

2 Referencial teórico

2.1. Contexto Histórico

Siqueira (2008) mostrou que há registros históricos sobre a atividade de seguros passando pelo período do império romano, pelas expedições marítimas e ganhando sofisticação e profissionalismo na Inglaterra no século XVIII. Nesta época, o foco era fazer a proteção de bens, incluindo, simbolicamente, a Bolsa de Londres. Os colonos americanos aproveitaram esta experiência e levaram estes serviços à classe média americana composta, principalmente, por trabalhadores industriais. O primeiro seguro de vida de que se tem notícia foi organizado pela Congregação dos Pastores Presbiterianos da Filadélfia, em 1759. Era um mútuo sem fins comerciais. Esse seguro amparava os pastores e seus dependentes em caso de morte. Até então, os seguros eram muito caros, e só as grandes fortunas, patrimônios e embarcações eram seguráveis.

A partir do século XX, nos países anglo-saxões, com economias mais evoluídas, os seguros de vida tornaram-se parte da cultura de consumo da população, em busca de segurança e estabilidade financeira de longo prazo, principalmente considerando as necessidades dos filhos e netos (Frankenberg, 1999).

Siqueira (2008) relatou que a primeira seguradora a funcionar no Brasil foi a Companhia de Seguros Boa Fé, fundada em 1808. Em 1831, com a abdicação de Dom Pedro I, os tribunais especiais do comércio foram fechados e ficou um “vácuo jurídico” que prejudicou as atividades de seguros e tornava as decisões judiciais, além de demoradas, complexas e com resultados inesperados, pois baseavam-se no bom senso do julgador. No final do século XIX, o meio político brasileiro olhava com certa desconfiança para o setor de seguros, sob influência do forte sentimento de nacionalismo. Após a quebra da bolsa em Nova Iorque, em 1929, as seguradoras estrangeiras viram-se enfraquecidas, aumentando a desconfiança brasileira sobre este mercado. Monopolista, o IRB (Instituto de

Resseguros do Brasil) assumiu a contratação de todas as reseguradoras no Brasil e buscou o fortalecimento das empresas nacionais. Até o início da década de cinquenta, eram pouquíssimos os ramos de atuação de corretoras de seguros no Brasil.

2.1.2. Instabilidade econômica

A partir da década de sessenta, houve um período de hiperinflação que fomentou grandes crises do mercado brasileiro. Os contratos de seguros não tinham cláusulas de correção monetária, logo, a queda do valor real segurado gerava insatisfação dos clientes, que perdiam a confiança no sistema de seguros para proteger suas empresas e famílias. O mercado ficou absolutamente desorganizado. Entretanto, no final da década de sessenta, foi criada a SUSEP (superintendência de seguros privados), uma autarquia que foi fundamental para o fortalecimento do setor. Pouco a pouco o mercado e os clientes foram se acostumando com a idéia de comprar seguros, sendo que os seguros de vida ainda ficaram em segundo plano, por mais algumas décadas (Siqueira, 2008).

Talvez por causa da história recente de instabilidade econômica e de inflação alta, exista ainda um desinteresse e desconhecimento no Brasil sobre a importância desta proteção financeira e espiritual (Frankenberg, 1999). Mas quem precisa de seguro de vida? Woodson (1980) defende que todos nós precisamos. Jovens, homens de meia idade, mais idosos, empresários, profissionais e proprietários; donas de casa, aqueles que conseguem poupar e os que não conseguem; os que têm dinheiro e os que não têm; os que têm benefícios adicionais e os que não têm; todos precisam dos serviços financeiros, precisam do suporte espiritual e emocional que derivam da posse de quantias adequadas de um bom, sólido e permanente seguro de vida.

Frankenberg (1999) argumenta que o período de inflação deixou uma herança visível na sociedade brasileira, de que não vale a pena poupar. Estas pessoas não têm a cultura de planejamento financeiro de longo prazo, não têm o hábito de poupar, muito menos o hábito de pensar em proteção através do seguro de vida. Os seguros de vida hoje, no Brasil, não são comercializados como nos países de economia mais desenvolvida, e os clientes raramente têm consciência de

que o produto tem qualquer importância. No entanto, este autor, que é especialista em planejamento financeiro, recomenda que se deve dar uma importância enorme a proteção financeira através do seguro, incluindo o seguro de vida. Ele recomenda que as pessoas selecionem profissionais especialistas para ajudá-las no processo de escolha da melhor proteção, e que esta seleção deve ser tão importante quanto a escolha de um médico da família ou de um advogado. Para ele, o amigo, o cunhado ou o primo, normalmente não são as pessoas mais indicadas para fazer orientações sobre uma boa proteção financeira. A essência do seguro de vida é proporcionar para os sobreviventes o mesmo conforto prestado pelo provedor enquanto ele estava presente (Frankenberg, 1999).

É impressionante o vigor atual do mercado de seguros no Brasil, sob qualquer ponto de vista. Como percentagem do PIB, por exemplo, o mercado evoluiu de 1% em 1980 para 3,3% em 2007. A ascensão da classe média brasileira pode potencializar exponencialmente o crescimento nas próximas décadas, com a criação de novos produtos e serviços. Em 2007 o mercado internacional de seguros cresceu 3,3% apresentando um faturamento de US \$ 4,1 trilhões (Siqueira, 2008).

Este trecho, que trata do contexto histórico e do período de instabilidade econômica no Brasil, foi incluído no referencial teórico e na parte dos resultados, mesmo sem ser um assunto de marketing e de vendas, diretamente, porque pode influenciar a confiança do cliente no produto e no vendedor.

2.2.

A ignorância do cliente – *credence services*

Mitra (et. al. 1999) aponta que existem serviços de pesquisa, de experiência e de credencialidade (ou de fidúcia - *credence services*). Conseguir informações sobre os serviços de pesquisa não é uma tarefa tão difícil, o cliente pode pesquisar na internet, em jornais, revistas, pode verificar informações dos próprios fabricantes dos produtos. É fácil, portanto, avaliar se o produto é bom ou ruim antes mesmo do consumo. Seria o caso dos serviços opcionais de uma conta bancária, por exemplo. Os produtos de experiência já são um pouco mais difíceis de serem avaliados, demandam que os clientes experimentem os serviços para fazerem a sua própria avaliação, como uma viagem. Os serviços de

credencialidade, finalmente, são os que apresentam maior dificuldade de avaliação, mesmo depois da experiência de compra, são serviços altamente intangíveis. É o caso de uma psicoterapia.

Levitt (1981) complementa esta idéia argumentando que, no caso dos produtos altamente intangíveis, normalmente os clientes não sabem exatamente o que estão comprando e que, por isso, é importante relembrar regularmente o que eles compraram. Em uma escala de nível de intangibilidade, os serviços de pesquisa seriam os menos intangíveis e os de credencialidade seriam os mais intangíveis.

Em serviços de fidúcia, como muitos serviços da indústria financeira, a qualidade do produto não pode ser avaliada de forma acurada, até mesmo depois que o serviço foi usado extensivamente, porque o consumidor não tem know-how técnico ou sente que os custos são muito elevados para obter estas informações (Powpaka, 1996). Quando um serviço é de difícil avaliação, os clientes frequentemente observam outros atributos, tais como aspectos da interação, para medir a sua qualidade, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Van't Haff (1989) cunhou o termo “serviço caixa-preta” para classificar serviços técnicos por natureza, serviços desempenhados longe dos olhos dos clientes. Os clientes que compram “serviços caixa-preta” são particularmente vulneráveis porque têm menos conhecimento do que o fornecedor sobre o que de fato é entregue na hora da verdade. Os clientes compram, portanto, sem entender precisamente o que estão comprando. Não são especialistas no assunto.

2.2.1. Despertar das necessidades

Comprar seguro de vida pode ser visto, pelos compradores, como uma compra associada a estresse danoso porque não há benefício de curto prazo percebido (Tam e Wong, 2001). Estes autores defendem que há a necessidade de persuasão dos clientes em potencial, que precisam acreditar que irão beneficiar-se da compra da apólice de seguros. Mas esta não é uma tarefa fácil, pois é muito comum, segundo Guenzi e Georges (2008), que as avaliações econômicas deste serviço financeiro só possam ser feitas a longo prazo. Marshall (1979) destaca, no entanto, que alguns clientes buscam benefícios que talvez possam não estar

disponíveis em interações de curto-prazo, mas que podem estar presentes em comprometerimentos de longo prazo, benefícios estes que aparecem, particularmente, na indústria de seguros de vida.

Um comprador que está totalmente satisfeito com sua situação, hoje, não sente necessidade alguma de mudança. O despertar das necessidades normalmente começa com a percepção de imperfeições mínimas da situação atual do cliente e evolui para problemas, dificuldades ou insatisfações claras. A etapa final do desenvolvimento das necessidades é traduzir este problema em uma intenção de agir (Rackham, 2009). Este pesquisador aponta uma distinção clara entre o processo de desenvolvimento das necessidades para vendas simples e para vendas complexas. A venda pequena, simples, pode acontecer em um único encontro e envolve valores financeiros menores. Entretanto, a venda grande pode exigir visitas durante meses e os valores transacionados são maiores, a decisão de compra terá consequências mais sérias para quem tomou a decisão. Em vendas de uma única visita é preciso vender o produto sob pressão superando as objeções na hora, é o caso dos vendedores insistentes. Este estilo não funciona quando são necessárias várias visitas para concluir o negócio. É da natureza da venda grande, ainda segundo Rackham (2009), o fato das necessidades não serem imediatas, desenvolvendo-se lentamente.

O autor (Rackham, 2009) recomenda fazer a diferenciação das necessidades implícitas e das necessidades explícitas. A necessidade implícita seria uma declaração feita pelo cliente sobre um problema, dificuldade ou insatisfação, como por exemplo - estou descontente com os índices de desperdícios da empresa. Já a necessidade explícita seria uma declaração específica do cliente sobre vontades ou desejos – estou procurando uma máquina mais confiável. Ele verificou que esta distinção faz toda a diferença para o sucesso em vendas maiores. As necessidades implícitas indicam sinais de compra em vendas simples, mas não em vendas complexas. O vendedor experiente faz perguntas específicas para que uma necessidade implícita transforme-se em uma necessidade explícita. Quanto mais desenvolvida for a necessidade, mais o cliente ficará propenso a agir. A verdadeira habilidade que um vendedor precisa desenvolver é de como fazer esses problemas parecerem maiores para levar a uma ação, só então aparecem os sinais de compra em vendas complexas. Rackham (2009) concluiu que o vendedor profissional agrega valor ao influenciar ativamente a forma que as necessidades

são definidas e percebidas, com maior clareza e transparência, e que estas necessidades devem ser mutuamente entendidas por vendedores e clientes.

Conger (2008) mostrou que, embora a arte da persuasão por vezes seja malvista, seja associada a práticas manipulativas, na verdade a persuasão efetiva é um processo de negociação e de aprendizagem pelo qual o líder leva os envolvidos a uma solução compartilhada de um problema. A verdadeira persuasão, para ele, envolve o estabelecimento de credibilidade, evidências cabais e, finalmente, envolve uma conexão emocional com a audiência. As evidências numéricas isoladamente, normalmente, não convencem, mas quando estes números são suplementados com exemplos, histórias, metáforas e analogias, eles tornam-se mais vivos, mais reais, elevando a qualidade do ponto de vista de quem quer persuadir. Na essência, os números não causam impacto emocional, mas as histórias, e a linguagem cotidiana emocionam, particularmente quando apresentam situações de fácil comparação com o que está sendo discutido. Nenhum esforço de persuasão é eficaz sem emoção, mas mostrar muita emoção pode ser tão improdutivo quanto mostrar bem pouca. O agente persuasivo deve adequar o nível de emoção em função da sua audiência (Conger, 2008).

Gordon (1996) destaca que o trabalho de um vendedor de seguro de vida é lembrar os clientes da sua mortalidade, que todos estão vivendo com um fusível queimando lentamente. Para ele, o agente tem que mostrar soluções facilmente entendidas, e não motivá-los a tomar decisões, tem que manter as apresentações simples. Seguros são comprados para pessoas que importam, alega o autor, que defende ainda que as informações mais importantes para persuasão do cliente são como ele se sente em relação à família, seu negócio ou suas responsabilidades sociais. Esses fatos sentimentais, subjetivos, ajudam a construir uma figura emocional na venda. Pode-se usar qualquer fórmula: renda, débitos, impostos, mas será tudo em vão a menos que o cliente se importe com algo ou alguém. Se ele odeia sua esposa e filhos, ele não vai comprar seguros para protegê-los (Gordon, 1996).

Pessoas persuasivas raramente mudam o comportamento ou o ponto de vista dos outros sem alterar o seu próprio durante o processo de persuasão. Nós devemos não apenas ouvir os outros, mas sim, incorporar suas perspectivas nas nossas mesmas (Conger, 2008).

2.2.2. Risco de consumo

A sensação de risco de compra de serviços de pesquisa apresentam o menor risco percebido, subindo para moderado nos de experiência, e, finalmente, chegando aos serviços de credencialidade, que apresentam maior percepção de risco envolvido por parte do consumidor. O valor da transação, no mesmo sentido, normalmente é mais baixo para os serviços de pesquisa, vai aumentando nos serviços de experiência até chegar ao maior valor em serviços de credencialidade (Mittra, 1999).

Zeithaml (1981) observa que os serviços baseados na credencialidade demandam maior intervenção pessoal do provedor de serviços. Na maioria dos casos dos serviços mais sofisticados, de alto valor, existe a necessidade de contatos repetidos entre os clientes e os prestadores de serviço, ficando mais difícil, segundo Rackham (2009), a separação entre o produto e o prestador de serviço. São serviços mais complexos, maiores.

O estudo de aquisição e de processamento de informação como método de redução do risco percebido tem recebido muita atenção em marketing, no campo de tomada de decisão dos clientes sobre a compra de produtos. Entretanto, esta é uma área negligenciada e obscura no estudo de marketing de serviços (Murray, 1991). Cox (1967) classificou as fontes de informações em três grupos: dominadas pelo consumidor, pelo mercado e fontes neutras. O autor alega que informações específicas relacionadas à compra podem tranquilizar o consumidor reduzindo sua sensação de risco de consumo. Enquanto as fontes dominadas pelo mercado, tais como embalagem, promoção e propaganda, são controladas pelos agentes de marketing, as fontes dominadas pelo consumidor referem-se a canais de informações interpessoais pelos quais o agente de marketing tem pouco controle. Já as fontes neutras, como os jornais, não são controlados nem por agentes de marketing, nem por clientes. Mittra (et. al. 1999) concluiu que a compra de serviços orientados pela credencialidade baseiam-se mais em fontes pessoais de informação do que em canais dominados por agentes de marketing, por causa do alto nível de risco percebido associado à compra.

2.2.3. Ética

No contexto dos serviços financeiros, o sentimento sobre comportamentos éticos e o conhecimento específico são os indicadores mais relevantes responsáveis pela confiança do cliente no vendedor (Roman e Ruiz, 2005). Entretanto, Tam e Wong (2001) destacam que quando os vendedores focam em metas de curto prazo, normalmente, eles não conseguem conquistar a confiança do cliente, já que o comprador percebe que estão pensando apenas nos seus próprios interesses. Neste caso, problemas éticos podem aparecer e corroer qualquer relação de confiança. Muitos consultores do mercado bancário frequentemente adotam formas conflituosas e duras de vendas (Guenzi e Georges, 2008). O dilema é que as companhias têm mais dificuldade para competir se tiverem muito controles no dia a dia, já que o vendedor precisa de autonomia para trabalhar com agilidade, mas, mesmo assim, estes autores (Tam e Wong, 2001) recomendam fortemente que as seguradoras implementem uma política severa de conduta para prevenir qualquer violação ética.

A honestidade será sempre recompensada. Sem integridade, mais cedo ou mais tarde, os planos vão falhar (Kinder, 2006). Woodson (1980) complementa, alegando que um dos aspectos satisfatórios de vender um produto com honestidade é que a simples verdade é boa o suficiente. Quando o produto é verdadeiramente adequado, não há necessidade de exagero algum, nenhum adorno, nem adoçante artificial. Para este autor, pode ser que falte glamour e apelo sexual aos fatos simples e sem enfeites do seguro de vida, mas eles denotam convicção, e o poder da verdade constitui a sua mais poderosa ferramenta.

2.3. Confiança interpessoal

A natureza inerente dos serviços elege a confiança como a ferramenta de marketing de relacionamento mais poderosa disponível para a companhia (Berry, 1996). Para Gundlach e Murphy (1993) a confiança é a variável universal mais aceita como base de qualquer interação ou troca entre humanos. Os clientes que desenvolvem confiança em um fornecedor de serviços baseado em suas próprias experiências têm razões mais fortes para permanecer com estes relacionamentos

por causa das incertezas e riscos associados à busca de um substituto (Berry, 1995). Mesmo assim, na dinâmica de serviços, a confiança tem sido pouco lembrada ou mesmo ignorada (Harris e Goode, 2004).

Sob a perspectiva de relacionamento em vendas pessoais, confiança pode ser definida pelo fato do cliente acreditar que o vendedor vai se comportar de forma que os seus interesses de longo prazo serão atendidos (Crosby, 1990). A confiança interpessoal refere-se à intenção de um prestador de serviços de manter suas promessas, e este sentimento em relação à uma pessoa funciona como um precedente mais forte de comprometimento relacional do que em relação à uma organização (Ganesan e Hess, 1999).

Anderson e Narus (1990^a) perceberam que a confiança em um indivíduo é, por natureza, diferente da confiança em uma organização, e que a diferença está no risco e nas incertezas percebidas. Os indivíduos envolvidos em relacionamentos interpessoais expõem-se a perdas em potencial, ao passo que em relacionamentos interorganizacionais é a empresa que, potencialmente, incorrerá em perdas.

2.3.1. Fator *gente boa*

Mas o que influencia o processo de construção de confiança interpessoal? Será que a simpatia faz diferença? Guenzi e Georges (2008) perceberam que o *fator gente boa* do vendedor, quando ele é amigável, cortês e agradável, não influencia a confiança do cliente. Para estes autores, na indústria financeira, simpatia é um pré-requisito para entrar no jogo, mas não é um indicador chave de confiança. Entretanto, eles verificaram uma correlação positiva na intenção do cliente em recomendar este vendedor. Parece então que o *fator gente boa* pode ajudar o vendedor a conquistar novos clientes, mas não o ajuda a desenvolver relacionamentos duradouros com os clientes existentes. No sentido contrário, Nicholson (2001) verificou, em pesquisas no campo de canais de distribuição, que a simpatia interpessoal é, sim, um indicador chave de confiança do consumidor.

As habilidades intangíveis, como a cordialidade, são importantes em qualquer trabalho onde você lide com pessoas, mas não é isso que vai fazer a maior diferença, defende Kearns (2005). Ele entende que os vendedores medíocres não terão mais espaço, vão desaparecer, e que apenas os bem preparados e habilidosos sobreviverão. Gremler e Gwinner (2000) perceberam que o aspecto relacional envolvido em uma ida a um cabeleireiro, por exemplo, como as confidências de *fofocas*, discussão de aspectos da vida com uma simpática ouvinte, pode levar a um encontro altamente agradável, ao passo que a avaliação do serviço de fato, como o corte de cabelo, pode ser insatisfatória, e vice versa.

2.3.2. Autoapresentação

Crosby (et. al. 1990) examinou a autoapresentação do vendedor como um antecedente de confiança, sugerindo que este comportamento recíproco tende a fortalecer os laços entre as duas partes, vendedor e cliente. Autoapresentação do vendedor refere-se a sua autorrevelação, seu passado (*background*), vida pessoal, situação familiar, seus valores, crenças religiosas e experiência de trabalho.

Macintosh (2009) sugere que um maior entendimento das personalidades em uma interação pode facilitar o relacionamento ao permitir que ambas as partes compartilhem seus valores. Laços sociais entre o vendedor e os clientes podem ser reforçados pelo compartilhamento dos seus objetivos pessoais e das suas visões, (Chaikin e Derlega, 1976).

Usar a autoapresentação para estender o relacionamento entre o comprador e o vendedor é uma idéia relativamente nova (Tam e Wong, 2001). Estes pesquisadores identificaram que no contexto de serviços altamente intangíveis, como serviços de seguros, a performance passada do vendedor e o seu comportamento percebido têm influência na qualidade do relacionamento.

2.3.3. Customização

Os serviços de credencialidade estão associados a um nível maior de customização e, assim, demandam maior intervenção pessoal do provedor de serviços (Guiltinan, 1987). Os clientes de serviços customizados por natureza normalmente interagem com um único, dedicado, representante de venda. Fato que fomenta, ainda mais, a importância da confiança interpessoal (Guek, 1999).

Berry (1995) argumenta que os serviços altamente envolventes, tais como serviços médicos, bancários, de seguros e de beleza, têm um apelo de relacionamento acentuado. Estes serviços ilustram algumas características significativas, como, importância, variabilidade, complexidade e envolvimento, que provocam o desejo dos clientes em terem continuidade de atendimento com o mesmo prestador de serviços e uma entrega customizada dos serviços.

Quando o relacionamento fica mais próximo, o funcionário tende a ter mais conhecimento das necessidades particulares e das expectativas dos clientes (Ennew e Binks, 1999) o que permite com que os funcionários customizem mais detalhadamente os serviços (Surprenant e Solomon, 1987).

A importância do relacionamento interpessoal aumenta quando os serviços são caracterizados por um alto nível de customização, foco em gente e por muito tempo de contato com o cliente por interação; consultores financeiros encaixam-se fortemente nestas características (Iacobucci e Ostrom, 1995).

2.3.4. *Expertise*

A *expertise*, aliada à competência do vendedor, são fatores determinantes para a comunicação efetiva com o cliente (Tam e Wong, 2001). Sua habilidade técnica leva a consequências relacionais como satisfação, compromisso e retenção do cliente (Hennig-Thurau, 2004).

Guenzi e Georges (2008) definiram *expertise* como o conhecimento, competência técnica específica e habilidade do vendedor para prover respostas a questões particulares do negócio. Eles perceberam que o vendedor pode reduzir as incertezas dos clientes e o seu sentimento de vulnerabilidade durante os atendimentos quando o cliente sente que o vendedor tem grande *expertise*.

2.4. Impactar o cliente – prospecção

No processo de vendas pessoais da empresa estudada a venda segue um ciclo. Existe a conquista da confiança, a venda pessoal, em seguida o vendedor obtém recomendações e, finalmente, acontece a prospecção para iniciar o processo com um novo cliente em potencial. Neste estudo, até agora, houve discussões sobre o contexto histórico deste mercado, particularidades da venda deste serviço e, finalmente, fatores que influenciam a confiança interpessoal. Agora, chegou a hora de entender o que acontece na frente do cliente.

Snyder (2005) verificou que 63% dos vendedores dizem que a prospecção é a parte de vendas que eles realmente não gostam. Para o autor, isso não é tão surpreendente dada a atitude dos clientes que recebem contatos prospectivos por telefone. Noventa e um por cento dos clientes dizem que não respondem a uma ligação fria, ligação sem referência alguma, e 88% não se lembram de um incidente onde uma ligação fria ofereceu algo relevante. Entretanto, mesmo os *prospects* de ligações frias vão prestar atenção em uma ligação se o vendedor oferecer valor, algo particular, algo específico para aquele cliente. Deixar a mesma mensagem para todo *prospect*, algo que muitos vendedores fazem com frequência, claramente não é oferecer valor (Snyder, 2005). O autor defende que o cliente deve sentir profissionalismo sobre o que está ouvindo para que se possa iniciar o ciclo de vendas permitindo o avanço para a próxima etapa, que é o encontro presencial. Por este motivo, os vendedores devem planejar as chamadas prospectivas com antecedência. O avanço pode ser um agendamento para apresentação de um protótipo, uma demonstração de um produto, ou mesmo, a apresentação à alguém superior em uma organização.

É muito difícil, no momento inicial da prospecção, fazer com que o cliente potencial se interesse pelo que temos a dizer. O foco principal do profissional da prospecção não deve ser o volume de ligações, e sim a sua qualidade, as ligações pré-pensadas. Uma boa estratégia durante a ligação inicial é fazer uma declaração de credibilidade alertando o cliente em potencial que outras pessoas como ele já se beneficiaram deste produto. O vendedor deve conseguir o compromisso de agendar um encontro, ou a permissão para fazer perguntas. É importante ser direto, sorrir, mesmo ao telefone, ser claro, conciso, persuasivo passando

entusiasmo, profissionalismo e credibilidade. Cada “não” deixa o vendedor mais perto do “sim” (Carnegie, 2005).

Gordon (1996), em contrapartida, sugere que o vendedor deve focar em quantidade sim. Com atividade suficiente (visitas), os vendedores de seguro de vida podem garantir renda mesmo se forem ruins em fechamento, ou mesmo se suas vendas médias forem pequenas. Uma vez que o hábito de alta atividade estiver enraizado, ainda de acordo com Gordon (1996), é possível construir vendas de melhor qualidade aumentando gradativamente o tamanho médio das vendas. O autor reforça que é decisivo focar primeiro em quantidade para que o vendedor consiga aprimorar a prosperidade das suas vendas.

2.4.1. Primeiro contato

Duck (1976) argumenta que informações comunicadas durante os contatos iniciais são usadas pelos indivíduos, como amigos em potencial, para acessar o nível de similaridade entre suas personalidades. Indivíduos que percebem um alto nível de similaridade tendem a formar relacionamentos com maior facilidade. Coulter e Coulter (2000) verificaram que na medida em que a similaridade percebida entre clientes e prestadores de serviços aumenta, a confiança dos clientes também aumenta.

Carnegie (2005) sugere que o fato dos clientes gostarem do vendedor não garante a venda, mas, se o cliente não gostar, há poucas chances de desenvolverem uma relação comercial. Na primeira interação com o cliente, o vendedor deve construir confiança, e essa construção deve continuar ao longo de todo o relacionamento, não importa se durar 30 minutos, ou 30 anos. Carnegie (2005) acredita que, em 90% dos casos, o destino de uma reunião é decidido nos primeiros 2 minutos. Por isso, ele alega que a confiança deve ser construída imediatamente. Deve-se ver as coisas pelo ponto de vista do outro: pare, olhe e escute - recomenda o autor. Pare de pensar em outros assuntos, observe com atenção a aparência física, o comportamento, os cacoetes e, finalmente, escute o nome, ouça com atenção a pronúncia correta e comece a conversação de forma amigável. Sorria! Para alguns de nós o ato de sorrir parece óbvio, mas não é. O vendedor deve ter o costume de sorrir, ele não tem nada a perder (Carnegie, 2005).

Rackham (2009) investigou as teorias clássicas de vendas e percebeu um consenso defendendo que o método mais efetivo para iniciar visitas de vendas é encontrando meios de se relacionar com os interesses pessoais do comprador, e, também, fazendo declarações iniciais de benefícios. Suas pesquisas mostram que esses métodos podem ser eficazes em vendas simples, mas talvez tenham sucesso duvidoso em vendas grandes. O autor argumenta que há evidências que as pessoas reparam muito menos nos primeiros estágios de uma interação do que nós imaginamos. Para ele, nos primeiros estágios de uma interação, geralmente estamos sobrecarregados de informação e nos esquecemos rapidamente de algumas coisas óbvias, ou nem reparamos nelas. Não há espaço para todos os detalhes disponíveis, literalmente. Ele sugere que as impressões mais duráveis e mais importantes são as que se formam durante o estágio da investigação em uma visita. O que o vendedor deve fazer no primeiro momento é obter o consentimento do cliente para passar para a próxima fase da venda, para o estágio da investigação. Portanto, é preciso estabelecer quem é você como vendedor, porque está ali, e obter o consentimento de fazer perguntas. Rackham (2009) recomenda que os vendedores passem rapidamente para os negócios, que não demorem mais que 20% do tempo disponível com a abertura da visita. Para ele, não se deve falar de soluções no início, deve-se concentrar nas perguntas, na investigação.

2.4.2. Ouvir

Carnegie (2008) argumenta que tudo o que as pessoas desejam é um ouvinte interessado, para que possam dar expressão ao seu ego. As pessoas preferem falar sobre as coisas que elas gostam. Essa espécie de atenção é uma das mais altas considerações que podemos prestar aos outros. Um bom ouvinte é aquele que ouve ativamente, que incentiva as outras pessoas a falar. Para ele, um dos maiores ouvintes de todos os tempos foi Sigmund Freud - seu olhar penetrava a alma. Freud fazia poucos gestos, seus olhos eram meigos e suaves, sua voz era calma e macia. A atenção que dispensava e seus comentários positivos eram extraordinários. Você não imagina o que significa ser ouvido dessa maneira. O homem que só fala de si, que só pensa em si, é deseducado, não interessa o seu grau de instrução. Se quiser ser um bom conversador, seja um ouvinte atento!

Faça perguntas que o outro sinta prazer em responder. Seja um bom ouvinte, incentive que as pessoas falem sobre elas mesmas (Carnegie, 2008). Todo homem ou mulher, particularmente se eles têm um negócio, tem uma história para contar. As pessoas de negócios têm grande orgulho de compartilhar seu sucesso (Gordon, 1996).

As pessoas compram hoje porque o produto resolve um problema específico do cliente (Kearns, 2005). O bom vendedor tem que descobrir este problema, e como pode resolvê-lo. Para construir uma solução customizada, única, que preencha exatamente as necessidades do cliente, o vendedor tem que ser um excelente ouvinte. Vendedores medíocres falam a maior parte do tempo durante uma visita de vendas, já os melhores, escutam a maior parte do tempo. Rackham (2009) complementa esta idéia afirmando que o agente de vendas deve ajudar o cliente a perceber suas necessidades de forma interativa, utilizando uma comunicação de mão dupla, e não com escuta passiva. Não é um processo neutro.

Comunicação efetiva refere-se à maneira formal ou informal de compartilhamento de informações relevantes, na hora certa e de forma empática. Esta forma empática proporciona a formação de expectativas realistas e, no caso de consultores de seguros de vida profissionais, auxiliam na educação financeira dos clientes. Os vendedores devem adotar um papel guiado pelo relacionamento ao invés de pautados apenas por uma única transação (Tam e Wong, 2001). Os clientes não compram porque entendem o produto, eles compram porque se sentem entendidos (Gordon, 1996).

Rackham (2009) sugere que o desgosto que muitas pessoas sentem em relação a palavra vendas, de certa forma, é justificável. Para ele, os conceitos tradicionais de vendas são derivados da venda de produtos, são conceitos manipulativos, provocam a venda forçada. Estes modelos têm sucesso questionável em vendas de serviços complexos, serviços mais abstratos. No caso de serviços de alto nível, existem modelos mais sofisticados que observam a psicologia do relacionamento entre os vendedores e os clientes. O vendedor e o cliente devem sentar no mesmo lado da mesa. Em uma venda consultiva, devem ter atitudes colaborativas e não antagônicas. Ambos, venda e consultoria, têm o objetivo de resolver os problemas do cliente. A venda deve aproximar as partes ao aumentar o entendimento dos problemas dos clientes. Estas vendas devem ser um processo, e não um evento isolado (Rackham, 2009).

Os melhores vendedores planejam sua visita meticulosamente. Eles concluem cada visita com uma sugestão para mover o processo de vendas a frente, para avançar uma etapa, ao invés de utilizar táticas de alta pressão para fechar um negócio, (Kearns, 2005).

Venda com táticas de alta pressão, segundo Bursk (2008), significa levar o *prospect* a comprar algo que ele não queria, ou que não precisava. São métodos forçados. Vendas com baixa pressão, ao contrário, não forçam a decisão do cliente, mas deixam com que ele decida por ele mesmo. Não vendendo para ele, mas deixando com que ele compre. Parece simples, mas não é. É mais sofisticado. O vendedor aprende sobre os problemas dos clientes e ajuda-o a resolvê-los. Requer vendedores inteligentes, com raciocínio analítico e flexíveis, qualidades que dificilmente são encontradas em vendedores de pressão. Bursk (2008) chama estes vendedores de engenheiros de vendas, engenheiros que devem ter a sinceridade guiando suas atitudes genuinamente em direção ao convencimento, com calma.

2.4.3. Familiaridade

Através de contatos periódicos o vendedor pode criar um senso de proximidade, de familiaridade e de leveza nos relacionamentos. Quando há fortes relacionamentos entre clientes e funcionários, há uma correlação positiva com o nível de confiança na organização (Garbarino e Johnson, 1999). Visitas regulares proporcionam oportunidades para o vendedor de seguros e os clientes a falarem sobre a apólice vigente, além de outros assuntos financeiros, pessoais e familiares (Tam e Wong, 2001).

Os treinamentos de vendas devem encorajar os funcionários a ganhar familiaridade sobre os clientes e a usar este conhecimento para servi-los de forma personalizada (Macintosh, 2009). Esta familiaridade, também entendida como a percepção do cliente de que o funcionário reconheceu suas particularidades, que sabe detalhes específicos sobre suas necessidades, vai contribuir para a previsibilidade do desdobramento geral dos serviços (Gremler e Gwinner, 2000). Bateson (1985) relatou que o controle percebido, ou seja, quando os clientes são capazes de prever e controlar eventos durante o encontro de serviços, proporcionam-nos uma boa sensação.

2.5. Rapport

Poucos negócios podem sobreviver sem o estabelecimento de sólidos relacionamentos com seus clientes. O *rappor*t, presente nestes relacionamentos, pode ser particularmente relevante em serviços com uma grande quantidade de interações interpessoais (Gremler e Gwinner, 2000). Mas o que é *rappor*t exatamente? Qual a sua participação no marketing de serviços? Para estes pesquisadores, o constructo *rappor*t já foi estudado em contextos diversos, tais como, educação, relacionamento entre companheiros de quarto, interações entre psicoterapeuta e paciente e em transações de negócios. Entretanto, o *rappor*t tem recebido pouca atenção em marketing.

As pessoas experimentam o *rappor*t quando sentem a química de uma boa interação, quando dá *aquele clique* (Tickle-Degnem e Rosenthal, 1990). Weitz, Castleberry e Tanner (1992) definiram o *rappor*t como um relacionamento próximo, harmonioso, relacionamento alicerçado pela confiança mútua. Dell (1991) refere-se ao *rappor*t como o quão bem os clientes se sentem, de forma geral, sobre a interação como vendedor; o quão confortável eles estão com este relacionamento. Ashforth e Humphrey (1993) perceberam que há *rappor*t em uma relação quando há sensibilidade e consideração genuína.

A partir de uma detalhada investigação, Gremler e Gwinner (2000) definiram o *rappor*t em marketing como sendo a percepção de um cliente de ter uma interação agradável com um provedor de serviços, caracterizada por uma conexão pessoal entre as duas partes. Para aprofundar o entendimento sobre este constructo, tão abstrato, vale detalhar o conceito de interação agradável e de conexão pessoal.

2.5.1. Interação agradável

O componente interação agradável do *rapport* é comparável ao que Tickle-Dagnen e Rosenthal (1990) chamam de positividade, descrita como um sentimento de cuidado e de amizade. Também é similar ao conceito de gostar, definido como uma associação favorável ao relacionamento (Gupta 1983). O marketing de relacionamento satisfaz a necessidade humana de sentir-se importante (Jackson, 1993). Toda pessoa precisa sentir que é necessária, todos gostam de ser tratados como indivíduos (Carlzon, 2005).

Macintosh (2002) argumenta que é possível que alguns antecedentes de confiança sejam mediados pelo *rapport*, tais como a qualidade da interação interpessoal, a familiaridade e a autoapresentação mútua. Para o autor, alguns funcionários podem ter uma inclinação natural para desenvolver o *rapport* com os clientes, outros, porém, podem ter uma predisposição menor, de forma que o treinamento pode ter grande valor.

A interação agradável pode ser atingida pelo vendedor quando são consideradas as necessidades dos clientes ao cuidar dos desdobramentos dos serviços e ao usar humor para lhes dar conforto; mesmo sem que seja uma transação duradoura, ou que não haja múltiplas interações com o mesmo funcionário (Gremler e Gwinner, 2000). Para estes autores, o *rapport* compreende uma variedade de elementos de interações interpessoais incluindo o contato olho a olho, linguagem e gestos não verbais relacionados à prestação de serviço.

A avaliação de agradabilidade se refere à interação entre o funcionário e o cliente, e esta avaliação pode ser contrastada com a avaliação da satisfação com desdobramento final do serviço (Bitner e Hubbert, 1994). Para eles, é possível que um cliente tenha uma interação agradável, mas que avalie o desdobramento do serviço como insatisfatório, e vice versa.

2.5.2. Conexão pessoal

A conexão pessoal em serviços ocorre quando, na percepção do cliente, há uma ligação entre as duas partes. Ela representa uma forte afiliação com a outra pessoa, mesmo que não seja falada, baseada em algum laço com estreita identificação (Gremler e Gwinner, 2000). A interação tem que ser percebida como mutuamente benéfica (Barnes, 1994).

A percepção de conhecer a outra parte pode resultar em uma conexão pessoal no contexto de serviços. Se duas partes perceberam similaridades em algumas áreas, como atitudes, predisposição de personalidades ou valores, em muitas instâncias elas vão assumir que a outra parte vê o mundo de uma forma consistente com a sua (Dixson e Duck, 1993). Este senso de similaridade psicológica pode facilitar o entendimento autêntico, que é desenvolvido quando o provedor de serviços e o cliente engajam-se em um processo de autorrevelação, gastando energia emocional, e, conectando-se como indivíduos.

O entendimento autêntico está presente em relacionamentos de serviços e vão muito além dos contatos superficiais entre funcionários e clientes (Price, Arnould e Tierney, 1995).

Zeithaml e Bitner (2006) destacam que as emoções e os humores influenciam as percepções das experiências dos clientes. Humores são diferentes das emoções na medida em que se referem a estados sentimentais passageiros. Já as emoções são mais intensas, estáveis e difundidas. Todo o serviço caracterizado pela interação humana depende, em larga escala, dos humores e das emoções das pessoas envolvidas. Uma influência que acontece de ambas as partes. Humores positivos podem tornar os clientes mais favoráveis e desejosos a participar de comportamentos que tornem os contatos de serviços bem sucedidos. Humor e emoção aprofundam as experiências tornando-as mais positivas ou negativas do que realmente são quando não estão presentes. Uma vez que as memórias sobre um serviço são codificadas pelo consumidor, os sentimentos associados com o contato tornam-se parte da memória. Profissionais de serviços devem cuidar para influenciar os humores e as emoções dos clientes de forma positiva. Eles devem cultivar alegria, prazer, contentamento, e desencorajar emoções negativas, tais como aborrecimento, frustração, raiva e desgosto. Stern, Thompson e Arnould

(1998) argumentam que o desenvolvimento de relacionamento pode ter uma motivação, preponderantemente, emocional.

2.5.3. Sem *rapport*

O *rapport* pode ser um elemento importante nas interações entre clientes e funcionários, até mesmo quando os clientes não desejam uma conexão pessoal com os provedores de serviços (Gremler e Gwinner, 2000). Goodwin (1996) sugere que, em alguns tipos de serviços, os clientes preferem não engajar em transações com consequências relacionais. Alguns clientes acham a construção de relacionamento entre funcionários e clientes invasiva, incômoda (Adelman, Ahuvia e Goodwin, 1994). Gutek (et al 1999) refere-se às pessoas, que tendem a evitar relacionamentos de serviços, como pessoas com o perfil de encontro. Entretanto, Gremler e Gwinner (2000) acreditam que na maioria das transações os clientes ainda desejam uma interação agradável com o provedor de serviços, mesmo sem conexão pessoal. Entendendo que não são todos os clientes que querem ter uma conexão pessoal, os funcionários devem trabalhar o desenvolvimento de habilidades de leitura da receptividade do cliente em relação à conectividade pessoal (Goodwin, 1996).

2.5.4. Estratégias comportamentais de fomento ao *rapport*

No estudo de Gremler e Gwinner (2000) os pesquisadores sugeriram que algumas estratégias comportamentais podem fomentar o sentimento de *rapport* em serviços. São elas: imitação, cortesia, interesse genuíno e algo em comum (*common grounding*).

O comportamento de imitação, também conhecido como espelhamento (*mirroring*), é baseado na idéia de adequar a comunicação, verbal e não verbal, a fim de aumentar a qualidade da interação (Tickle-Degnen e Rosenthal, e.g. 1990).

Comportamento de cortesia refere-se às boas maneiras e à educação. Prestar atenção captura o nível de carinho e de consideração mostrado. Pequenas frases como - teria você a bondade, queira fazer-me o favor, muito obrigado – são cortesias que marcam um comportamento de boa educação (Carnegie, 2008). Este autor sugere também que as pessoas devem fazer aos outros o que querem que os outros lhes façam, uma espécie de filosofia da apreciação. Mas como? Quando? Onde? Todas às vezes, em toda a parte, segundo ele.

Embora a maioria dos indivíduos possam parecer atentos ao que a outra parte está falando, comportar-se de forma genuinamente interessada sugere um nível mais elevado de desenvolvimento relacional. Há interesse mútuo e intenso pressupondo envolvimento com o que a outra parte está falando ou fazendo durante o encontro (Gremler e Gwinner, 2000).

Finalmente, algo em comum (*common grounding*) refere-se à encontrar uma ligação com o consumidor (Weitz, et al., 1999). Macintosh (2009) alega que o conceito de encontrar algo em comum fica mais forte quando há a descoberta de uma conexão fora do contexto de negócios, sugerindo uma ligação adicional pessoal entre o prestador de serviço e o cliente.

2.5.5. Desdobramentos do *rapport*

Price e Arnould (1999) perceberam que amizades comerciais envolvendo o *rapport* são altamente correlacionadas com três objetivos chave em marketing: satisfação, lealdade e comunicação boca a boca positiva.

Satisfação

Contatos pessoais próximos e o compartilhamento de informações pessoais podem levar a uma maior satisfação geral do cliente por duas razões: o funcionário tende a ter mais conhecimento das necessidades particulares dos clientes, facilitando o gerenciamento das suas expectativas, e o cliente fica mais ciente das capacidades do provedor (Ennew e Binks, 1999). Quando a expectativa do cliente sobre um serviço é conhecida de forma mais acurada, há um maior alinhamento entre estas expectativas e a performance resultando em maiores níveis de satisfação (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1996).

Lealdade

Maiores níveis de comprometimento relacional estão associados à lealdade do cliente (Christopher, Payne e Ballandtyne, 1991). Price e Arnould (1999) sugerem que os clientes tornam-se leais como resultado da conexão pessoal com o prestador de serviço. Os benefícios sociais de um relacionamento comercial foram considerados um antecedente positivo relevante da lealdade ao vendedor, que também influencia a lealdade à companhia (Reynolds e Beatty, 1999).

Boca a boca positivo

O *rapport* pode promover as fundações para os clientes comunicarem aspectos positivos da empresa para outras pessoas. Se o *rapport* influencia a satisfação e a lealdade, então, o reflexo na comunicação boca a boca positiva é uma extensão lógica. Entretanto, a literatura de marketing apenas recentemente começou a explorar esta correlação (Gremier e Gwinner, 2000). Price e Arnould (1999) perceberam uma forte correlação entre amizade comercial e a comunicação boca a boca positiva sobre o provedor de serviço.

2.6.

Metáfora da dramaturgia

Morgan (2006) sugere que administradores eficazes, de todos os tipos e estágios, precisam desenvolver suas habilidades na arte de “ler” as situações que estão tentando administrar. Novas descobertas aparecem quando se lê a situação de diferentes ângulos, criando uma leitura mais ampla e variada de possibilidades de ação. As metáforas podem ser vistas como um artifício para embelezar o discurso, mas o seu significado é muito maior do que isso. Implica em um modo do pensar, em uma forma de ver que permeia como nós entendemos nosso mundo. A metáfora exerce influência formadora sobre a ciência, sobre nossa linguagem, sobre a forma de pensar, bem como, sobre nossas expressões corriqueiras.

Um dos aspectos interessantes da metáfora é que ela produz em um tipo de descoberta unilateral sobre um fenômeno ressaltando certas interpretações que tendem a deixar outras para um papel secundário. Ao destacarmos a atenção para a braveza, a força e a ferocidade do homem em comparação ao leão, a metáfora oculta o fato de que aquela mesma pessoa pode ser um porco chauvinista, um demônio ou um santo. A nossa habilidade em chegar a uma leitura compreensiva

do homem depende da habilidade em ver como esses diferentes aspectos podem coexistir de forma complementar, ou até mesmo paradoxal. Usando diferentes metáforas para entender o caráter complexo da vida organizacional somos capazes de administrar de formas não pensadas como possíveis anteriormente (Morgan, 2006).

Motta (2000) refere-se a um espetáculo de serviço, a um serviço perfeito, como um espetáculo de amor. O cliente se sente rumo a um fim supremo, indescritível. Em todo espetáculo há um protagonista, e para o autor, o protagonista, em serviços, é o cliente. O prestador de serviços cria cenas que evocam respostas sensoriais, um punhado de emoções internas. Para servir com alma o prestador não precisa ser excepcional. Precisa ser perseverante, ter muita vontade, e, com muito ensaio, converter-se a um eterno aprendiz do servir, aquele que aprende sempre. Na escola do servir com alma não há dia de formatura. Honrado em servir o atendente jamais se julga superior ao cliente.

Embora o prestador planeje o significado da produção, Motta (2000) entende que o significado final do serviço só se completa na mente do cliente. Para o profissional conhecer melhor o processo de captação e de transformação desse significado, ele tem que seguir o mandamento de conhecer a audiência. É necessário muito ensaio para evitar que aconteça o que não é pré-pensado. Nada acontece por magia ou por acaso, mas somente por rigorosa predeterminação. Os scripts são guias de comportamento, eles excedem a idéia de meros roteiros. Os scripts dão ao cliente o que ele quer, e dá ao prestador mais dinheiro. O script não bitola, ele motiva, inspira, disciplina, mas o prestador depende do talento para dar autenticidade a ele. O prestador de serviço fica mal se sorri em uma situação em que o sorriso não cabe. No teatro, cada coisa cabe em um papel; humor, sorriso, afinidade, seriedade para demonstrar uma paixão autêntica. A unidade na encenação produz lucros.

Sem alguma tensão, lembra Motta (2000), nunca se aprende verdadeiramente, nunca se chega aos instantes de êxito. A receita do aprender mistura dor e prazer na mesma tigela. Antes de o profissional falar qualquer coisa ao cliente há um encontro sensorial. Apresenta-se um feixe de estímulos pelo cenário, sonoplastia, iluminação, figurino, aromas, gestualidade, olhar. O cliente capta os significados e os associa a sentimentos. Aspira-se a reação de amor à primeira vista.

A metáfora da dramaturgia proporciona uma forma útil de conceber a prestação de serviços, considerando aspectos práticos, como por exemplo, a seleção de pessoal (audição de atores), treinamento (ensaio), definição de papéis (redação de roteiro dramático), criação de ambiente (cenário) e a decisão de quais aspectos do serviço devem ser vistos pelo cliente (palco) e quais não devem ser vistos (bastidores). Se o cliente está seguindo o mesmo roteiro dramático, é muito provável que a prestação de serviço seja bem sucedida. Roteiros de serviços consistem em um conjunto de ações ordenadas, atores e objetos que definem a expectativa do cliente. A conformidade ao roteiro é a própria satisfação do cliente, enquanto que os desvios do roteiro conduzem à confusão e à insatisfação. Discrepâncias positivas do roteiro podem prejudicar, mas ao mesmo tempo podem surpreender e melhorar os contatos de serviços (Zeithaml e Bitner, 2006).

2.7. Recomendação ativa

Macintosh (2009) investigou alguns estudos de marketing que sugeriam que é muito difícil ter o controle ativo sobre a comunicação boca a boca, do ponto de vista gerencial. Simplesmente esta comunicação dependia da satisfação do cliente, (Gremler et al., 2001). Entretanto, o autor sugere que os esforços para construir *rapport* podem ter impactos relevantes na comunicação boca a boca ativa e na vontade dos clientes de recomendar um produto ou serviço.

Na medida em que a confiança em um prestador de serviço específico aumenta, existe uma tendência de que a comunicação boca a boca positiva sobre a organização também aumente, e esta confiança é consequência de outras três dimensões de relacionamentos interpessoais: conexão pessoal entre funcionários e clientes, carinho oferecido pelos funcionários e a familiaridade do funcionário com os clientes, segundo Gremler, Gwinner e Brown (2001). Este estudo mostra que, apesar da importância que a comunicação boca a boca pode ter para encorajar novos clientes a comprar um produto ou serviço, as corporações normalmente têm dificuldades em desenvolver estratégias que encorajem comportamentos favoráveis a comunicação boca a boca. Estes autores sugerem que o fomento de relacionamentos interpessoais, entre funcionários e clientes, pode facilitar um comportamento favorável à recomendação por parte dos clientes.

O *rapport* pode não ser tão importante em todos os contextos de serviços, mas parece ser muito importante em serviços profissionais por causa do seu impacto positivo na comunicação boca a boca (Macintosh, 2009). A comunicação boca a boca parece ser uma fonte de informação particularmente importante em serviços profissionais porque estes são mais difíceis de ser avaliados pelos consumidores em função da alta necessidade de experimentação e das características de credencialidade, além de envolver um risco percebido maior (Murray, 1991).

Fique de olho na bola o tempo todo! Esse é uma dica valiosa para um aprendiz de basquete, por exemplo, mas levando este conceito para vendas de seguro de vida, Kinder (2006) sugere que isto quer dizer: preste muita atenção. Prestar atenção, para ele, é uma das qualidades mais importantes a ser desenvolvida em vendas. Alguns agentes saem de uma visita e não compreendem a metade do que o *prospect* falou. É preciso prestar atenção no que o cliente falou, no que ele não falou, na linguagem corporal. Não olhar apenas, sentir, enxergar as coisas. Não é só ouvir, é escutar profundamente; isso é prestar atenção (Kinder, 2006). Kinder (2006) destaca, também, que os vendedores campeões têm disciplina. Os campeões têm disciplina para criar hábitos: treinar, praticar, fazer contatos, memorizar scripts e registrar seus números. Ele reforça, insistentemente, que é vital para o sucesso focar na disciplina!

Gordon (1996) sugere que o sucesso em vendas no mercado de seguro de vida não está no tamanho das vendas, e sim na quantidade delas. Para ele, o aumento da produção vem primeiro do que o aumento do tamanho e das vendas. O ritmo da atividade, a quantidade de visitas por semana, rege a evolução do profissional de vendas.

2.7.1. Laço forte

Brown e Reingen (1987) analisaram a comunicação boca a boca e a atitude dos clientes que se comportam de forma favorável a recomendar as organizações, adotando o chamado comportamento recomendante. Os pesquisadores fizeram uma distinção em relação à força de ligação, ou à força do relacionamento, entre as pessoas envolvidas na comunicação boca a boca. A força de ligação refere-se à importância associada à relação social, à frequência do contato, e ao tipo da relação social (amigo próximo, por exemplo); a força da ligação é uma variável contínua que pode ser forte, fraca ou ausente (Brown e Reingen, 1987).

Networks com laços fortes têm uma tendência no sentido da transitividade. Se a pessoa A está ligada a pessoa B e C em um network de laços fortes, existe uma probabilidade alta de que o link B-C também ocorra (Granovetter, 1973). Confirmando as observações de Belk (1971), muitas ocasiões de recomendação entre laços fortes são induzidas pela situação ou pelos fatores de determinado ambiente, quando o tópico referente ao produto ou serviço, por algum motivo, surge na conversação. A probabilidade de acontecerem recomendações boca a boca incidentalmente aumenta quando a frequência da comunicação também aumenta.

Laços fortes ativados para o fluxo de informação para a tomada de decisão, também são percebidos, por quem recebe a informação, com um poder maior de influência do que os laços fracos (Brown e Reingen, 1987). Este estudo reforça as observações feitas por Weimann (1983), destacando que a função de ponte dos laços fracos é mais como um condutor de informação, ao passo que os laços fortes são mais cruciais para o fluxo de influência, e isto pode ser explicado pela fonte de credibilidade. Um laço forte tende a ser percebido como uma fonte mais confiável de informação do que um laço fraco.

2.7.2. Homofilia e o princípio de “como eu”

Segundo Rogers (1983), homofilia é o grau em que pares de indivíduos são similares em termos de certos atributos como: idade, sexo, educação e status social. Um princípio fundamental da interação humana é que as pessoas tendem a interagir com outras que são como ela, conhecido como o princípio de “como eu” (Laumann, 1966).

A homofilia refere-se à similaridade de atributos que indivíduos têm em uma relação, ao passo que a força de ligação é uma propriedade relacional que se manifesta em diferentes tipos de relações sociais variando em força (nível de amizade), (Brown e Reingen, 1987).

Já que indivíduos com homofilia têm uma tendência maior de interagir uns com os outros, laços de homofilia tendem a ser ativados mais provavelmente para o fluxo de comunicação boca a boca e as fontes de informação de homofilia podem ser percebidas como mais confiáveis do que as fontes de heterofilia (Rogers, 1983).

2.7.3. Relacionamento comunal e carinho hedônico

Mills e Clark (1994) perceberam a diferença entre comportamento de troca e comportamento comunal. Para estes autores, esta diferenciação pode ser relevante no estudo de relacionamento interpessoal. O comportamento em uma relação comunal é guiado considerando o bem-estar do outro indivíduo, ao invés de ser motivado apenas pelo benefício que a pessoa poderá receber em troca. A motivação, nas entrelinhas, pode ser a de satisfazer uma necessidade pessoal de ser um bom cidadão, ou de fazer uma pessoa se sentir bem com ela mesma. Já o relacionamento de troca ocorre quando um benefício é dado com a expectativa de receber outro em troca. Em relacionamentos de troca o recebimento de um benefício cria um débito, ou uma obrigação, para quem recebeu. Mas é possível, ainda segundo Mills e Clark (1994), que haja ambos, relacionamentos de troca e comunal, na mesma interação.

Relacionamentos interpessoais comuns terão um impacto positivo mais forte na probabilidade do cliente fazer comentários positivos aos outros sobre uma empresa (Gremler, Gwinner e Brown, 2001). O relacionamento comunal entre funcionário e cliente em transações de serviços é capaz de alterar a natureza das transações por mudar a maneira pela qual cada parte interage com a outra, com mais carinho (Goodwin, 1996).

Os cuidados dos funcionários durante as interações podem gerar confiança dependendo do que motiva este comportamento. Miller e Berg (1984) identificaram três classes de comportamentos carinhosos durante interações de serviços: obrigatórios, instrumentais e hedônicos. Os comportamentos obrigatórios são normativos por natureza e, desta forma, são esperados em certos contextos. Nós esperamos que funcionários de serviços sejam educados, por exemplo. Os comportamentos instrumentais são motivados pelas metas e estariam presentes apenas para conseguir com que o cliente compre mais. Finalmente, os comportamentos hedônicos são motivados pelo desejo de fazer os outros se sentirem bem. Para estes autores, comportamentos com motivações hedônicas tendem a resultar em níveis maiores de confiança por parte dos clientes. Além disso, Gouldner (1960) entende que em interações interpessoais os indivíduos tendem a ajudar aqueles que os ajudaram anteriormente, alimentando um sentimento de reciprocidade.

	CATEGORIAS	DEFINIÇÃO	FONTES BIBLIOGRÁFICAS
1	Contexto Histórico	Apresenta ao leitor particularidades históricas relevantes para o estudo deste serviço.	Siqueira (2008) Frankenberg (1999)
	Instabilidade Econômica	Como a volatilidade econômica pode ter influenciado o comportamento do consumidor.	Siqueira (2008) Frankenberg (1999) Woodson (1980)
2	A ignorância do Cliente – <i>credence services</i>	O cliente não conhece a importância do produto seguro de vida, um serviço de credencialidade.	Mitra (et. al. 1999) Levitt (1981) Powpaka (1996) Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) Van't Haff (1989)
	Despertar das necessidades	O vendedor tem que sensibilizar o cliente demonstrando que ele e sua família precisam de seguro de vida.	Tam e Wong (2001) Guenzi e Georges (2008) Marshall (1979) Rackham (2009) Conger (2008) Gordon (1996)
	Risco de consumo	Por ser um produto tão abstrato, que envolve um relacionamento de longo prazo, a sensação de risco de consumo é alta.	Mitra (1999) Zeithaml (1981) Rackham (2009) Murray (1991) Cox (1967)
	Ética	Uma das variáveis mais relevantes para conquista de confiança na venda de serviços intangíveis.	Roman e Ruiz (2005) Tam e Wong (2001) Guenzi e Georges (2008) Kinder (2006) Woodson (1980)
3	Confiança interpessoal	O vendedor trabalha para que o cliente confie nele; é um sentimento mais forte que a confiança nas instituições.	Berry (1996) Gundlach e Murphy (1993) Berry (1995) Harris e Goode (2004) Crosby (1990) Ganesan e Hess (1999) Anderson e Narus (1990 ^a)
	Fator <i>gente boa</i>	Ser simpático facilita o acesso a clientes, mas não necessariamente aumenta a sensação de confiança.	Guenzi e Georges (2008) Nicholson (2001) Kearns (2005) Gremler e Gwinner (2000)
	Autoapresentação	O vendedor tem que falar um pouco sobre sua vida familiar, profissional e sobre seus seguros para o cliente se abrir mais.	Crosby (et. al. 1990) Macintosh (2009) Chaikin e Derlega (1976) Tam e Wong (2001)
	Customização	A conquista da confiança faz o cliente disponibilizar suas informações facilitando a customização.	Guiltinan (1987) Gutek (1999) Berry (1995) Ennew e Binks (1999) Surprenant e Solomon

			(1987) Iacobucci e Ostrom(1996)
	<i>Expertise</i>	Estudo e a intensidade do trabalho inspiram confiança.	Tam e Wong (2001) Hennig-Thurau (2004) Guenzi e Georges (2008)
4	Impactar o cliente - prospecção	Como fazer uma <i>ligação quente</i> abrindo o ciclo de vendas.	Snyder (2005) Carnegie (2005) Gordon (1996)
	Primeiro contato	O que é mais importante fazer nos primeiros instantes na frente do cliente para garantir um relacionamento de longo prazo.	Duck (1976) Coulter e Coulter (2000) Carnegie (2005) Rackham (2009)
	Ouvir	Parece simples, mas ouvir profissionalmente, de forma empática, é uma arte que exige treinamento e é capaz de inspirar confiança.	Carnegie (2008) Gordon (1996) Kearns (2005) Rackham (2009) Tam e Wong (2001) Bursk (2008)
	Familiaridade	O vendedor tem que conhecer o mundo do cliente e abrir o seu também para facilitar o relacionamento.	Garbarino e Johnson (1999) Tam e Wong (2001) Macintosh (2009) Gremler e Gwinner(2000) Bateson (1985)
5	<i>Rapport</i>	É a química que qualquer pessoa sente ao fazer uma interação positiva com outra pessoa, uma interação que agrega valor.	Gremler e Gwinner(2000) Tickle-Degnem e Rosenthal(1990) Weitz, Castleberry e Taner (1992) Dell (1991) Ashforth e Humphrey (1993)
	Interação agradável	O sentimento do cliente, depois do encontro, deve ser positivo. Ele tem que sentir que o vendedor é uma pessoa que vale ter por perto.	Tickle-Dagnen e Rosenthal (1990) Gupta (1983) Jackson (1993) Carlzon (2005) Macintosh (2002) Gremler e Gwinner(2000) Bitner e Hubbert (1994)
	Conexão pessoal	Envolve conexão emocional, um tipo de relação mais profunda que uma simples interação comercial.	Gremler e Gwinner (2000) Barnes (1994) Dixson e Duck (1993) Price, Arnould e Tierney (1995) Zeithaml e Bitner (2006) Stern, Thompson e Arnould (1998)

5	Sem <i>rapport</i>	Interação que o vendedor deve evitar. É o que não se pode fazer, o que <i>arranha</i> relacionamentos.	Gremler e Gwinner (2000) Goodwin (1996) Adelman, Ahuvia e Goodwin (1994) Guttek (et al 1999)
	Estratégias comportamentais pró- <i>rapport</i>	Como se comportar para que a química do <i>rapport</i> se faça presente.	Gremler e Gwinner (2000) Tickle-Degnen e Rosenthal (e.g. 1990) Carnegie (2008) Weitz, et al. (1999) Macintosh (2009)
	Desdobramentos do <i>rapport</i>	A química do <i>rapport</i> provoca satisfação, lealdade e intenção de recomendar aquela pessoa.	Price e Arnould (1999) Ennew e Binks (1999) Parasuraman, Zeithaml e Berry (1996) Christopher, Payne e Ballandtyne (1991) Reynolds e Beatty (1999) Gremler e Gwinner (2000)
6	Metáfora da Dramaturgia	O vendedor é um artista e a sua venda é um show.	Morgan (2006) Motta (2000) Zeithaml e Bitner (2006)
7	Recomendação Ativa	Não basta deixar o cliente satisfeito. É trabalho do vendedor conseguir recomendações quentes utilizando técnicas para aumentar a efetividade comercial.	Macintosh (2009) Gremler (et al., 2001) Gremler, Gwinner e Brown (2001) Murray (1991) Kinder (2006) Gordon (1996)
	Laço forte	Os clientes podem influenciar mais a decisão de compra das pessoas bem próximas.	Brown e Reingen (1987) Granovetter (1973) Belk (1971) Weimann (1983)
	Homofilia e princípio de <i>como eu</i>	Pessoas que têm valores em comum, que fazem parte um grupo.	Rogers (1983) Laumann (1966) Brown e Reingen (1987)
	Relacionamento Comunal e Carinho Hedônico	O trabalho do vendedor faz bem ao próximo; isso ajuda na obtenção de recomendações.	Mills e Clark (1994) Gremler, Gwinner e Brown (2001) Goodwin (1996) Miller e Berg (1984) Gouldner (1960)

Tabela 1: de referência das categorias analisadas e das fontes bibliográficas

Fonte: Própria