na CC, que é uma empresa nacional, e quatro na DD, quinze anos na área comercial. E, hoje, quando olho para trás, eu vejo que bati a meta mais da metade desses anos. (Participante 13)

A XXX é uma empresa que trabalha com pesquisa de mercado. Aqui, eu aprendi que você não consegue controlar os números, ou seja, o que você vai trazer, mas se você consegue controlar suas atividades que você precisa ter para poder atingir sua quota, fica mais fácil você ter esse controle. Uma métrica que a gente mede muito de perto é o *conversion rate*, que é o número de *first new meetings* por negócio fechado, o meu foi de 15 *first new meetings* para ter um negócio fechado. Isso quer dizer que está certinho com a meta. (Participante 17)

A tabela 1 apresenta o perfil dos entrevistados.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Participante	Função na empresa	Segmento da empresa	Porte da empresa*	Tempo de experiência na área comercial	Gênero
1	Supervisor comercial	Indústria de componentes de tecnologia	B	> 10 anos	M
2	Empresário	Indústria de <i>software</i>	C	> 20 anos	M
3	<i>Account manager</i>	Indústria de <i>software</i>	A	> 30 anos	M
4	Diretor de negócios	Indústria de <i>software</i> e serviços	B	> 20 anos	M
5	Gerente comercial	Serviços de tecnologia	A	> 10 anos	M
6	Diretor comercial	Indústria de <i>software</i> e serviços	B	> 15 anos	M
7	Empresário	Serviços de tecnologia	B	> 10 anos	M
8	Gerente de negócios	Indústria de <i>software</i> e serviços	C	> 10 anos	M
9	Diretor de vendas	Indústria de <i>software</i> e serviços	C	> 20 anos	M
10	Vice-presidente de vendas	Indústria de tecnologia da informação	A	> 30 anos	M
11	Gerente de categoria	Varejo	B	> 10 anos	M
12	Diretor comercial	<i>Software</i> e serviços	C	> 10 anos	M
13	Gerente de vendas regional	<i>Software</i> e Serviços	A	> 15 anos	M
14	Diretor de <i>marketing</i> e vendas	<i>Software</i> e serviços industriais	A	> 20 anos	M
15	Diretor de negócios	<i>Management consulting</i>	A	> 20 anos	M
16	Diretora de unidade de negócios	Laboratório farmacêutico	A	> 20 anos	F
17	Diretor de desenvolvimento de negócios	Serviços de informação	A	> 10 anos	M
18	Diretor de	Serviços de	B	> 20 anos	M

	serviços de tecnologia	tecnologia			
19	<i>Account manager</i>	Indústria de <i>software</i>	A	> 20 anos	M
20	<i>Account manager</i>	Serviços de tecnologia	B	> 20 anos	F
21	<i>Account manager</i>	Serviços de tecnologia	B	> 20 anos	M

* Porte da empresa:

A é multinacional com faturamento de centenas de milhões de dólares/ano.

B é corporação nacional com faturamento de dezenas de milhões de reais/ano.

C é organização nacional com faturamento de até 1 milhão de reais.

Fonte: elaborado pelo autor

3.3

Procedimentos metodológicos

Concebeu-se o roteiro semiestruturado de pesquisa (apêndice) com base na premissa de que os executivos brasileiros costumam narrar histórias em seus relacionamentos de vendas. Embasaram-se as perguntas na revisão de literatura com o objetivo de se cobrirem os pontos recorrentes nos estudos sobre *storytelling* e possibilitar que novos aspectos emergissem desta investigação.

Iniciaram-se todas as entrevistas solicitando-se aos participantes que descrevessem sua experiência em vendas e desenvolvimento de negócios. Portanto, registraram-se as informações que validam o perfil de cada um deles tendo-se como parâmetro o perfil que se definiu para os sujeitos de pesquisa. Os nomes dos entrevistados foram omitidos para proteger a identidade destes, assim como a das empresas deles.

Após se pedir aos participantes que fizessem um breve resumo da experiência deles na área comercial, prosseguiram-se as entrevistas com uma pergunta aberta solicitando-lhes que descrevessem como iniciavam e desenvolviam suas relações com as oportunidades e clientes nas vendas e desenvolvimento de negócios. Seguiu-se um roteiro semiestruturado para assegurar a reunião de informações relevantes sobre a prática de contar histórias.

Conduziram-se as entrevistas remotamente, utilizando-se aplicativos de comunicação via internet, e elas duraram, em média, 30 minutos. Gravaram-se e transcreveram-se todas elas com autorização dos entrevistados. Analisaram-se e

submeteram-se essas transcrições aos procedimentos de análise de conteúdo. Construíram-se as categorias apresentadas no presente trabalho com base em uma análise temática do *corpus*.

3.4

Limitações do estudo

Limitou-se a presente investigação a estudar as interações entre profissionais de vendas e clientes, conforme o roteiro apresentado no apêndice, em determinados segmentos apresentados na tabela 1, em que se descrevem as características dos participantes. Observa-se que interações em relação a outras ofertas em outros segmentos podem se comportar de maneira diferente.

Realizou-se esta pesquisa coletando-se a experiência dos profissionais de vendas, não se observando o impacto da qualidade das histórias nem a habilidade de narrá-las.

Outras limitações desta pesquisa podem ter ocorrido devido ao fato das informações virem de forma indireta, ou seja, filtradas pelos pontos de vista dos participantes, não sendo avaliado o comportamento do entrevistado frente aos clientes, nem as reações e os pontos de vista destes. Pode também ter ocorrido nesta investigação, pelo fato do investigador ter muita experiência em vendas, dos entrevistados tentarem ressaltar feitos e resultados acima do ocorrido.

4

Discussão

4.1

Análise das entrevistas

Neste capítulo, os temas que surgiram das entrevistas são apresentados de forma categorizada. A ordem em que as categorias são apresentadas não implica em uma ordem de importância. Cada tema é ilustrado com partes dos depoimentos dos entrevistados, de forma a justificar a origem de cada categoria, bem como ilustrar a análise.

A análise do *corpus* conduziu à constatação de que os executivos e profissionais de vendas acreditam que as histórias são poderosas práticas de comunicação, que, com o devido treinamento, podem se tornar um hábito aplicáveis a muitas situações, como exemplificadas a seguir. Elas servem para criar valor, confiança e empatia, “quebrar o gelo”, conquistar a atenção do cliente, negociar o acesso a quem decide e levar o interlocutor a compartilhar informações, refletir e transmitir os valores da empresa.

Os profissionais que as utilizam acreditam que as histórias são muito úteis, desde que sejam respeitados certos limites, descritos a seguir, e que a qualidade e a habilidade de narrar afeta como elas são recebidas. Os momentos em que são utilizadas são variados, porém existe um consenso de que, quando planejadas e direcionadas ao interlocutor, produzem mais impacto, assim como quando são contadas na terceira pessoa e relatam tragédias, infortúnios, dificuldades, vicissitudes e agruras.

A seguir, apresentam-se as categorias temáticas em três grandes blocos: 1) Por que contar histórias? As razões para o uso do *storytelling*; 2) Como contar histórias? A estrutura do *storytelling*; e 3) Histórias fazem efeito? Os resultados do *storytelling*.

4.1.1

Categoria 1: Por que contar histórias? As razões para usar o *storytelling*

4.1.1.1

Para chegar a quem decide

Executivos de vendas frequentemente contam histórias para ajudarem o interlocutor a avaliarem-no, bem como a relevância de sua oferta, antes de conduzirem o assunto às pessoas de decisão na empresa.

Parece que as histórias exercem dupla função: convencer o interlocutor e levá-lo a conduzir o assunto à pessoa hierarquicamente superior na organização, conforme ilustram os depoimentos dos participantes 14, 20 e 21.

Eu acho que em B2B a velocidade e eficácia da venda são diretamente proporcionais à senioridade do executivo que você consegue atingir, principalmente esses produtos que trazem uma solução de negócios. E, quanto mais alto o cargo da pessoa que você quer atingir, maior o filtro e maior o porteiro de boate que você tem que vencer; então, a maior dificuldade é você conseguir passar o mínimo da sua proposta de valor, para que ela seja compreendida pelo seu interlocutor, pela pessoa com quem você está falando. (Participante 14)

A gente sempre procura preservar a imagem da empresa. Eventualmente, a gente tenta puxar essa pessoa que é o nosso interlocutor, pra mostrar para ele que se ele chegar para o gerente dele, diretor dele, com uma solução dessas, isso vai dar uma visibilidade para ele, porque ele trouxe essa solução que antes ninguém mais tinha visto ou não conhecia. Então, algumas vezes, a pessoa que for o nosso interlocutor, dentro do cliente, ela acaba se beneficiando muito do projeto. Ah, ele é o pai do projeto dentro do cliente, então isso também a gente sempre tenta fazer, dar as armas pro nosso interlocutor, para ele vender o projeto internamente, ele ajuda a gente e a gente o ajuda fazendo com que ele seja reconhecido por trazer essa tecnologia para dentro de casa. (Participante 20)

Eu acho que, desde o início da abordagem, tem que ir com isso em mente, o que é importante para o cara da engenharia, que foi o primeiro contato nesse caso, nem sempre você tem acesso direto à área de negócio, com isso fala pro cara de engenharia: aqui você vai ter mais controle, vai ter mais qualidade, vai fazer de forma mais rápida, esse monte de coisa aqui de processo manual, você não vai precisar fazer. Então, para ele, é um discurso de benefício, aí o cara gostou e então leva para o cara da área de negócio, que é o cara que tem o orçamento, que ele tem que convencer, e fala: com isso aqui a gente consegue isso, é um produto de muito mais qualidade, consegue se diferenciar no mercado. E em terceiro lugar é o cara que aprova o orçamento, que é o financeiro: com isso aqui, não só você consegue receber mais rápido do cliente como está diminuindo as despesas operacionais, você consegue as duas coisas. (Participante 21)

A esse respeito, Altman e Taylor (1973) explicam que é por meio do ato da divulgação de informações para a outra parte que compradores e vendedores buscam determinar a adequação relativa ao produto e a compatibilidade interpessoal. As informações fornecidas por essas divulgações também tornam possível a um vendedor se adaptar durante o encontro de vendas.

Além disso, dos quatro eventos interpessoais que influenciam fortemente o desenvolvimento de relacionamento – a divulgação verbal, a linguagem não

verbal do corpo, o ambiente físico e as percepções interpessoais –, a divulgação verbal é o principal meio para fazer uma relação ir além da convivência informal.

Tatit (2002) explica que, na comunicação, existem procedimentos utilizados pelo destinador da mensagem para persuadir o destinatário, isto é, fazê-lo crer e fazer. O destinador, de forma explícita ou implícita, propõe ao destinatário um contrato em que lhe oferece valores modais ou descritivos que este deseja ou teme. O destinatário, em contrapartida, realiza, além do fazer receptivo, um fazer interpretativo, em que põe em jogo modalidades veridictórias e epistêmicas para interpretar a persuasão do destinador e acreditar ou não nele. Ele vai interpretar se o destinador parece ou não e é ou não confiável e se os valores que ele oferece parecem ou não e são ou não desejáveis.

4.1.1.2

Para ganhar confiança e validar a capacidade da empresa de atender às necessidades do cliente

Entre os entrevistados, houve unanimidade quanto ao papel da confiança no processo da venda e a prática da contação de história para esse fim. Para o processo da venda, ganhar a confiança ao contar história se presta a: abrir portas, progredir no relacionamento, levar o cliente a ter a percepção de que o profissional de vendas pode ajudá-lo nos momentos críticos, transmitir sinceridade e percepção de não estar vendendo, preocupação com o cliente, com os assuntos relacionados ao negócio do cliente, de deixá-lo confortável de que o profissional já experimentou e resolveu questões semelhantes às enfrentadas por ele e transmitir conhecimento e competência. Os depoimentos dos participantes 10, 18, 12, 15 e 4, a seguir, ilustram essa análise.

Está cada dia mais clara a condição de que, se não houver um nível razoável de segurança, confiança fundamentalmente, você não progride neste seu relacionamento, a minha visão é de que a venda está absoluta e efetivamente calcada em confiança. Se você não despertar logo, é pouco provável que você consiga avançar. Igual ao meu discurso, atuação, *performance*, etc., deve ter uma centena de outros que fazem algo semelhante. Eu acredito que apenas quando você sente confiança no mecânico é que você leva o seu carro para arrumar. (Participante 10)

Mas, para isso, é preciso, o cara não abre a porta para qualquer um, tem que ter confiança, o objetivo então é exatamente conseguir essa confiança. (Participante 18)

Tem cara que eu sei que só recebe se você tiver um *case* concreto vinculado. Se você tiver um *case* você consegue diminuir o tempo de reunião com o cara, discussão que você tem que defender a ferramenta, o processo de venda diminui uns 30%, e você consegue vender mais caro também. Primeiro que eu acho que te dá credibilidade do assunto que você está falando, o cara confia mais em você, e desperta mais interesse nele. Já aconteceu comigo também que o cara para levar para o chefe dele, ele fala assim “me mostra, faz o desenho de como você resolveu o problema do fulano”, e usa o mesmo conceito, e ele já vincula aquilo assim, “olha, se você conseguir fazer para mim o que você conseguiu fazer lá, já está bom demais”. Você vende mais valor e conhecimento, e não só ferramenta, credibilidade, conhecimento, já ter utilizado, você começa a ser mais consultivo, mais consultor, você já viveu a vida do cara. Ele não vai precisar explicar para você duas vezes qual o conceito. (Participante 12)

O que você vai buscar com seus cases é ganhar confiabilidade, é você deixar o cara cada vez mais confortável porque você tem a solução para ele. (Participante 15)

Você consegue perceber rapidamente o que ele está falando do outro lado, começa a falar os mesmos temas, todos os processos da cadeia de *supply-chain*, ele já sabe que você tem conhecimento e a confiança começa aí, e também começa fazendo comparações com *cases*. Quando você entende que um *case* bem-sucedido que a gente já praticou se encaixa no processo dele, empresa tal fez assim, ele já vê que você tem uma experiência do passado que pode ser a solução do problema dele. (Participante 4)

Trabalhos de diversos autores suportam essa análise. Das e Teng (2001), por exemplo, afirmam que a construção de um bom relacionamento entre quem compra e quem vende depende, em grande parte, do desenvolvimento da confiança.

Berry (1995), Dwyer, Schurr e Oh (1987) e Morgan e Hunt (1994) explicam que a confiança constitui um antecedente fundamental para o desenvolvimento de relacionamentos favoráveis entre quem compra e quem vende.

Em seus estudos sobre a criação de valor nos relacionamentos entre profissionais de vendas e clientes, Howden e Pressey (2008) constataram serem o desenvolvimento e o grau de confiança no vendedor consideravelmente mais importantes para o consumidor que a confiança na empresa.

Segundo Barros (2002, p. 37), “tendo em vista a estreita vinculação entre confiança e crença, o contrato entre destinador e destinatário pode ser definido com um contrato fiduciário, pois a confiança entre os homens fundamenta a confiança nas palavras deles sobre as coisas e o mundo e, finalmente, a confiança ou crença nas coisas e no mundo”.

Para Pessôa (2013), com base no princípio de que todo discurso procura persuadir seu destinatário de que é verdadeiro, os mecanismos discursivos têm por finalidade, em última análise, criar a ilusão de verdade.

Esse autor afirma que o percurso do destinador pode ser desmembrado em duas etapas: a atribuição de competências semânticas e a doação da competência

modal. Nesta última, que constitui a fase de manipulação em si, o destinador doa ao destinatário os valores modais do “querer-fazer”, “dever-fazer”, “saber-fazer” e “poder-fazer”. A atribuição de competências semânticas corresponde ao fazer persuasivo (“fazer-crer”), no qual o destinador, por meio, principalmente, de recursos no nível discursivo (sobretudo o uso das categorias de pessoa e de tempo), apresenta-se como próximo, confiável e, ao mesmo tempo, poderoso, fazendo o sujeito crer em sua capacidade. A contrapartida do “fazer-persuasivo” do destinador-manipulador é o “fazer-interpretativo” do indivíduo, que decorre da aceitação ou recusa do contrato proposto pelo manipulador. A aceitação do contrato pelo destinatário depende da crença na veracidade do destinador e de seu discurso.

4.1.1.3

Para levar o cliente a compartilhar informações

Percebeu-se nas entrevistas que as narrativas cumprem um importante papel no processo da venda quando levam o comprador a compartilhar informações e contar suas histórias, uma etapa, segundo os pesquisadores, fundamental para a concretização positiva deste.

As narrativas parecem funcionar como propulsores para os interlocutores contarem suas experiências. Em geral, os clientes querem contar suas histórias, elas só precisam ser despertadas e ouvidas.

Pode-se notar, pelos depoimentos, que estes se sentem mais confortáveis ao narrá-las e dividir suas dificuldades quando percebem que o profissional já viu e outras pessoas também estão passando por situações semelhantes.

Os depoimentos sugerem que elas servem para o vendedor testar informações, inferir e, com isso, provocar reações e buscar os motivadores do interlocutor, assim como os elementos, os objetivos e as razões que estão impedindo-o de alcançá-los, para se assegurar de que a próxima história a ser contada na etapa seguinte do processo de venda seja a mais próxima possível da questão do cliente e este perceba que a oferta do profissional atende a uma grande parte de sua questão. A narrativa serve para criar a lógica para o vendedor ter oportunidade de mostrar ao interlocutor que também conhece determinada

situação e está interessado em resolvê-la. Fornece os argumentos e informações para estruturar a oferta dele. Os depoimentos dos participantes 14, 3, 2, 5, 8 e 19, a seguir, ilustram essa análise.

O fato de ele começar a contar a história dele, ele querer narrar a dele, é o que motiva ele. O que a gente está interessado em uma entrevista de venda é que ele abra a boca, a gente não está interessado na história que a gente já sabe, a gente quer saber o que a gente não sabe, o fato de ele começar a contar a dele, eu acho que é o fator de sucesso. (Participante 14)

As histórias são mais na verdade iscas para que ele possa falar e você escutar, esse é o ponto em que a história ajuda bastante, o que você fala, ele tem uma resistência muito grande, você é vendedor, você tem que aproveitar, escutar tudo o que ele vai falar. (Participante 3)

Facilita sim, pois ele abre problemas que talvez ele não abrisse se não houvesse a história. Eu passei por isso, ou eu passo por isso, muitas vezes até isso daqui eu já resolvi. (Participante 2)

Facilita muito mesmo. Como eu sou um cara de confiança, o cara vai cada vez mais se abrir pra mim, vai dizer: eu posso falar para ele porque eu acho que ele vai conseguir alguma solução para o problema que eu tenho. (Participante 5)

Porque a gente já resolveu essa situação, acaba ele expondo outro problema em outras áreas em que às vezes você pode entrar também. (Participante 8)

A base para isso é você começar contando uma história como: eu atendo o mesmo segmento, e dentro desse segmento tem um problema que é comum, como é que você resolveu isso aqui? Você também tem esse problema? Você faz uma introdução com essa história para o cara explicar como ele funciona e, aí, à medida que ele vai dando essas aberturas, você vai calibrando o seu tiro, entendeu? (Participante 19)

A semiótica francesa explica o que se percebeu nos depoimentos, isto é, existe maior chance de êxito da manipulação quando tanto o profissional de vendas quanto seu interlocutor compartilham ou passam a compartilhar opiniões semelhantes a respeito do valor do objeto em pauta, explicando então o uso da história na validação do objetivo do interlocutor.

A esse respeito, Tatit (2002) aventa que o acordo entre o destinador e o destinatário subentende que ambos os actantes compartilham ou passaram a compartilhar opiniões semelhantes a respeito do valor do objeto em pauta. Há mais chances de êxito quando a manipulação se processa no interior do mesmo quadro axiológico, ou seja, quando as duas funções operam sob um certo consenso sobre o que é desejável ou indesejável em seu ambiente cultural.

Entre outros trabalhos que suportam essa análise, está o de Jacobs et al. (2001), que acreditam que a reciprocidade do cliente em compartilhar informações desempenha um papel importante na determinação dos resultados das interações iniciais comprador-vendedor. Profissionais que desejam construir relações de sucesso devem aprender a estimular o interlocutor a compartilhar informações.

Segundo os autores, em um ambiente em que é responsabilidade do vendedor fornecer informações, engajar-se na tarefa específica de levar o cliente a “se abrir” é crucial para identificar as necessidades deste. Por outro lado, quando este divulga informações e não é correspondido, pode deduzir que o profissional é ineficiente, não sendo capaz de diagnosticar rapidamente suas necessidades. Aparentemente, a vontade do vendedor de investir tempo dando informações específicas em resposta às informações que o cliente compartilha é vista pelo consumidor como a construção de relacionamento. Conforme Jacobs et al. (2001), a percepção do cliente sobre esta é reforçada quando o profissional investe na resposta à informação que forneceu, independentemente da quantidade de tópicos discutidos. Talvez pelo fato de o vendedor retribuir a divulgação de informações, o cliente o perceba como interessado e, por isso, digno de futuros negócios.

Drollinger e Comer (2013) concluíram que profissionais com níveis mais elevados de capacidade de levar o cliente a compartilhar informações e ouvir ativamente com empatia têm relações de maior qualidade e são considerados mais confiáveis. Além disso, quando os níveis de confiança são elevados, a qualidade do relacionamento é maior, o que resulta em um melhor desempenho em vendas. Quando os vendedores ouvem ativamente com empatia, conseguem compreender melhor as necessidades e prioridades de seus clientes, considerando as mensagens literais e emocionais destes, e inculcar um sentimento de sinceridade e genuíno interesse na relação vendedor-comprador.

Weitz (1981) explica que o fluxo bidirecional de informações é o que distingue a venda pessoal de outras formas de promoção.

4.1.1.4

Para “quebrar o gelo” e criar empatia

Outro ponto bastante comentado nas entrevistas é que, até mesmo nas vendas corporativas, quando os profissionais estão do outro lado da mesa, os clientes tendem a confiar mais neles quando estes têm empatia por eles ou percebem alguma referência.

Percebeu-se nas entrevistas que o papel desempenhado pelas histórias é comunicar essa referência. A busca por cativar a simpatia do outro, seja por meio de histórias pessoais, seja procurando demonstrar um real interesse pelo cliente, e

não só pelo trabalho dele, desde que este seja realmente genuíno, produz esse efeito. Entre os mecanismos usados para produzir o efeito desejado, os pesquisados citaram contar um pouco da própria vida para o comprador, buscar assuntos que tenham relevância para este e referir-se a experiências anteriores (histórico). Tal aspecto pode ser observado nos depoimentos dos participantes 2 e 9 a seguir.

Tem um cliente que a gente atende há quase vinte anos, foi nosso segundo ou terceiro cliente, ele gostava de pescar e, quando eu fui indicado lá, me falaram: o fulano de tal é pescador nato, e como eu estava seguro no assunto, pois eu também pescava, aí me senti seguro e já cheguei puxando papo de pescaria, já comecei: sabe uma pescaria que eu fiz em tal lugar, apareceu um bicho meio estranho. E deu certo, eu criei empatia assim. (Participante 2)

Se é verbal a conversa, eu específico; se é escrita, eu tenho que ver se tenho autorização para falar em nome daquela empresa, eu cito até o nome da pessoa: o fulano daquela empresa, ele ficou tanto tempo, ele veio da Claro, ele passou por não sei o que, lá ele viu a IBM. Porque às vezes até as pessoas se conhecem, e normalmente eu procuro, por exemplo, eu vou a uma reunião com fulano, ali eu pego o LinkedIn, favorece muito isso, eu entro lá e vejo qual é a história do cara, então, por exemplo, eu estava nessa reunião em Madureira e descobri que a gerente que havia sido contratada lá para montar o processo de orçamento tinha vindo da Unimed, e eu conhecia muito da Unimed, então eu falei um monte de coisa para ela em razão da Unimed, sem falar para ela que eu sabia que ela veio da Unimed, aí ela falou: não, eu vim da Unimed. Eu disse: puxa, eu sabia que te conhecia. Mas eu nunca tinha visto a mulher na minha vida, e aí ela virou uma aliada dentro da conversa com o CFO, que era com quem eu queria falar, então, o LinkedIn favorece muito isso, eu olho e educo os comerciais a fazer a mesma coisa. (Participante 9)

No âmbito da semiótica francesa, a literatura trata a questão como a construção de simulacros. Segundo Greimas e Courtes (1990), os simulacros são representações das competências respectivas que se atribuem reciprocamente os participantes da comunicação e intervêm como algo prévio, necessário a qualquer relação intersubjetiva. Os simulacros são objetos imaginários que os indivíduos projetam e, embora não tenham nenhum fundamento intersubjetivo, determinam de maneira eficaz o comportamento destes e as relações entre eles.

Em síntese, as imagens dos interlocutores ou seus simulacros constroem e determinam as relações de comunicação e de interação entre sujeitos. Isto é, a criação de um simulacro de destinador, que se aproxima do simulacro do destinatário, é a empatia do ponto de vista da semiótica.

Jacobs et al. (2001) demonstraram que, em um ambiente de venda, a simples tarefa orientada às revelações pode ser um eficiente instrumento de construção de relacionamento, particularmente quando as revelações são recíprocas.

Crosby, Evans e Cowles (1990) explicam que pesquisadores sobre vendas há muito tempo afirmam que a mútua revelação é uma parte importante do vínculo entre comprador e vendedor.

4.1.1.5

Para ganhar a atenção do cliente

Os depoimentos indicam que os profissionais de vendas conseguem captar a atenção do interlocutor utilizando histórias. Usando um discurso voltado às métricas da pessoa, eles procuram tangibilizar, citar um problema que alguém do mesmo setor ou segmento enfrentava, como foi resolvido e qual foi o resultado. Quando não dispõem dos casos, laçam mão de *benchmark* e fazem analogias, conforme ilustra o depoimento do participante 10:

O objetivo é sempre, a partir de um caso de referência ou de um *benchmark*, alguma analogia, despertar o interesse e a partir daí começar a identificar lacunas, sem que ele se veja exposto. Quando o *prospect* se vê exposto, aí é complicado. (Participante 10)

O interessante, porém, é como estruturam as histórias para conseguirem seus objetivos. Fica muito claro nos depoimentos o que a semiótica francesa chama de sanção positiva, que acontece por sedução, provocação ou tentação, e a sanção negativa, por intimidação, conforme ilustra o depoimento do participante 17:

O meu jeito sempre foi mostrar o bom, o positivo, o que ele pode ganhar, tentar mostrar valor, mas eu tenho um colega, o Alex, ele é de vendas, mas veio do mercado financeiro, e ele é *rapper*, e ele consegue manipular a voz muito bem, é um supervendedor, bateu 200% da meta. Ele é muito direto, ele coloca muito de forma explícita: os seus concorrentes usam por isso, eles tem uma atividade de lançamento mais rápida, por isso eles conseguem ter informações e tomam decisões mais assertivas. Enquanto eles lançam 10 produtos e 8 dão certo, você pode de repente estar lançando 10 e tendo sucesso em 4, porque você não tem a fonte de informação que o seu concorrente tem. Ele joga isso muito direto, e eu estou fazendo algumas experiências, eu fiz isso na Cober, na Kellogs e na Mutari, que é uma empresa que também trabalha com produtos de PBC, e percebi que, quando você está falando com o tomador de decisão e você fala que um concorrente dele tem, eu achava antes que era negativo, mas não, o cara fica curioso, a primeira coisa que ele quer saber é: o que o meu concorrente tem? Eu tenho gostado dessas experiências. (Participante 17)

De acordo com Sarvary (1999) e Gavetti e Rivkin (2005), em uma economia baseada no conhecimento, os profissionais capazes de compartilhar analogias – como explicar “saber-por-que” (para, por exemplo, despertar a imaginação dos clientes que nem sempre têm esse conhecimento) e “saber-como”

recorrendo a casos (como os consumidores que adotam primeiro um produto ou serviço – os “usuários líderes”) prosperam.

Segundo Bruner (1986), Cohan e Shires (1988), Leitch (1986) e Prince (1980) uma narrativa é um discurso que lida com ações inter-relacionadas e consequências em uma ordem cronológica.

Pessoa (2013) explica que tanto o “fazer-persuasivo” quanto o “fazer-interpretativo” baseiam-se na competência semântica do destinador e do destinatário respectivamente, constituída por seus sentimentos, valores, crenças e conhecimentos, e divide as narrativas em dois grupos: as de sanção positiva – aquelas em que a manipulação acontece por sedução, provocação ou tentação –, e as de sanção negativa – em que o percurso do destinador é análogo ao das narrativas do primeiro grupo, porém, nesses casos, a manipulação se dá por intimidação, na qual o destinador leva o sujeito a “dever-fazer” algo.

4.1.1.6

Para negociar e criar valor

Na criação de valor, as histórias são utilizadas para levar o cliente a se imaginar usando e se beneficiando do resultado do uso do produto ou serviço para o negócio dele.

De acordo com a semiótica francesa, toda comunicação é uma forma de manipulação e, entre as estratégias usadas para isso, estão a intimidação, a tentação, a sedução e a provocação. Para intimidar, o profissional de vendas oferece valores que acredita serem desejados ou temidos pelo cliente, e para seduzir ou provocar, imagens positivas ou negativas, conforme ilustram os depoimentos dos participantes 11 e 1 a seguir.

Para esse fornecedor eu mostro assim: olha, você está entrando em trinta lojas e se o nosso trabalho fluir você pode pegar quinhentas, setecentas, oitocentas lojas. Para ele é interessante, ele reduz a margem dele, eu tiro 15% de contrato que ele iria me dar, peço mais dez por cento e já começo trabalhando com um diferencial de preço de vinte e cinco por cento, e ele pode crescer no volume, ele pode crescer no volume de trinta para trezentas lojas em um curto espaço de tempo. Ele me dando o preço e o produto dele girando dentro da rede, eu consigo crescer, então para o fornecedor é interessante. (Participante 11)

Para conseguir fazer uma venda de um serviço de internet, eu comecei a perguntar para ele a que horas ele tinha mais dificuldade na internet, e eu perguntei: que problema isso te traz? Ele disse: o pessoal fica até mais tarde um pouco, porque tem que mandar uns relatórios para os EUA. E aí eu perguntei: se fica até mais tarde, você não está pagando hora extra? Sim, ele disse, e eu perguntei: quanto? E aí o cara quase caiu da cadeira, e daí

falei: a gente vai colocar aqui um *link* redundante e você se livra disso. Mostra isso ao seu diretor que ele vai pirar. (Participante 1)

A esse respeito, Barros (2003) explica que esse texto linguístico, objeto da semiótica, pode ser oral ou escrito.

A narrativa de um texto é a história de um sujeito em busca de valores. Para que o indivíduo tenha acesso a estes, eles são inseridos nos objetos. Entre as estratégias usadas para a persuasão, estão a intimidação, em que o destinatário apresenta ao destinatário valores que acredita serem temidos e evitados por este; e a tentação, em que lhe apresenta valores que julga serem desejados por ele. Há ainda a sedução e a provocação. Para seduzir e provocar, o destinatário apresenta imagens positivas ou negativas da competência do destinatário. Nesses casos, para manter ou evitar a imagem que o outro faz dele, o destinatário realiza o que lhe é proposto.

Em qualquer um dos tipos de manipulação, o destinatário só tem duas opções: fazer o que o destinatário propõe e, assim, receber valores e imagens desejados ou evitar aqueles temidos; ou não fazer e não recebê-los ou sofrer as consequências daqueles que receia.

4.1.1.7

Para levar o cliente a refletir ou persuadi-lo

É interessante como as histórias são usadas para o interlocutor refletir sobre sua questão. Elas se baseiam em mostrar problemas que outras empresas também estão enfrentando e lembrá-lo das questões que, se não tratadas, podem levá-lo a ter problemas. São muito usadas para levar o comprador a se imaginar em determinada situação.

Projetar uma possível situação de risco de responsabilidade do interlocutor, as possibilidades de resolvê-la e os benefícios alcançados é uma forma de os clientes confirmarem os objetivos do profissional de vendas. O que este precisa para estruturar seu discurso para a próxima etapa do processo da venda é levar o interlocutor a compartilhar informações.

Os depoimentos afirmam que a função da história é levar o cliente se identificar com ela e pensar que está falando com alguém que entende do negócio dele e do que ele precisa.

As perguntas também são apresentadas aqui como uma força poderosa ao término da história para provocar o efeito da reflexão. Por exemplo: “Como você pretende tratar isso, já pensou?” ou “Como você vai resolver isso?” Elas levam o comprador a refletir em um campo que o vendedor domina, por ter tratado o assunto anteriormente, e servem de base para este relatar como conseguiu resolver o problema, conforme ilustram os depoimentos dos participantes 6, 13, 11 e 17.

Uma coisa que eu usava muito era que eu vinha de uma área técnica, eu tinha uma história que ela tinha toda sua coerência e razão de ser desde o meu primeiro momento. Eu não estou falando aqui sem conhecer o produto, pois tem outra coisa também que é muito importante que é o seguinte, a melhor venda, aquela venda menos doida, será feita por aquele cara que já usou o produto, consegue entender como o produto funciona, ele consegue saber como ele usa o produto, uma experiência pessoal dele. A experiência pessoal dele no uso do produto, ou de um similar, ou a sua compreensão de como aquele produto funciona, de maneira profunda, você consegue impactar o cara, e você consegue olhar para o cara e saber como ele pode usar e você vai dizer isso para ele, e ele vai dizer esse cara realmente já usou isso e não está aí à toa, ele sabe o que fala. (Participante 6)

Eu procuro dizer de uma forma muito simples, sem estressar demasiadamente os problemas, mas dizer sobre uma situação de problema, de risco de situação, e aí falo sim sobre possibilidades, fundamentalmente os benefícios que foram alcançados. A gente tem que dizer do sucesso, quando você expressa muito a dor, ele pode se projetar lá e achar que é um doente terminal, e eu acho que não é por aí. Dificilmente eu falo de problemas consequentes, ele sabe, hoje em dia um CIO, ele é muito informado, a pior coisa que tem é você falar algo para alguém e a pessoa falar: eu sei. (Participante 13)

No semblante da pessoa, quando você fala isso, você aumenta o volume em 50% *versus* o ano anterior, crescimento de vinte por cento *versus* o mês anterior. Por exemplo, um fornecedor que entrega *pallets*, uma palletização mínima de 8, eu joga uma situação: olha, tem fornecedor me entregando vinte e seis. Para ele pensar se ele me vendesse três vezes mais o que ele me vendia o que ele ganharia, eu acho que dá o resultado de pelo menos gerar o desconforto da pessoa pensar. (Participante 11)

Se eu estou falando com uma pessoa de *marketing*, por exemplo, e eu vejo que ela já viu um valor, já consegue se enxergar utilizando, eu sempre pergunto no final do meu discurso: você consegue ver o seu departamento usando essa informação? Como você usaria? Para poder me certificar se realmente a pessoa entendeu onde vai poder aplicar. Muita gente acha bonito, mas, quando você pergunta “O que você faria no primeiro dia que você tivesse com uma coisa dessas na mão”, não sabe responder. (Participante 17)

A esse respeito, Barros (2003) explica que o percurso da manipulação deve ser entendido, em primeiro lugar, como uma ou mais transformações de estado, mas de tipo particular. Para diferenciá-las das demais transformações, o sujeito operador é denominado de destinador e o sujeito dos estados sobre os quais ele age, de destinatário.

O destinador quer levar o destinatário a fazer alguma coisa. Para tanto, tem de persuadi-lo, ou seja, levá-lo a querer ou a dever fazer, a poder e a saber fazer. Entre as estratégias usadas para a persuasão, estão a intimidação, em que o destinador apresenta ao destinatário valores que acredita serem temidos e evitados por este; e a tentação, em que lhe apresenta valores que julga serem desejados por

ele. Há ainda a sedução e a provocação. Para seduzir e provocar, o destinador apresenta imagens positivas ou negativas da competência do destinatário. Nesses casos, para manter ou evitar a imagem que o outro faz dele, o destinatário realiza o que lhe é proposto.

Escalas (2004) evidenciou que a narrativa desempenha um papel na simulação mental do uso de um produto, em anúncios de resultados e avaliações de marca, transportando esses fatores em simulações mentais em que as pessoas imaginam situações às vezes fantasiosas, combinando eventos passados, possíveis eventos futuros e resultados alternativos possíveis. Isso pode levar a mais avaliações positivas da probabilidade de os eventos imaginados ocorrerem e até mesmo verdadeiras mudanças de comportamento.

4.1.1.8

Para a divulgação e explicação de algum produto ou serviço que o cliente pode relacionar com a própria situação

A literatura pesquisada sugere que a subcategoria com maior correlação com o desempenho em vendas é o conhecimento relacionado à venda, isto é, o conhecimento tanto do produto quanto da situação do cliente, para que o profissional de vendas possa criar junto com o cliente e apresentar a solução para o problema ou interesse deste. Implica principalmente em saber o que o uso da oferta do vendedor significa para o comprador.

Concretamente, o conhecimento relacionado à venda implica em entender os papéis específicos dos clientes (por exemplo, quem é um “influenciador” ou “tomador de decisões”) e o que o uso dos produtos ou serviços significa para eles. Requer, também, a compreensão de como os produtos ou serviços se difundem nos mercados (por exemplo, quem os adota primeiro ou demora mais para fazê-lo) e entender (“saber-por-que”) um produto ou serviço pode produzir uma solução (“saber-como”) e quem vai adotá-la (“saber-quem”) (VERBEKE; DIETZ; VERWAAL, 2011).

Segundo Ofek e Sarvary (2001) e Vargo e Lusch (2004), os profissionais de vendas devem informar como seus produtos ou serviços resolvem os problemas explícitos e latentes de seus clientes. Isso exige que conheçam seus produtos ou serviços (e, por vezes, até mesmo a ciência por trás destes) e saibam

como eles podem ajudar os consumidores a resolver problemas. Os depoimentos que exemplificam como os profissionais de vendas evidenciam como seus produtos ou serviços ajudam seus clientes a resolver problemas são dos participantes 3 e 2.

Eu falo assim: o cara lá do Albert Einstein ele tem um problema muito similar ao seu, pelo que você me contou até agora do seu problema, é muito similar ao que o cara estava tendo lá, ele conseguiu isso e ampliou muito a lucratividade do hospital, teve um resultado muito positivo, nesse caso lá ele conseguiu até uma promoção. Tudo isso se for verídico. (Participante 3)

Fica mais objetivo, você consegue alinhar melhor aquilo que tem para oferecer com a necessidade do cliente. (Participante 2)

4.1.2

Categoria 2: Como contar histórias? A estrutura do *storytelling*

4.1.2.1

Histórias utilizadas para “quebrar o gelo” são aceitáveis dentro de certos limites

Pode-se perceber nos depoimentos mecanismos do uso das histórias para “quebrar o gelo”, com as devidas recomendações dadas pelos entrevistados. Por exemplo, procurar ajustar o comportamento e o tom de voz com o do cliente, ser paciente, adaptar o conteúdo da conversa inicial e deixar que a decisão de iniciar o diálogo sobre negócios venha deste. Lembrar-se do que foi falado em entrevistas anteriores surpreende positivamente.

Fazer revelações pessoais possibilita interagir com mais facilidade. Em reuniões com muitos participantes, deve-se procurar um ou dois deles que possam compartilhar algo semelhante para “contaminar” os demais. O uso do humor com cautela é bem recebido, assim como quando existem assuntos em comum e estes são dominados pelas duas partes. Criar empatia de forma artificial não é recomendável e pode deixar o vendedor em uma situação insustentável.

Os depoimentos dos participantes 6 e 8 a seguir ilustram essa análise.

Eu sempre procuro encontrar alguma maneira de você criar, de novo, na história da confiança. As pessoas tendem a confiar naquelas com quem se identificam mais. Então, se você consegue encontrar algum ponto em comum, futebol, eu detesto futebol, de novo, eu sou aquele cara que não deveria ser comercial, porque eu não tenho muita paciência, mas eu acho que isso faz parte do circo, eu acho que isso deve ser feito, então eu sempre

procurava encontrar esse caminho aí, olha tem um cara aqui que eu realmente eu confio nele. (Participante 6)

Eu acho que sim, porque quebra o gelo e fica mais fácil de ele indagar alguma coisa, mas também de certa forma você se abre um pouco, você se permite apanhar um pouco mais, mas eu acho muito mais fácil, você consegue interagir muito mais fácil, então eu consigo perceber, ao final de uma reunião, se vai dar *rock* ou não vai dar *rock*, devido a esse tipo de entrosamento. (Participante 8)

A esse respeito, Crosby, Evans e Cowles (1990) afirmam que revelações mútuas e canais de comunicação abertos mediante o contato frequente são comportamentos críticos do relacionamento em vendas, o que ajuda a reduzir a percepção de incerteza do cliente sobre fazer negócios.

Jacobs et al. (2001) explicam que as histórias pessoais ou autonarrativas não precisam ser estritamente formadas e reveladas com base em uma revelação social íntima, pois a empatia pode surgir da mútua revelação. Esses autores demonstraram que, em um ambiente de venda, a simples tarefa orientada a revelações pode ser um eficiente instrumento de construção de relacionamento, principalmente quando as revelações são recíprocas.

Mattson (2009) avança que os clientes só tomam decisões de compra com base em emoções, e o único papel que o pensamento racional faz é justificar essas decisões emocionais após o fato. O vendedor pode provocar respostas emocionais mediante o humor, a contação de histórias e efetivas ferramentas visuais (WEITZ; CASTLEBERRY; TANNER, 2004).

Gilliam (2013) concluiu que todos esses mecanismos poderiam ser úteis para a venda pessoal e o desenvolvimento de relacionamento ao se contarem histórias. Se usados corretamente, as histórias narradas por um vendedor que promovam tais sonhos podem ter um efeito positivo na construção de relacionamento por intermédio da imaginação do ouvinte sobre a rede social do contador, da inclusão do contador na autonarrativa deste e, conseqüentemente, reduzindo a incerteza como resultado de tal familiaridade.

4.1.2.2

A qualidade da narrativa e a habilidade para contá-la afetam a recepção da história

Os entrevistados disseram que a qualidade e a habilidade de narrar pode ser uma vantagem na comunicação e tornar a histórias mais persuasivas.

O profissional deve ter um discurso leve, mostrar profissionalismo apresentando *cases*, empregar um pouco de humor, motivação e emoção, mas estar sempre atento ao interlocutor. O uso de analogias, casos de referência e experiências com outros clientes ou até mesmo de mercado ajudam nessa comunicação.

Os depoimentos nos sugerem que uma habilidade crítica ao contar histórias para ganhar realidade e credibilidade é utilizar detalhes para lhes conferir qualidade e torná-las mais persuasivas. A semiótica francesa explica que para gerar sentido e veracidade, o discurso deve ser contextualizado no tempo e no espaço e amparado em pessoas e lugares que o destinatário reconhece como “reais”. Daí usar o recurso de nomes próprios, profissão ou cargo da pessoa e local para ganhar credibilidade, conforme ilustram os depoimentos dos participantes 7 e 8.

A gente tenta levar muita seriedade, levar muito profissionalismo, e aquela coisa de nível, então é uma empresa de nível que está posicionada assim. Não tem um discurso ensaiado, depende do projeto, mas geralmente a gente conta da história, do início, que é uma empresa originalmente que saiu da universidade, que tem esse foco universitário, a gente saiu da universidade de criação de produto, então a gente tem alguns produtos, e a gente está indo para mercado, a gente comercializa outras tecnologias, mas a gente tem um berço de desenvolvimento. E a gente conta da história de onze anos, geralmente a gente conta dos nossos *cases*, nossos *cases* de sucesso, é uma coisa mais para trazer o cara para perto, para você ter a oportunidade de ligar para ele depois, e eu acredito mais, é na forma, acho que muito mais que o conteúdo é a forma como você se apresenta, acho que ele compra muito com os olhos, e ouvido realmente, é meio parecido com o *marketing* do varejo, você vê a embalagem, vê a coisa e pensa: o produto deve ser bom. Quando pequena, se apoiava em uma instituição, e quando começou a ganhar um tamanho, certa referência, a gente parou de citar a instituição porque meio que trazia um diminutivo da gente, aí a gente usa nossos *cases*, os *cases* de mercado, a sua trajetória no mercado depende muito, onze anos, um faturamento X e X funcionários dizem muito, têm uma história já por trás. (Participante 7)

Sim, como eu sou mais emocional que racional, a gente conta como a gente começou, como a empresa começou, há quase trinta anos atrás, e o crescimento que a empresa teve junto com o próprio mercado. Daí, você envolve também o cliente nesse processo, e aí eu trabalho muito mais a parte emocional, esse é o meu *briefing* inicial. (Participante 8)

A esse respeito, Barros (2003) explica que, no nível discursivo, a última etapa do percurso gerador do sentido, a narrativa será colocada no tempo e no espaço; os sujeitos, os objetos, os destinadores e os destinatários da narrativa, ou seja, os actantes, vão se tornar atores do discurso graças a investimentos semânticos e de pessoa; e os valores dos objetos serão disseminados como temas e transformados, sensorialmente, em figuras.

A tematização e a figuratização correspondem ao "enriquecimento" semântico do discurso. A noção de isotopia é a reiteração de traços semânticos que tornam o discurso semanticamente coerente.

Ainda sobre a figuratização dos discursos, ela apresenta graus diferentes. A última etapa, a da iconização, produz efeitos de realidade e de referente, como ocorre, por exemplo na chamada pintura figurativa ou na fotografia, em que reconhecemos figuras do mundo que, por isso mesmo, criam a ilusão de cópia do real. No texto verbal, esses efeitos são obtidos, entre outros, pelo procedimento de ancoragem do tempo, do espaço e dos atores em datas, lugares e pessoas que o destinatário do texto reconhece como "reais". Daí o recurso a nomes próprios, idade, profissão, no casos dos atores; dia, mês, ano e hora, para o tempo; local e endereço, para o espaço. Nos textos onde podem ser encontradas ancoragens, os efeitos de realidade decorrentes ganham realidade e credibilidade.

4.1.2.3

O momento utilizado que impacta

Não houve um consenso sobre qual é o melhor momento para utilizar as histórias ou em que momento elas impactam mais. Nos depoimentos, percebeu-se que elas são empregadas desde a abertura, passando pelo desenvolvimento da oportunidade, e no fechamento, conforme se apontou nos temas encontrados.

Os discursos são diferentes dependendo do momento, da confiança no início do relacionamento para o discurso do impacto por não fechar o negócio na negociação. As narrativas mudam conforme o interlocutor e, nas vendas corporativas, os melhores negócios começam quando se tem múltiplos contatos com o interlocutor.

Além de serem utilizadas em vários momentos, as histórias também são utilizadas com vários interlocutores com diferentes enfoques com cada um, conforme ilustram os depoimentos dos participantes 6, 11, 17 e 18.

Essas histórias são mais usadas quando você está fazendo apresentações para um público mais amplo, então é bem no início, são os ganchos, é para você tentar ser mais eficaz na sua comunicação, enfim, nesses primeiros momentos. (Participante 6)

Procuro usar sempre no momento que já está bem no fechamento, momento de decisão, na hora que fica aquela análise "eu não sei se consigo, preciso analisar". Então, nesse momento de reflexão, vamos fechar a reunião fechando em um bate-papo, e aí eu passo essa mensagem, que eu acho que no final fica muito visível da conversa. As pessoas saem

da sala de reuniões pensando muito no final, o que mais vão lembrar vai ser o final. (Participante 11)

Em todo momento, sempre que eu consigo encaixar uma história em algum momento eu acho importante. (Participante 17)

Geralmente, o cliente se interessa por esses *cases* quando você está em uma fase inicial, que é a de mostrar que você é apto a responder aquela oportunidade que o cliente apresentou para dar segurança ao cliente de que você é capaz. Nesse momento é que esse tipo de coisa é efetivo. Se você está no começo da negociação, tem como você usar a ameaça. Se você está no momento de fechamento de negócio, quando o sujeito está em dúvida, muito provavelmente você vai usar um discurso diferente, por exemplo: as outras empresas do seu segmento fizeram isso, esse negócio é fundamental, se não fizer você pode incorrer aí em problemas com a legislação. Quando usada no início do processo, o efeito é o cara aceitar você como postulante, como participante do processo. Quando você está já em um processo de negociação e você usa um linguajar diferente, um tom diferente, mais de ameaça e tal, aí a ideia é fazê-lo fechar o negócio, é fazê-lo tomar a decisão. (Participante 18)

Dwyer, Schurr e Oh (1987) acreditam que a comunicação facilita a negociação nas fases de exploração e expansão do relacionamento.

Já Crosby, Evans e Cowles (1990) afirmam que revelações mútuas e canais de comunicação abertos mediante o contato frequente são comportamentos críticos do relacionamento em vendas, o que ajuda a reduzir a percepção de incerteza do cliente sobre fazer negócios.

4.1.2.4

As histórias precisam ser direcionadas ao interlocutor

Os comentários evidenciam que, para ser eficaz, uma narrativa deve ser claramente relevante para o caso do cliente. Isso se aplica a histórias sobre os produtos, o sucesso dos clientes, a empresa e anedotas pessoais.

Os clientes precisam se relacionar com a narrativa e incorporar a essência dela em seu esquema. Nesse tema, assim como em outros, constatou-se a preocupação dos profissionais de não parecer alguém que está vendendo, pois o estereótipo do vendedor não parece ser bem aceito, e concentrar-se na questão do cliente parece ser a forma de evitar isso.

Percebeu-se também que assuntos de negócios e objetivos alcançados são tratados com pessoas de alto nível hierárquico, assim como assuntos técnicos e problemas, com pessoas de mais baixo nível técnico.

Observar o estilo comportamental do interlocutor para adaptar a linguagem à dele é uma estratégia de sucesso, assim como suas diferentes motivações para mencionar que certo tipo de benefício faz sentido para determinada motivação.

A semiótica francesa evidencia que, para conseguir esse contrato fiduciário (confiança), que é a principal garantia para o estabelecimento de um contrato veridictório (aquele pelo qual as coisas ditas parecem verdadeiras), o profissional de vendas conta sua história a partir do que poderia constituir interesse do seu interlocutor, suas crenças, seus conhecimentos, afetos e valores. Apesar de nesse momento isso ser uma suposição por parte dele sobre o mundo de interesse do outro, baseia-se em consensos culturais, em acordos e decisões sobre o que deve ser considerado verdadeiro e confiável em determinado universo de discurso de comunidade, conforme ilustram os depoimentos dos participantes 21, 12 e 16.

Não adianta falar de benefício da tecnologia para aquele cara, isso a gente falou com o cara de engenharia, para o cara da engenharia ele ganhava mais controle, ele tinha tudo na mão, podia satisfazer a área de negócio, que, por sua vez, era a área de vendas, consegue se posicionar melhor no mercado, porque o produto dele, ele consegue oferecer um tempo de ativação mais rápido, então ele vende mais fácil, e o financeiro recebe mais rápido, então você consegue aí. Nem sempre a coisa é fácil, isso requer conhecimento, às vezes da conta, da solução, pra satisfazer três caras aí. (Participante 21)

Um cara muito alto não gosta de falar de fracasso, um CIO ou CFO, ele gosta de falar: o cara melhorou, conseguiu reduzir isso, é mais positivo. Um cara mais técnico, que tem um dia a dia, que apanha muito, é mais fácil você falar em problema, pois o cara se sente mais confortável porque é o dia a dia dele: sabe esse problema que você está tendo, resolve assim. Isso eu acho que faz diferença, e a segunda coisa é o perfil da pessoa em si. Tem caras que são mais inovadores, tem caras que são mais reativos, tem caras que gostam de copiar uma coisa que dá certo. Nos primeiros minutos da conversa, você tem que sempre estar buscando o que aquele cara gosta de ouvir, então você tem que avaliar o perfil também, isso faz muita diferença. (Participante 12)

Se eu chegar para conversar com você, se eu te conheço, sei suas preferências, e tudo fica mais fácil, a comunicação, sei do que você gosta, enfim... É importante você conhecer a pessoa com quem você está falando, talvez seja mais fácil ter uma abordagem com você. Se você está procurando um carro, um Toyota, e eu vou falar para você que as características do que eu estou levando são muito parecidas com as do Toyota que você gosta, vai ficar mais fácil a nossa comunicação. Talvez, você aceite mais a compra daquele veículo, e é assim que a gente faz na nossa área. (Participante 16)

A esse respeito, Vargo e Lusch (2004) dizem que o conhecimento relacionado à venda é reflexo do conhecimento do produto e do cliente, necessário para o profissional de vendas apresentar e “cocriar” soluções para os consumidores.

Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) aventam que a habilidade de entender (“saber-por-que”) um produto ou serviço pode produzir uma solução (“saber-como”) e quem vai adotá-la (“saber-quem”) baseia-se na capacidade de absorção de um profissional de vendas.

Segundo Ofek e Sarvary (2001) e Vargo e Lusch (2004), esta habilidade significa que os profissionais de vendas devem informar como seus produtos ou

serviços resolvem os problemas explícitos e latentes de seus clientes. Isso exige que conheçam seus produtos ou serviços (e, por vezes, até mesmo a ciência por trás destes) e saibam como eles podem ajudar os consumidores a resolver problemas.

Os resultados empíricos da meta-análise de Verbeke, Dietz e Verwaal (2011) comprovam ainda que o grau de adaptabilidade de um profissional de vendas também é um importante impulsionador do desempenho de vendas e, como a análise do moderador mostrou, este é estável em quase todas as condições de moderação. Por adaptabilidade entende-se a capacidade de utilizar tanto o conhecimento declarativo quanto o procedural para relacionar a estratégia da venda às necessidades do cliente (SZYMANSKI, 1988; SAXE; WEITZ, 1982).

Barros (2003) acredita que, para fazer com que o enunciatário creia em seu discurso, o enunciador parte de um simulacro de tudo o que poderia constituir a instância do seu actante complementar: suas crenças, conhecimentos, afetos e valores. Tal simulacro, embora não passe de uma construção imaginária (um conjunto de hipóteses sobre o mundo do outro), baseia-se em consensos culturais, acordos e decisões sobre o que deve ser considerado verdadeiro e confiável em determinado universo de discurso de comunidade. Do mesmo modo, o enunciatário faz um simulacro da visão de mundo e das intenções do enunciador para interpretar. A partir disso, as comunicações visam, antes de mais nada, firmar um contrato fiduciário (apoiado na confiança), que é a principal garantia para o estabelecimento de um contrato veridictório (aquele pelo qual as coisas ditas parecem verdadeiras).

4.1.2.5

As histórias devem ser contadas na terceira pessoa

Para a percepção da veracidade da história, esta deve ser narrada de forma distante de quem a conta: o cliente tal, o assunto, o problema. O efeito é maior quando se contam os desafios de certa pessoa, pois o interlocutor é mais motivado a agir se enxergar uma questão pessoal que se relacione com a dele.

A semiótica francesa parte do pressuposto de que todo discurso procura persuadir seu destinatário de que é verdadeiro. Os mecanismos discursivos têm

por finalidade criar a ilusão de verdade por meio de dois efeitos básicos: proximidade *versus* distanciamento da enunciação.

O profissional de vendas cria o distanciamento quando trata do assunto em terceira pessoa, em outro tempo e espaço. Com o uso desse mecanismo, ele causa a impressão de objetividade, conforme ilustram os depoimentos dos participantes 2 e 8.

Eu conto na terceira pessoa, não aliar ao cara que aquilo possa ser um conto, eu contar talvez muito que fui eu, ele pode achar que aquilo não é verdade, que eu estou contando mentira: tudo esse cara já fez. Às vezes, até uma história que seja minha, eu prefiro não dizer muito que fui eu para não virar aquela coisa: esse cara faz tudo. É até uma autocrítica que eu faço para as pessoas que contam essas coisas de mim, eu procuro não repetir isso. (Participante 2)

Sim, porque nesse caso eu estou fazendo um vínculo de quando eu implantei a contabilidade, porque eu estou fazendo referência ao módulo, eu tive uma dificuldade dessas. Então, eu me lembro que o usuário por exemplo, eu dormi na casa dele, é mais ou menos nesse sentido que eu vou. Falei do módulo de contabilidade, falei do usuário, estava falando de um cliente. (Participante 8)

De acordo com Sarvary (1999) e Gavetti e Rivkin (2005), em uma economia baseada no conhecimento, os profissionais capazes de compartilhar analogias – como explicar “saber-por-que” (para, por exemplo, despertar a imaginação dos clientes que nem sempre têm esse conhecimento) e “saber-como” recorrendo a casos (como os consumidores que adotam primeiro um produto ou serviço – os “usuários líderes”) prosperam.

Pessôa (2013) explica que, com base no princípio de que todo discurso procura persuadir seu destinatário de que é verdadeiro, os mecanismos discursivos têm por finalidade, em última análise, criar a ilusão de verdade por meio de dois efeitos básicos: proximidade *versus* distanciamento da enunciação e realidade *versus* ficção.

Quando o enunciador provoca um efeito de distanciamento do seu lugar enunciativo, instaura um assunto ao qual se reporta em terceira pessoa (ele), tratando em outro tempo (então) e outro espaço (lá) que não os da enunciação, causa a impressão de objetividade. Todas essas estratégias têm como objetivo fazer com que as coisas ditas pareçam, de acordo com o contexto discursivo, verdadeiras.

4.1.3

Categoria 3: Histórias surtem efeito? Os resultados do *storytelling*

4.1.3.1

Os efeitos negativos das histórias

Pode-se notar mediante os comentários que as narrativas têm efeitos negativos quando o profissional começa o diálogo descrevendo seu produto sem ter feito uma pesquisa prévia sobre o ambiente do interlocutor e, conseqüentemente, contando algo que não tem relação com este. Também falham quando o vendedor faz referência à empresa global e não à atuação local, utiliza uma técnica artificial para “quebrar o gelo”, faz comentários negativos ou não se preocupa com a fama da corporação que citou no caso.

De acordo com a semiótica francesa, para fazer com que o cliente acredite no discurso do profissional de vendas, este deve partir de um simulacro, ou suposta imagem do que poderia constituir o interesse do cliente, seus conhecimentos, seus afetos e seus valores. Quando a história não está vinculada ao interesse do cliente, seus conhecimentos, afetos e valores, o profissional não consegue fazê-la parecer verdadeira nem conquistar a confiança, e muito menos levar o comprador a “querer-fazer” algo. Da mesma forma, ao não preparar com cuidado a narrativa, o vendedor não enriquece semanticamente o discurso e, conseqüentemente, não ganha credibilidade. Essa análise é ilustrada pelos depoimentos dos participantes 2 e 5.

O que não deu certo foi o do quadrinho que te contei, que eu vi um quadro na parede da sala dele e elogiei para tentar criar empatia, de meio que forçando a barra, o cara foi e falou: eu odeio este quadro, quem pintou foi minha sogra e minha mulher colocou aí e eu não posso tirar, foi um desastre. (Participante 2)

Já em alguns casos sim, eu te digo que hoje a frequência é muito menor, até porque pela experiência você pesquisa um pouco mais ou espera um pouco mais até você contar um caso. Já aconteceram casos de eu contar uma história, por exemplo, de um problema que houve em um *data center*, porque eu trabalhei em um *data center* tal, e aí você diz “foi uma incompetência daquele *data Center*”. E daqui a pouco a história se prolonga, e o cara diz “puxa, eu era o responsável por aquele *data center*” que você comentou, entendeu? Acho que cabe muito você se preocupar com isso, para que a sua piada não seja de mau gosto. Antes de você contar a história, não ir com ansiedade, acho que tudo na vida é ansiedade, não vá com aquela ansiedade de já ser o consultor confiável para o seu cliente em uma primeira reunião. Isso você vai conquistar com o tempo, então, não atrolepe, não chegue lá contando já mil histórias sem você antes ter pesquisado, você passou por onde, enfim, esse tipo de abordagem. (Participante 5)

A esse respeito, Barros (2003) explica que, para fazer com que o enunciatário creia em seu discurso, o enunciador parte de um simulacro de tudo o que poderia constituir a instância do seu actante complementar: suas crenças, conhecimentos, afetos e valores. Tal simulacro, embora não passe de uma

construção imaginária (um conjunto de hipóteses sobre o mundo do outro), baseia-se em consensos culturais, acordos e decisões sobre o que deve ser considerado verdadeiro e confiável em determinado universo de discurso de comunidade. Do mesmo modo, o enunciatário faz um simulacro da visão de mundo e das intenções do enunciador para interpretar. A partir disso, as comunicações visam, antes de mais nada, firmar um contrato fiduciário (apoiado na confiança), que é a principal garantia para o estabelecimento de um contrato veridictório (aquele pelo qual as coisas ditas parecem verdadeiras).

4.1.3.2

Histórias de tragédias, infortúnios, dificuldades, vicissitudes e agruras chamam mais atenção

Várias opiniões apontam que levar a pessoa a pensar no que deu errado quando não houve uma ação é mais impactante, pois o fracasso é um problema pessoal, e a tragédia chama mais atenção. Quanto mais se contam os detalhes dos problemas, maior é a veracidade.

Viu-se pelos depoimentos o que a semiótica francesa chama de estratégia de persuasão pela intimidação, quando são apresentados valores que o profissional de vendas acha que o destinatário teme e quer evitar, conforme ilustram os depoimentos dos participantes 6, 20 e 12.

Eu acho que uma história de horror bem documentada, e voltando a pensar no meu filho, eu acho que, quando você definitivamente não quer que alguém faça alguma coisa, é você contar a merda que deu quando alguém fez, isso é melhor do que falar do sucesso, porque o sucesso o cara desconfia, e o fracasso o cara tem medo do fracasso, talvez elas tenham mais impacto mesmo. (Participante 6)

Eu acho que, quando você expõe uma fragilidade, você acaba que, acho que fica mais fácil a venda. Claro que falar do sucesso também é legal, empolga, mas quando você abre uma fragilidade, a confiança do cliente em você aumenta, isso eu não tenho nenhuma dúvida, ele fala assim: Puxa, a fulana veio aqui e entende do meu negócio, ela entende quais são os meus problemas. Então, eu acho que posso confiar nela para me ajudar a resolver isso. Porque é muito fácil você chegar e falar: Ah, a gente foi lá e fez e aconteceu e o cliente não teve mais problemas. Aí, o cara fala: Aha, essa é a historinha que todo mundo conta, mas ninguém, no lado bom, todo mundo quer, mas, e na hora difícil, será que vocês vão estar lá para me ajudar também? Então, eu acho isso, que quando você divide os problemas, compartilha, eu acho que o cliente se sente mais acolhido, ele sente confiança em você, isso sem dúvida alguma. (Participante 20)

Eu acho que depende do produto, se eu vou falar de fraude é mais fácil eu falar de prevenção de risco, eu falo mais do problema da fraude, do fracasso de quem não cuida da fraude, tem um custo alto de fraude. Quando eu estou falando de um produto, por exemplo, que trata de gestão, de ERP, eu vou falar mais do sucesso. Eu digo: olha, o cara

usou o meu produto e conseguiu melhorar em quarenta por cento o tempo dele. Mas tem funcionalidade do produto que está muito vinculada a, por exemplo, se você não tiver o teu risco aumenta, por exemplo, então eu entro no sentido de fracasso, digo: olha, geralmente, quem não usa, você tá vendo o caso tal, o cara demorou seis meses para conseguir fazer e você vai fazer em um mês e meio. Independente do fracasso ou do sucesso, antes de tudo vem a análise do tamanho do impacto, então você tem que olhar os dois cenários. Se eu falar que o cara ganhou trinta por cento é mais impactante do que eu falar que o cara evitou parar a empresa inteira? Então, se o cliente não fizer certo tipo de atualização, corre o risco de parar a empresa inteira em janeiro, então ele está muito mais preocupado com o fracasso que ele vai ter se ele não fizer o negócio do que o sucesso que ele vai ter se ele fizer, pois o sucesso é a garantia de que ele não vai parar a empresa inteira, mas o fracasso é um problema dele. (Participante 12)

A esse respeito, Barros (2003) explica o percurso da manipulação para o destinador levar o destinatário a fazer alguma coisa. Para tanto, tem de persuadi-lo e levá-lo a querer ou a dever fazer, a poder e a saber fazer.

Entre as estratégias usadas para a persuasão, estão a intimidação, em que o destinador apresenta ao destinatário valores que acredita serem temidos e evitados por este; e a tentação, em que lhe apresenta valores que julga serem desejados por ele. Há ainda a sedução e a provocação. Para seduzir e provocar, o destinador apresenta imagens positivas ou negativas da competência do destinatário. Nesses casos, para manter ou evitar a imagem que o outro faz dele, o destinatário realiza o que lhe é proposto.

4.1.3.3

Os efeitos positivos das histórias

Os depoimentos sugerem que efeitos positivos ocorrem com o uso da prática do *storytelling*, seja mediante um caso ou analogia aproximada da questão do cliente, mas desde que o interlocutor perceba veracidade na história e os potenciais resultados de que ele possa desfrutar.

Outra vez, apresenta-se a questão do contrato veridictório, pelo qual as coisas ditas parecem verdadeiras, e a estratégia de sedução usada para a persuasão, descritas na semiótica francesa.

Para que o cliente acredite no discurso do profissional de vendas, este precisa focar algo que possa lhe interessar: suas crenças, conhecimentos, afetos e valores. Apenas mediante esse contrato veridictório é que haverá um contrato fiduciário, ou seja, estribado na confiança. A visão dos potenciais resultados de que o comprador possa desfrutar é conseguida por meio da estratégia de sedução usada para persuadir, quando o vendedor apresenta valores que acredita serem

desejados pelo cliente. A credibilidade e a oferta de algo desejado elevam o nível de confiança e a qualidade da relação entre o profissional e o comprador, o que resulta em maior desempenho de vendas, conforme ilustram os depoimentos dos participantes 21 e 5.

Facilitou que a gente vendeu, a gente conseguiu vender, a gente começou com um discurso de negócio e finalmente conseguimos vender e o cara percebeu que realmente aquilo que nós falamos era verdade. Com aquela tecnologia, o cara simplificava uma série de processos e ele podia ativar o cliente dele muito mais rapidamente do que antes que usava um monte de processos manuais. (Participante 21)

Sim, eu acho que muito, ter um tempo para lidar com o cliente nessas situações, nesse sentido, para que ele confie mais em você, e para que você possa ser realmente a referência dele. Eu conto uma história também, que eu tenho um cliente específico, o cara me liga para qualquer coisa que ele imagine no universo de TI, ele me liga, ele me liga e fala “preciso contratar um cara programador VB”, um negócio que não tem nada a ver comigo, ele sabe que eu nunca mexi com isso, mas ele me acha uma referência, ele fala “cara, você conhece muita gente no mercado, e você sempre me ajudou”. Então, eu não vou ganhar nada com isso hoje, mas ele me tem como alguém em quem ele confia, e isso me ajuda, inclusive, de vez em quando ligam pessoas para mim dizendo “fulano de tal me mandou ligar para você porque você iria resolver para mim alguma situação”. Enfim, isso é bom, porque eu crio esse elo com meus clientes e eles acabam me tendo como uma referência. Eu acho que a figura vendedor já passou para o cara resolvidor de problema, agora realmente ele tem que ser aquele cara de confiança. (Participante 5)

A esse respeito, Sarvary (2002) explica que os profissionais que atingem melhores resultados conseguem criar uma forma de seus clientes conceituarem as próprias necessidades e identificarem como o produto ou serviço que vendem se relacionam a elas. Eles têm um alto grau de atitude cognitiva, o que lhes possibilita fazer melhores variações em suas mensagens, e tendem a ser os mais eficientes “vendedores de informação”.

Reibstein, Day e Wind (2009) acreditam que eles ajudam os clientes a compreender os próprios problemas e a fundamentar suas ideias com os dados quantitativos (financeiros), uma exigência emergente na venda.

Sarvary (1999) e Gavetti e Rivkin (2005) explicam que, em uma economia baseada no conhecimento, os profissionais capazes de compartilhar analogias – como explicar “saber-por-que” (para, por exemplo, despertar a imaginação dos clientes que nem sempre têm esse conhecimento) e “saber-como” recorrendo a casos (como os consumidores que adotam primeiro um produto ou serviço – os “usuários líderes”) provavelmente vão prosperar.

Barros (2003) acredita que, para fazer com que o enunciário creia em seu discurso, o enunciador parte de um simulacro de tudo o que poderia constituir a instância do seu actante complementar: suas crenças, conhecimentos, afetos e valores. Tal simulacro, embora não passe de uma construção imaginária (um

conjunto de hipóteses sobre o mundo do outro), baseia-se em consensos culturais, acordos e decisões sobre o que deve ser considerado verdadeiro e confiável em determinado universo de discurso de comunidade. Do mesmo modo, o enunciatário faz um simulacro da visão de mundo e das intenções do enunciador para interpretar. A partir disso, as comunicações visam, antes de mais nada, firmar um contrato fiduciário (apoiado na confiança), que é a principal garantia para o estabelecimento de um contrato veridictório (aquele pelo qual as coisas ditas parecem verdadeiras).

Drollinger e Comer (2013) concluíram que, quando os níveis de confiança são elevados, a qualidade do relacionamento é maior, o que resulta em um melhor desempenho de vendas.

4.2

Síntese dos resultados

Este estudo explorou a prática de contar histórias nas vendas corporativas e relacionamentos de negócios com o objetivo de responder questões sobre como elas são utilizadas e seus efeitos esperados.

Os dados coletados nas entrevistas foram resumidos e combinados nas tabelas a seguir para criar um esquema básico de como funciona a contação de histórias durante um processo de vendas corporativo e no desenvolvimento de relacionamento de negócios.

Tabela 2 – Análise das entrevistas

Categoria 1: Por que contar histórias? As razões para usar o *storytelling*

Tabela 2.1 – Tema A da categoria 1

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou identificar em	Autores que ajudam a entender as respostas em cada um dos	Exemplos representativos de cada situação
-------------------------------------	--	--	--

	cada um)	temas	
A) Para chegar a quem decide	Quanto mais rápido é o acesso, mais rápido é o processo.	Altman e Taylor (1973); Crosby, Evans e Cowles (1990); McKee (2003); Tatit (2002)	Página 36

A razão pela qual se utiliza as narrativas para se chegar a quem decide é que o tempo gasto no processo da venda será menor, e o valor que a oferta aporta será maior quanto mais alto na hierarquia da empresa for o executivo que se consegue atingir. Contar histórias é uma prática para se estabelecer e conseguir chegar à pessoa de decisão ou talvez ao influenciador. Elas tanto servem para comunicar que, ao levar a ideia, o interlocutor pode ganhar visibilidade, como para dar estrutura para o interlocutor vender internamente.

Tabela 2.2 – Tema B da categoria 1

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou identificar em cada um)	Autores que ajudam a entender as respostas em cada um dos temas	Exemplos representativos de cada situação
B) Para ganhar confiança e validar a capacidade da empresa de atender às necessidades do cliente	São usadas para transmitir os valores da organização. Fazem a associação de ideias para explicação e relação com a situação do interlocutor.	Das e Teng (2001); Berry (1995); Dwyer, Schurr e Oh (1987); Morgan e Hunt (1994); Howden e Pressey (2008); Gilliam (2011); Barros (2003); Sarvary (1999); Gavetti e Rivkin (2005); Pessoa (2013)	Página 37

Não existe avanço nos relacionamentos de negócios se não houver um nível razoável de confiança, e as vendas estão efetivamente calcadas em confiança, um ponto muito forte no fechamento ou encaminhamento desse

processo. O objetivo do uso das narrativas é exatamente conseguir essa confiança. Quando o vendedor descreve os resultados de um trabalho, o cliente se sente confortável pelo fato de a oferta e a corporação de algum modo serem capazes de atenderem à questão dele.

Histórias são usadas para criar confiança e validar a capacidade da organização.

Tabela 2.3 – Tema C da categoria 1

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou identificar em cada um)	Autores que ajudam a entender as respostas em cada um dos temas	Exemplos representativos de cada situação
C) Para levar o cliente a compartilhar informações	Devem ser relevantes para o caso do cliente.	Jacobs et al. (2001); Drollinger e Comer (2013); Weitz (1981); Boje (1991); Denning (2005); Kirchner (1994); Crosby, Evans e Cowles (1990); Tatit (2002)	Página 40

As narrativas parecem funcionar como propulsores para os interlocutores contarem suas experiências. Em geral, os clientes querem contar suas histórias, elas só precisam ser despertadas e ouvidas. Estes se sentem mais confortáveis ao narrá-las e dividir suas dificuldades quando percebem que o profissional já viu e outras pessoas também estão passando por situações semelhantes.

As histórias servem para o vendedor testar informações, inferir e, com isso, provocar reações e buscar os motivadores do interlocutor, assim como os elementos, os objetivos e as razões que estão impedindo-o de alcançá-las, para se assegurar de que a próxima história a ser contada na etapa seguinte do processo de venda seja a mais próxima possível da questão do cliente, e este perceba que a oferta do profissional atende a uma grande parte da sua questão. A narrativa serve para criar a lógica para o vendedor ter oportunidade de mostrar ao interlocutor que também conhece determinada situação e está interessado em resolvê-la. Fornece os argumentos e informações para estruturar a oferta dele.

Tabela 2.4 – Tema D da categoria 1

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou identificar em cada um)	Autores que ajudam a entender as respostas em cada um dos temas	Exemplos representativos de cada situação
D) Para “quebrar o gelo” e criar empatia	As pessoas tendem a confiar mais quando têm empatia pela outra ou percebem alguma referência.	Greimas e Courtes (1990); Jacobs et al. (2001); Ensari e Miller (2002); Gable, Gonzaga e Strachman (2006)	Pagina 42

Nas vendas corporativas, quando os profissionais estão do outro lado da mesa, os clientes tendem a confiar mais neles quando estes têm empatia por eles ou percebem alguma referência. O papel desempenhado pelas histórias é comunicar essa referência. Entre os mecanismos usados para produzir o efeito desejado, estão contar um pouco da própria vida para o cliente, buscar assuntos que tenham relevância para este e referir-se a experiências anteriores (histórico). O importante é demonstrar um real e genuíno interesse pelo interlocutor.

Tabela 2.5 – Tema E da categoria 1

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou identificar em cada um)	Autores que ajudam a entender as respostas em cada um dos temas	Exemplos representativos de cada situação
E) Para ganhar a atenção do cliente	Uso de discurso voltado às métricas da pessoa ou um problema que alguém do mesmo setor ou segmento enfrentava, como foi resolvido,	Verbeke, Dietz e Verwaal (2011); Szymanski (1988); Saxe e Weitz (1982); Sarvary (1999); Gavetti e Rivkin (2005); Bruner (1986), Cohan e Shires (1988),	Pagina 43

	<p>qual foi o resultado.</p> <p>As histórias se prestam ao papel de provocar a curiosidade.</p>	<p>Leitch (1986), Prince (1980); Marie-Laure (1985); Connell (2004); Green e Brock (2000); Marsh, Meade e Roediger (2003); Mazzocco et al. (2010); Prentice, Gerrig e Bailis (1997); Green e Brock (2000); Gerrig (1993); Mattson (2009); Weitz, Castleberry e Tanner (2004); Escalas (2004); Pessôa (2013)</p>	
--	---	---	--

As narrativas são empregadas para sedução, provocação, tentação, ou intimidação e penalidade. São utilizadas para provocar no cliente a curiosidade de saber como o profissional encontrou e resolveu problemas semelhantes ao dele.

Tabela 2.6 – Tema F da categoria 1

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou identificar em cada um)	Autores que ajudam a entender as respostas em cada um dos temas	Exemplos representativos de cada situação
F) Para negociar e criar valor	São utilizadas para levar o cliente a se imaginar usando e se beneficiando do resultado do uso para o negócio dele.	Ofek e Sarvary (2001); Vargo e Lusch (2004); Sarvary (1999); Gavetti e Rivkin (2005); Gerrig (1994); McGregor e Holmes (1999); Denning (2005); Kirchner (1994); Barros (2003)	Pagina 44

As histórias são utilizadas para levarem o interlocutor a refletir sobre o quanto algo pode representar para ele. Também são usadas como defesa em uma negociação: são a forma de justificar determinada concessão, condição ou preço.

Aquelas que levam o cliente a se imaginar usando algo ou são casos que o profissional de vendas já vivenciou agregam valor. São empregadas para levar o cliente a perceber que, ao fazer o que está sendo proposto, receberá os valores e imagens desejados ou evitará os temidos, e se não fizer, não os receberá ou sofrerá as consequências daqueles temidos. Constituem-se no mecanismo de submeter o cliente a situações de conforto ou desconforto.

Tabela 2.7 – Tema G da categoria 1

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou identificar em cada um)	Autores que ajudam a entender as respostas em cada um dos temas	Exemplos representativos de cada situação
G) Para levar o cliente a refletir ou persuadi-lo	<p>Projetar uma possível situação de risco de responsabilidade do interlocutor, as possibilidades de resolvê-la e os benefícios alcançados é uma forma de os clientes confirmarem os objetivos do profissional de vendas.</p> <p>As histórias são finalizadas com perguntas para provocar o efeito da reflexão.</p>	<p>Sarvary (2002); Reibstein, Day e Wind (2009); Marshall, Goebel e Moncrief (2003); Verbeke, Dietz e Verwaal (2011); Sarvary (1999); Gavetti e Rivkin (2005); Barros (2003)</p>	<p>Pagina 46</p>

As histórias são usadas para o cliente refletir sobre sua questão. Elas se baseiam em mostrar problemas que outras empresas também estão enfrentando e lembrar as questões que, se não tratadas, podem levá-lo a ter problemas.

As histórias levam o cliente a refletir em um campo que o vendedor domina por ter tratado o assunto anteriormente e servem de base para este relatar como conseguiu resolver aquela situação.

Tabela 2.8 – Tema H da categoria 1

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou identificar em cada um)	Autores que ajudam a entender as respostas em cada um dos temas	Exemplos representativos de cada situação
H) Para a divulgação e explicação de algum produto ou serviço que o cliente pode relacionar com a própria situação	As histórias são utilizadas para comunicar o conhecimento tanto do produto quanto da situação do cliente, principalmente o que o uso da oferta do profissional de vendas significa para este e como seus produtos ou serviços ajudam seus clientes a resolver problemas.	Vargo e Lusch (2004); Verbeke, Dietz e Verwaal (2011); Ofek e Sarvary (2001)	Pagina 48

As histórias são empregadas para mostrar o conhecimento do profissional sobre o produto e a situação do interlocutor, principalmente o que a oferta do vendedor pode significar para ajudá-lo a resolver seus problemas.

Categoria 2: Como contar histórias? A estrutura do *storytelling*

Tabela 2.9 – Tema A da categoria 2

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou	Autores que ajudam a entender as respostas em	Exemplos representativos de cada situação
-------------------------------------	---	--	--

	identificar em cada um)	cada um dos temas	
A) Histórias utilizadas para “quebrar o gelo” são aceitáveis dentro de certos limites	Discurso sobre assuntos em comum desde que dominados pelas duas partes.	Polkinghorne (1988); Schank (1990); Dwyer, Schurr e Oh (1987); Crosby, Evans e Cowles (1990); McAdams (2006); Jacobs et al. (2001); Mattson (2009); Weitz, Castleberry e Tanner (2004); Futrell (2011); Manning, Ahearne e Reece (2012); Gilliam (2013).	Pagina 49

Ao usar narrativas para “quebrar o gelo”, o profissional deve ter o cuidado de procurar ajustar o comportamento e o tom de voz com o do cliente, ser paciente, adaptar o conteúdo da conversa inicial e deixar que a decisão de iniciar o diálogo sobre negócios venha deste. Lembrar-se do que foi falado em entrevistas anteriores surpreende positivamente. Fazer revelações pessoais possibilita interagir com mais facilidade. Em reuniões com muitos participantes, deve-se procurar um ou dois deles que possam compartilhar algo semelhante para “contaminar” os demais. O uso do humor com cautela é bem recebido, assim como quando existem assuntos em comum e estes são dominados pelas duas partes. Criar empatia de forma artificial não é recomendável e pode deixar o vendedor em uma situação insustentável.

Tabela 2.10 – Tema B da categoria 2

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou identificar em cada um)	Autores que ajudam a entender as respostas em cada um dos temas	Exemplos representativos de cada situação
B) A qualidade da narrativa e a habilidade para contá-la afetam a	Uso de analogias, casos de referência, experiência com	Barros (2003); Tatit (2002); Altman e Taylor (1973)	Pagina 50

recepção da história	outros clientes ou mesmo de mercado.		
----------------------	--------------------------------------	--	--

O profissional deve ter um discurso leve, seu profissionalismo será percebido através dos *cases* que apresentar; empregar um pouco de humor, motivação e emoção, mas estar sempre atento ao interlocutor. O uso de analogias, casos de referência e experiências com outros clientes ou até mesmo de mercado ajudam nessa comunicação.

Falar ou projetar uma possível situação de risco de responsabilidade do interlocutor, sobre as possibilidades de resolvê-la e os benefícios alcançados, cria uma forma do cliente confirmar os próprios objetivos, que é exatamente o que o vendedor precisa para estruturar seu discurso para a próxima etapa do processo: levar o interlocutor a compartilhar informações. Ao se identificar com a narrativa, o cliente tende a pensar que está falando com alguém que entende do negócio dele e sabe o que ele precisa.

As histórias são finalizadas com perguntas para provocar o efeito da reflexão: “Como você pretende tratar disso, já pensou?” ou “Como você se vê resolvendo isso?”.

Uma habilidade crítica ao contar histórias para ganhar realidade e credibilidade é utilizar detalhes para lhes conferir qualidade e torná-las mais persuasivas. O discurso deve ser contextualizado no tempo e no espaço e amparado em pessoas e lugares que o destinatário reconhece como “reais”.

Quanto mais se contam os detalhes dos problemas, maior é a veracidade da história. O uso da estratégia de persuasão pela intimidação faz mais efeito quando são apresentados valores que o profissional acredita que o destinatário teme e quer evitar.

Tabela 2.11 – Tema C da categoria 2

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou identificar em	Autores que ajudam a entender as respostas em cada um dos temas	Exemplos representativos de cada situação
-------------------------------------	--	--	--

	cada um)		
C) O momento utilizado que impacta	Os discursos são diferentes dependendo do momento, e mudam conforme o interlocutor.	Das e Teng (2001); Dwyer, Schurr e Oh (1987); Crosby, Evans e Cowles (1990)	Pagina 52

Histórias são empregadas desde o momento do contato inicial, passando pelo desenvolvimento da oportunidade e o fechamento da venda. Os discursos são diferentes dependendo do momento, do discurso para despertar a curiosidade no início do relacionamento até o discurso do impacto por não fechar o negócio na negociação. As narrativas mudam conforme o interlocutor e, nas vendas corporativas, os melhores negócios acontecem quando se tem múltiplos contatos com ele.

Tabela 2.12 – Tema D da categoria 2

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou identificar em cada um)	Autores que ajudam a entender as respostas em cada um dos temas	Exemplos representativos de cada situação
D) As histórias precisam ser direcionadas ao interlocutor	A história sempre deve ser contada a partir do que poderia constituir interesse do seu interlocutor, suas crenças, conhecimentos, afetos e valores.	Vargo e Lusch (2004); Verbeke, Dietz e Verwaal (2011); Ofek e Sarvary (2001); Homburg, Wieseke e Bornemann (2009); Szymanski (1988); Saxe e Weitz (1982); Barros (2003)	Pagina 53

Discursos não relacionados às ofertas, mas ao cliente, ao negócio deste, à indústria em que ele atua, quebram barreiras porque o profissional não está vendendo e possibilitam a identificação de lacunas na operação do objeto de negócio da empresa nas quais, eventualmente, pode-se inserir uma oferta.

Para o cliente acreditar no discurso do vendedor, este precisa voltar seu discurso para algo que pode interessar ao seu interlocutor: suas crenças, conhecimentos, afetos e valores. Apenas com esse contrato veridictório pode haver um contrato fiduciário, ou seja, amparado na confiança.

As narrativas devem ser claramente relevantes para o caso do cliente. Isso se aplica às histórias sobre os produtos, o sucesso dos consumidores, a empresa ou a anedotas pessoais. Os clientes precisam se relacionar com a narrativa e incorporar a essência desta em seu esquema.

As histórias servem para o profissional não parecer que está vendendo, pois o estereótipo do vendedor não é bem aceito, e concentrar-se na questão do cliente parece ser a forma de evitar isso.

Assuntos de negócios e objetivos alcançados são tratados com pessoas de alto nível hierárquico, assim como assuntos técnicos e problemas, com pessoas de mais baixo nível técnico.

O discurso voltado às métricas da pessoa se tangibiliza quando cita um problema que alguém do mesmo setor ou segmento enfrentava, como foi resolvido e qual foi o resultado. Quando não dispõem dos casos, os vendedores lançam mão de *benchmark*, fazem analogias.

A partir de uma meta ou objetivo suposto do interlocutor, o discurso é preparado com uma sanção negativa ou positiva, focalizando os detalhes da razão pela qual determinada pessoa não estava conseguindo atingir seu objetivo. Quanto mais detalhes, maior a percepção de veracidade, do conhecimento do profissional sobre o assunto e da credibilidade deste. Finalizar com um resultado serve para levar o cliente a ter a percepção do quanto ele pode ganhar ou deixar de ganhar.

Tabela 2.13 – Tema E da categoria 2

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou identificar em cada um)	Autores que ajudam a entender as respostas em cada um dos temas	Exemplos representativos de cada situação
E) As histórias devem ser contadas na terceira pessoa	A narrativa deve estar distante de quem a conta, o cliente tal, o	Sarvary (1999); Gavetti e Rivkin (2005); Escalas (2004); Pessoa	Página 55

	assunto, o problema.	(2013); Tatit (2002)	
--	----------------------	----------------------	--

Para a percepção da veracidade da história, esta deve ser narrada de forma distante de quem a conta: o cliente tal, o assunto, o problema. O efeito é maior quando se contam os desafios de certa pessoa, pois o cliente é mais motivado a agir se enxergar uma questão pessoal que se relacione com a dele.

Quem usou, como conseguiram, em quanto tempo foi resolvido o problema, quantas pessoas foram afetadas... – não se vende sem dar exemplos e mostrar o resultado do trabalho; e o efeito de descrever datas, lugares e pessoas é ganhar realidade e credibilidade.

Categoria 3: Histórias surtem efeito? Os resultados do *storytelling*

Tabela 2.14 – Tema A da categoria 3

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou identificar em cada um)	Autores que ajudam a entender as respostas em cada um dos temas	Exemplos representativos de cada situação
A) Os efeitos negativos das histórias	Quando o diálogo descreve o produto ou assunto não relacionado ao cliente.	Barros (2003); Pessoa (2013)	Página 56

As narrativas têm efeitos negativos quando o profissional começa o diálogo descrevendo seu produto sem ter feito uma pesquisa prévia sobre o ambiente do interlocutor e, conseqüentemente, contando algo que não tem relação com este. Também falham quando o vendedor faz referência à empresa global e não à atuação local, utiliza uma técnica artificial para “quebrar o gelo”, faz comentários negativos ou não se preocupa com a fama da corporação que citou no caso. Quando a história não está vinculada ao interesse do cliente, seus conhecimentos, afetos e valores, o profissional não consegue fazê-las parecer

verdadeiras nem conquistar a confiança, e muito menos levar o comprador a “querer-fazer” algo. Da mesma forma, ao não preparar com cuidado a história, o vendedor não enriquece semanticamente o discurso e, conseqüentemente, não ganha credibilidade.

Tabela 2.15 – Tema B da categoria 3

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou identificar em cada um)	Autores que ajudam a entender as respostas em cada um dos temas	Exemplos representativos de cada situação
B) Histórias de tragédias, infortúnios, dificuldades, vicissitudes e agruras chamam mais atenção	Histórias que levam a pessoa a pensar no que deu errado quando não houve uma ação são mais impactantes, pois o fracasso é um problema pessoal.	Barros (2003)	Pagina 58

Narrativas que levam o cliente a pensar no que deu errado quando não houve uma ação são mais impactantes, pois o fracasso é um problema pessoal e a tragédia chama mais atenção.

Narrativas que relatam uma fragilidade aumentam a confiança no profissional. Quando este abre mão de vender, conquista a confiança do cliente.

Tabela 2.16 – Tema C da categoria 3

Análise do uso das histórias	Descrição dos temas (o que se buscou identificar em cada um)	Autores que ajudam a entender as respostas em cada um dos temas	Exemplos representativos de cada situação
C) Os efeitos positivos das histórias	O ganho de realidade e credibilidade e a oferta de algo desejado eleva o	Sarvary (2002); Reibstein, Day e Wind (2009); Sarvary (1999); Gavetti e Rivkin	Pagina 59

	nível de confiança e a qualidade da relação entre o profissional de vendas e o cliente, o que resulta em maior desempenho de vendas.	(2005); Barros (2003), Drollinger e Comer (2013)	
--	--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor

A visão dos potenciais resultados que o cliente pode desfrutar é conseguida quando o profissional de vendas apresenta valores que acredita serem desejados pelo cliente. Com o ganho da realidade, credibilidade e a oferta de algo desejado, elevam-se o nível de confiança e a qualidade da relação entre o profissional de vendas e o cliente.

5

Conclusão

5.1

Considerações finais

Contar histórias é certamente uma prática natural na comunicação humana, ainda que pouco notada, muito empregada nos relacionamentos de negócios e vendas corporativas. Nesse contexto, o presente trabalho propôs a seguinte questão de pesquisa: Em que medida profissionais de vendas e executivos brasileiros de alto desempenho fazem uso de narrativas e histórias (*storytelling*) nos relacionamentos de negócios e nas vendas corporativas?

Para respondê-la, fez-se uma pesquisa qualitativa exploratória e analisaram-se os dados por meio de técnicas de análise do conteúdo (BARDIN, 2011).

Esta pesquisa explorou a prática do uso de narrativas nos relacionamentos de negócios e vendas corporativas. O presente estudo demonstrou que essas práticas exercem um papel importante nesse ambiente e possibilitou a criação de um quadro com os temas relacionados à pergunta de pesquisa. No citado quadro, representado nas tabelas 2.1 a 2.16, apresenta-se um resumo dos temas encontrados (divididos nas categorias "Por que contar histórias? As razões para usar o *storytelling*", "Como contar histórias? A estrutura do *storytelling*" e "Histórias surtem efeito? Os resultados do *storytelling*"), aos quais se procurou relacionar a revisão da literatura sobre os fatores que levam ao desempenho em vendas, a comunicação nos relacionamentos de negócios, as características e os diferentes papéis das narrativas.

Esse quadro representa um importante objetivo alcançado pela pesquisa, que foi propor os elementos para um potencial modelo da prática da narrativa na transferência de informações, para provocar histórias recíprocas, na geração da confiança e para os demais temas discutidos na análise das entrevistas.

5.2

Implicações gerenciais

Podemos concluir com este estudo que o uso do *storytelling* possibilita uma maior qualidade da relação entre o profissional e o cliente, o que resulta em maior desempenho de vendas.

Profissionais de vendas e executivos podem se beneficiar ao apresentarem soluções para seus interlocutores mediante histórias, pois ganharão a confiança do cliente, este vai compartilhar o que o está impedindo de atingir seus objetivos e vai perceber como as ofertas de quem está contando a história podem ajudá-lo.

Existem indicadores de que criar narrativas, contá-las e interpretar as valiosas informações que resultarão da reação dos clientes pode gerar altos dividendos para os gestores que adotarem e recompensarem essa prática.

Este trabalho serve para decodificar a forma como executivos e profissionais de vendas de alto desempenho utilizam o *storytelling* nos seus relacionamentos de negócios e nas vendas corporativas, e também como base para criar um modelo que possa treinar as pessoas a propositadamente fazerem uso do *storytelling*, para ajudar a maioria dos executivos e profissionais de vendas a venderem mais rápido e facilmente.

Também parece ser muito útil integrar as histórias com outras práticas para que os profissionais estejam sempre em sintonia com os comportamentos dos clientes, mas essa questão está além dos objetivos do presente estudo.

5.3

Perspectivas de pesquisas futuras

Os resultados desta investigação indicam várias oportunidades de estudos sobre o uso de narrativas nos relacionamentos de negócio e vendas corporativas.

Futuras pesquisas podem superar as limitações desta, e um estudo qualitativo realizado em segmentos específicos da indústria pode expandir e aprofundar os temas aqui encontrados.

A observação em campo de reuniões para a construção de relacionamentos nos negócios pode oferecer muitas informações sobre a contação de histórias e as reações dos ouvintes.

Pesquisar métricas dos resultados dessa prática também são uma possibilidade interessante.

Referências Bibliográficas

- ANDERSON, E.; OLIVER, R. L. Perspectives on behavior-based versus outcome-based sales force control systems. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 76-88, 1987.
- ALTMAN, I.; TAYLOR, D. A. **Social penetration**: the development of interpersonal relationships. New York: Holt, 1973.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, D. L. P. de. **Introdução à linguística**. São Paulo: Contexto, 2002-2003. 2 v. p. 25-53.
- BARROS, D. L. P. de. **Introdução à linguística II**: princípios de análise. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003. 2 v. p. 187-219.
- BARRY, D.; ELMES, M. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. **The Academy of Management Review**, v. 22, p. 429-52, abr. 1997.
- BAKHTIN, M. **Le principe dialogique**. Paris: Seuil, 1981.
- BETTMAN, J. R. Memory factors in consumer choice: a review. **Journal of Marketing**, v. 43, p. 37-53, 1979.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- BOJE, D. The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 106-126, 1991.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.
- BRUNER, J. **Actual minds, possible worlds**. Cambridge: Harvard University Press, 1986.
- CHURCHILL JR., G. A. et al. The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 22, p. 103-118, 1985.
- COHAN, S.; SHIRES, L. M. **A theoretical analysis of narrative fiction**. Florence: Routledge, 1988. 209 p.

CONNELL, N. A. D.; KLEIN, J. H.; MEYER, E. Narrative approaches to the transfer of organizational knowledge. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 2, p. 184-193, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed; São Paulo: Sage, 2010. 296 p.

CROSBY, L.; EVANS, K.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 68-81, 1990.

DAL CIN, S.; ZANNA, M. P.; FONG, G. T. Narrative persuasion and overcoming resistance. In: Knowles, E.; Linn, J. (Eds.). **Resistance to persuasion**. Mahwah: Erlbaum, 2004. p. 175-191.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, 2001.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DENNING, S. Telling tales. **Harvard Business Review**, v. 82, 2004.

DENNING, S. Telling your leadership story. **Leader to Leader**, v.2005 n.37, p. 21-25, 2005.

DROLLINGER, T.; COMER, L. B. Salesperson's listening ability as an antecedent to relationship selling. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 28, n. 1, p. 50-59, 2013.

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

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ENSARI, N.; MILLER, N. The out-group must not be so bad after all: the effects of disclosure, typicality, and salience on intergroup bias. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 83, p. 313-329, 2002.

ESCALAS, J. E. Imagine yourself in the product. **Journal of Advertising**, v. 33, n. 2, p. 37-48, 2004.

ESCALAS, J. E.; STERN, B. B. Sympathy and empathy: emotional responses to advertising dramas. **Journal of Consumer Research**, v. 29, n. 4, p. 566-578, 2003.

FISHER, W. What stories are: narrative theory and interpretation. **Quarterly Journal of Speech**, v. 74, p. 400-400, 1988.

FORSTER, N. et al. The role of story-telling in organizational leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 20, n. 1, 1999.

FUTRELL, C. M. **ABC's of relationship selling through service**. Burr Ridge: McGraw-Hill, 2011.

GABLE, S. L.; GONZAGA, G. C.; STRACHMAN, A. Will you be there for me when things go right? Supportive responses to positive event disclosures. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 91, p. 904-917, 2006.

GAVETTI, G.; RIVKIN, J. W. How strategists really think: tapping the power of analogy. **Harvard Business Review**, v. 83, p. 54-+, 2005.

GERRIG, R. J. **Experiencing narrative worlds: on the psychological activities of reading**. New Haven: Yale University Press, 1993.

GERRIG, R. J. Narrative thought. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 20, p. 712-715, 1994.

GILLIAM, D. A. **Storytelling by the sales force and its effect on personal selling and buyer-seller relationships**. Ann Arbor: Oklahoma State University, 2011. 155 p.

GILLIAM, D. A.; ZABLAH, A. R. Storytelling during retail sales encounters. **Journal of Retailing and Consumer Services Elsevier**, v. 20, n. 5, p. 488-494, 2013.

GREEN, M. C.; BROCK, T. C. The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 79, p. 701-721, 2000.

GREIMAS, A. J.; COURTES, J. **Sémiotique**: dictionnaire raisonné de la théorie du langage II. Paris: Hachette, 1990.

HACKING, I. Actual minds, possible worlds. **New Republic**, v. 194, p. 30-33, 1986.

HERACLEOUS, L.; BARRETT, M. Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 755-78, 2001.

HOMBURG, Ch.; WIESEKE, J.; BORNEMANN, T. Implementing the marketing concept at the employee-customer interface. **The Role of Customer Need Knowledge Journal of Marketing**, v. 73, n. 4, p. 64-81, jul. 2009.

HOWDEN, C.; PRESSEY, A. D. Customer value creation in professional service relationships: the case of credence goods. **Service Industries Journal**, v. 28, n. 6, p. 789-812, 2008.

JAKOBSON, R. **Linguística e comunicação**. São Paulo: Cultrix, 1969.

JACOBS, R. et al. Disclosure and its reciprocity as predictors of key outcomes of an initial sales encounter. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 21, p. 51-+, 2001.

KIRCHNER, W. Corporate legends and lore: the power of storytelling as a management tool. **Personnel Psychology**, v. 47, p. 404-406, 1994.

LEITCH, T. M. **What stories are**. University Park, PA: The Pennsylvania State University Press, 1986.

LOUNSBURY, M.; GLYNN, M. A. Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 545-564, 2001.

MCADAMS, D. P. **The stories we live by**. New York: Guilford Press, 1993.

MANNING, G. L.; AHEARNE, M.; REECE, B. L. **Selling today**: partnering to create value. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/Pearson Education, 2012.

MARIE-LAURE, R. The modal structure of narrative universes. **Poetics Today**, v. 6, p. 717-755, 1985.

MARSHALL, G. W.; GOEBEL, D. J.; MONCRIEF, W. C. Hiring for success at the buyer-seller interface. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 247-255, 2003.

MARSH, J. L.; MEADE, L. M.; ROEDIGER, H. L. Learning facts from fiction. **Journal of Memory and Language**, v. 49, p. 519-536, 2003.

MATTILA, A. S. The role of narratives in the advertising of experiential services. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 1, p. 35-45, 2000.

MATTSON, D. **The Sandler rules**. Beverly Hills: Pegasus Media, 2009.

MAZZOCCO, P. M. et al. This story is not for everyone: transportability and narrative persuasion. **Social Psychological and Personality Science**, v. 1, p. 361-368, 2010.

MCADAMS, D. P. **The redemptive self: stories Americans live**. Oxford University, 2005. 432 p.

MCADAMS, D. P. **The stories we live**. New York: Guilford Press, 1993.

MCGREGOR, I.; HOLMES, J. G. How storytelling shapes memory and impressions of relationship events over time. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 76, n. 3, p. 403-419, 1999.

MCKEE, R. Storytelling that moves people: a conversation with screenwriting coach Robert McKee. **Harvard Business Review**, v. 81, p. 51+, 2003.

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

NEUHAUSER, P. C. **Corporate legends and lore**. New York: McGraw-Hill, 1993.

OFEK, E.; SARVARY, M. Leveraging the customer base: creating competitive advantage through knowledge management. **Management Science**, v. 47, p. 1.441-1.456, 2001.

PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio**. Tradução: Eni Pulcinelli Orlandi et al. Campinas: Ed. da Unicamp, 1997.

PENNINGTON, N.; HASTIE, R. Explaining the evidence: tests of the story model for juror decision making. **American Psychological Association**, p. 189-206, 1992.

PESSÔA, L. A. G. de P. **Narrativas da segurança no discurso publicitário: um estudo semiótico**. São Paulo: Mackenzie, 2013.

POLKINGHORNE, D. E. **Narrative knowing and the human sciences**. Albany: State University of New York Press, 1988.

PRENTICE, D. A.; GERRIG, R. J.; BAILIS, D. S. What readers bring to the processing of fictional texts. **Psychonomic Bulletin and Review**, v. 4, p. 416-420, 1997.

PRINCE, G. Aspects of a grammar of narrative. **Poetics Today**, v. 3, p. 49-63, 1980.

REIBSTEIN, D. J.; DAY, G.; WIND, J. Is marketing academia losing its way? **Journal of Marketing**, v. 73, p. 1-3, 2009.

RYANS, A. B.; WEINBERG, C. B. Territory sales response models: stability over time. **Journal of Marketing Research**, p. 229-233, maio 1987.

SARVARY, M. Knowledge management and competition in the consulting industry. **California Management Review**, v. 41, p. 95-+, 1999.

SARVARY, M. Temporal differentiation and the market for second opinions. **Journal of Marketing Research**, v. 39, p. 129-136, 2002.

SAXE, R.; WEITZ, B. A. The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. **Journal of Marketing Research**, v. 19, p. 343-351, 1982.

SCHANK, R. C. **Tell me a story**. New York: Charles Scribner's Sons, 1990.

SCHMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. **Psychological Bulletin**, v. 124, n. 2, p. 262, 1998.

SZYMANSKI, D. M. Determinants of selling effectiveness. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 64-77, 1988.

TATIT, L. **Introdução à linguística**. São Paulo: Contexto, 2002-2003. 2 v.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17, 2004.

VERBEKE, W.; DIETZ, B.; VERWAAL, E. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, p. 407-428, 2011.

VINCHUR, A. J. et al. A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, p. 586-597, 1998.

WALKER, O. C.; CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M. Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. **Journal of Marketing Research**, v. 14, p. 156-168, 1977.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. New York : McGraw-Hill, Inc , 1979.

WEITZ, B. A.; CASTLEBERRY, S. B.; TANNER, J. F. **Selling: building partnerships**. New York: McGraw-Hill, 2004.

WEITZ, B. A. Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. **Journal of Marketing**, v. 45, p. 85-103, 1981.

WILLEM, V.; BART, D.; ERNST, V. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, p. 407-428, 2011.

WOODSIDE, A. G.; SOOD, S.; MILLER, K. E. When consumers and brands talk: storytelling theory and research in psychology and marketing. **Psychology and Marketing**, v. 25, n. 2, p. 97-145, 2008.

WYER JR., R. S. (Ed.). **Advances in social cognition**. v. 8. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

Apêndice

Roteiro de entrevista

Vamos começar a entrevista pedindo a você que resuma em poucas palavras sua experiência na área de vendas/comercial: tempo de carreira, empresas em que já trabalhou, empresa em que trabalha, tempo que trabalha nela, funções que já ocupou e resultados relevantes.

1 *Storytelling* e a abordagem da oportunidade/prospect

Conte-me sobre como você inicia uma relação com uma oportunidade (*prospect*)?

Você costuma contar algum tipo de história para a oportunidade/cliente? Que tipo de história? Por que você usa histórias na abordagem com o cliente? Funciona? Sempre?

Você poderia me dar um exemplo de uma história que você habitualmente conta em uma situação de venda? Suponha que eu seja um *prospect* ou um cliente, conte-me uma história que você habitualmente conta em uma situação de venda.

Você usa essa abordagem com todos os seus clientes? Ela funciona da mesma forma com clientes novos e mais antigos? Por quê? Você poderia me explicar a resposta com um exemplo?

Vocês costumam conversar sobre assuntos pessoais (*férias, hobbies, etc.*)? Isso é importante para o relacionamento?

O que é mais importante ao contar uma história: o conteúdo ou a “forma de contar” (humor, seriedade, charme pessoal, uso do gestual ou de algum suporte de comunicação)? Existe um fator que seja o mais importante para contar uma boa história?

2 O uso planejado do *storytelling*

Você se considera um bom contador de histórias? Por quê?

Você usa as histórias de forma natural, ou seja, elas surgem espontaneamente, ou como parte de uma abordagem planejada (tática)?

Quem ensinou você a fazer isso?

Você já recebeu algum treinamento sobre como contar histórias? Você se dedica a aprimorar sozinho sua forma de contar histórias?

Existe algum momento do processo de venda em que contar histórias funciona melhor? Em que momento(s) do processo da sua venda você usa, se usa, contar histórias? Em que momentos você teve os melhores resultados?

3 Estrutura do *storytelling*

3.1 Tema (*entity, product, digression*)

Sobre o que são as suas histórias? Suas histórias são geralmente sobre assuntos de negócios? De economia? A indústria na qual atua? Diversão/assuntos pessoais? produto/serviço? Algum outro assunto?

Existe alguma história que você sempre usa ou você muda a história dependendo do interlocutor? Do mercado vertical?

Como você faz para vincular a história com sua oferta?

3.2 Ponto de vista

Você costuma contar histórias na primeira pessoa (mais próximo/subjetivo) ou na terceira pessoa (mais distante/objetivo)? Isso varia? Por quê? Você considera isso importante?

De forma mais específica você conta histórias sobre outros clientes que usam seu produto ou serviço (são histórias de empresas, casos empresariais, não personalizados, por exemplo, a empresa X comprou...) ou sobre pessoas que trabalham nas empresas (casos empresariais, mas da perspectiva do funcionário/executivo, por exemplo, o gerente da empresa X, Sr. Fulano comprou)?

Você conta histórias nas quais você é o personagem central? (O vendedor como sujeito da narrativa.)

3.3 Tipo de manipulação/sanção da narrativa

O que funciona melhor, quando você conta as dificuldades/fracassos de alguém ou os sucessos? Suas histórias são de “final feliz” ou de “final triste”? Você pode dar um exemplo?

Você já fez uso de histórias que levam o *prospect*/cliente a “dever-fazer” algo? (Por exemplo: falar que, caso a empresa não compre a solução oferecida, ela ficará para trás em relação à concorrência ou terá sua imagem associada a algo negativo.)

Você já fez uso de histórias que levam o *prospect*/cliente a “querer-fazer” algo? (Por exemplo: falar que a solução oferecida trará ganhos para a empresa ou o executivo contratante ou que empresas importante/profissionais como aquela na qual o *prospect* trabalha são as que compram a solução oferecida.)

Que estilo de história você prefere contar (do tipo “dever-fazer” ou “querer-fazer”)? Que tipo funciona melhor?

4 Resultados do uso do *storytelling*

Você nota que as histórias que conta fazem efeito? Que tipo de efeito? (Por exemplo, contar histórias já facilitou alguma atitude/ação do *prospect*/cliente com quem você conversava?)

Você já se arrependeu de ter contado uma história? Conte-me um caso em que o resultado de contar a história foi negativo.

Fechamento

Muito obrigado pela entrevista. Caso você queira fazer alguma observação ou comentário sobre o tema da entrevista (algo que eu não perguntei e que você considera importante), por favor, fique à vontade.