A professional headshot of a man with dark hair and a slight smile, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is positioned in front of a light-colored, textured background.

VENDER É UMA ARTE

Aprenda a ciência por trás das vendas

EMANUEL FERRREIRA

↑
SOB
↓
MEDIDA

VENDER É UMA ARTE

Aprenda a ciência por trás das vendas

EMANUEL FERREIRA



Copyright © 2025 by Emanuel Ferreira

Editor

Projeto Gráfico

Vítor Uchôa

Capa

Vitor Uchôa

Revisão

Impressão e acabamento:

[2025]

Rua Padre Ildefonso Penalba, 184. - 20775-120

Méier - Rio de Janeiro - RJ - Brasil.

www.luvaeditora.com.br

Aos meus Pais: Álvaro e Maria do Socorro, Joel e Sônia,
Aos meus irmãos: Lucas, Larissa e Estefânia,
À minha Esposa: Andréa,
Ao meu filho: Juan.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de destacar que este trabalho é fruto do esforço e paciência de um conjunto de pessoas que me ajudaram a ter dedicação e motivação para superar este desafio que foi cursar este curso de mestrado.

Agradeço ao meu orientador, aos professores e funcionários da Fundação Getúlio Vargas pelo apoio recebido durante todo este curso e pelo profissionalismo que marcaram sua conduta.

Meus agradecimentos também aos meus colegas de mestrado pelas horas de convívio em que a amizade e o aprendizado mútuo foram fundamentais para meu crescimento profissional e pessoal.

E principalmente, atribuo a Deus e aos meus familiares o sucesso desta conquista pela força que recebi durante esta jornada.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	7
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	11
1.1 - JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	11
1.2 - PROBLEMA GERAL DE PESQUISA	17
1.3 - OBJETIVO GERAL	18
1.4 - OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS	19
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 - MARKETING DE RELACIONAMENTO	20
2.2 - O MARKETING TRANSACIONAL	23
2.3 - ATENDIMENTO AO CLIENTE	23
2.4 - A VENDA PESSOAL	25
2.5 - A EVOLUÇÃO DA VENDA PESSOAL	27
2.6 - O RELACIONAMENTO VENDEDOR-COMPRADOR NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO ..	28
2.7 - A GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	42
2.8 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: AS INTERAÇÕES ENTRE COMPRADORES E VENDEDORES	44
2.9 - TIPOS DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	58
CAPÍTULO 03 - CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 - Justificativa teórica e prática

A busca e a obtenção de clientes fiéis, e por longo prazo, sintetiza o objetivo do marketing de relacionamento. Empresas que possuem altos níveis de fidelidade e retenção criam, consistentemente, um potencial de lucros maiores.

A tendência à globalização da economia tem implicado em uma crescente padronização de produtos e serviços em escala mundial. As tradicionais abordagens para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva não se mostram muito eficientes em um mercado em que a maioria das empresas usa essencialmente os mesmos apelos e benefícios.

A vantagem do serviço ao consumidor é o que distingue uma empresa de outra, naqueles que têm sido campos historicamente dirigidos por produtos. Em todos os setores da atividade, quando os competidores estiverem em igualdade de condições, aqueles

que derem maior importância para o serviço ao consumidor lucrarão com isto.

O serviço e o atendimento ao cliente surgem como um diferencial contra a concorrência em qualquer setor ou atividade. É um retorno às práticas do pequeno comerciante que conhecia todos os clientes pelo nome, sabia onde viviam, de que tipos de produto necessitavam, quando necessitavam e como gostariam que fossem entregues. Este pequeno comerciante, ao utilizar seu conhecimento a respeito do cliente, pode entregar um pacote de serviços ou produtos mais adequado às necessidades desses clientes (Peppers; Rogers, 1994, p.20).

“... Ele contava com uma espécie de marketing com banco de dados, tratando cada cliente de forma diferenciada, confiando que sabia a respeito de um determinado cliente. Ele mantinha seu banco de dados na cabeça” (Peppers; Rogers, 1994, p. 20).

Os conhecimentos e habilidades das pessoas que trabalham na empresa são cruciais à sua capacidade de corresponder às expectativas expressas na estratégia de serviços. Os funcionários que têm contato direto com os clientes são responsáveis pelo maior efeito sobre a reputação da empresa.

Segundo Berry (2000), um relacionamento existe quando alguém faz uma progressão de experiências anteriores e que, provavelmente, continuarão no futuro.

Marketing de relacionamento poderia ser entendido como o conjunto de “*todos os esforços de marketing*

dirigidos ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas” (Morgan; Hunt, 1994, p. 23).

Para Peppers e Rogers (2000), o relacionamento vai se transformando no maior bem da empresa, à medida que as organizações se aprimoram e se esforçam para conquistar a fidelidade e ampliar o número de clientes, impulsionando o desenvolvimento do marketing de relacionamento.

A estratégia de atendimento ao cliente é parte central da estratégia comercial de uma empresa, pois é ela que define sua cultura interna e projeta externamente sua imagem. Essa estratégia precisa encontrar ressonância em uma estrutura organizacional alinhada para satisfazer as necessidades dos clientes e, na extremidade dessa relação, está o funcionário, pois é ele que mantém contatos pessoais no atendimento de serviços.

Não é recente a preocupação das empresas em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente de uma função, mas, nos últimos anos, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pela qualificação de seus funcionários, as empresas passaram a atribuir maior relevância à gestão de recursos humanos, em especial no que diz respeito ao desenvolvimento das competências.

Para Durand (1998), competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito, dentro de um contexto organizacional específico.

Brandão et al. (2001) fizeram um estudo com 56 gestores, 295 funcionários da área de atendimento ao cliente e mais 484 clientes do Banco do Brasil para definir quais eram as competências profissionais mais relevantes para qualidade no atendimento. Concluíram que as competências descritas poderiam servir como referência em processos que estimulem o desenvolvimento de habilidades e atitudes relevantes à prestação de um serviço de qualidade. Os esforços neste sentido podem contribuir para transformar a qualidade do atendimento prestado ao cliente em uma competência organizacional e, assim, gerar e sustentar uma vantagem competitiva para empresa.

Durand (2000) sugere que o desempenho organizacional não decorre apenas das forças do ambiente externo em um jogo competitivo – as cinco forças de Porter¹ – mas, sobretudo, da maneira como a empresa descobre e alavanca recursos para satisfazer as necessidades dos consumidores em um mercado específico (Prahalad; Hamel, 1990 ; Heene; Sanchez, 1997; Durand, 2000). Bitner et al. (1994) ensinam que o pessoal de atendimento é fonte de informação relevante sobre o comportamento dos consumidores. Seu conhecimento é utilizado para melhorar essa interação, uma vez que os funcionários modificam seus comportamentos

1

O modelo das cinco forças foi concebido por Michael Porter (1979) com objetivo de analisar a competição entre as empresas. As cinco forças são: rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos.

de acordo com o “*feedback*” recebido dos clientes. Os autores afirmam que a qualidade em serviços depende da interação humana.

Algumas empresas têm nos relacionamentos interpessoais e inter-organizacionais seu grande diferencial competitivo, criando assim os chamados “bens relacionais”. Há indícios de que essas empresas estão desenvolvendo ambientes favoráveis à aprendizagem e às mudanças transformadoras, ante sua ruptura com uma política cognitiva centrada no mercado (Guerreiro Ramos, 1981, p. 86).

Desai e Mahajan (1998) observaram a aquisição, o desenvolvimento e retenção de clientes por uma perspectiva cognitiva e afetiva. Eles mostraram exemplos de como a afetividade é usada para aumentar retenção construindo lealdade. Esta pesquisa assumiu que clientes satisfeitos são fiéis não por simples hábito de consumo, e que estratégias de retenção desenvolvem novos serviços e produtos para satisfazer as necessidades dos consumidores. Desta forma, os autores concluíram que a satisfação de clientes é uma ferramenta da estratégia de retenção. Segundo esta teoria, a retenção de clientes é a chave da lucratividade.

Oliver (1997) afirma que a lealdade interpessoal é geralmente mais importante que a lealdade por marcas, empresas e pontos de venda. Esta afirmação é baseada por outros estudos. Por exemplo, Gummesson (1987) escreveu que em empresas de serviço a qualidade do relacionamento entre clientes e vendedores, que inclui tanto o lado social

quanto profissional, pode contribuir positivamente na percepção sobre a qualidade do prestador de serviço.

Muitos estudos têm aprofundado o conhecimento sobre os antecedentes e consequências do relacionamento entre vendedores e clientes (por exemplo, Crosby et al., 1990; Brock, 1998; Sernes, 1998; Sharma et al., 1999; Boles et al., 1997; Keillor et al., 2000; Boles et al., 2000). Todos estes estudos têm demonstrado uma estreita dicotomia existente entre alta e baixa qualidade dos relacionamentos e relacionamentos efetivos e não efetivos.

A literatura de vendas tem apontado que a essência do vendedor está em desenvolver relacionamento com compradores criando tanto benefícios econômicos quanto sociais (Tam; Wong, 2001, p 382). Mavondo e Rodrigo (2001) provaram que os vínculos sociais e a amizade recíproca entre compradores e vendedores têm um resultado favorável para as empresas de venda, tanto no lado financeiro, quanto na confiança com cliente, no compromisso e na cooperação nos negócios.

Guenzi e Pelloni (2004) pesquisaram sobre o impacto dos relacionamentos interpessoais na satisfação e lealdade com as empresas prestadoras de serviços e descobriram que o relacionamento entre compradores e vendedores pode até prejudicar a empresa. Caso o vendedor largue o emprego e siga para concorrência, seus clientes tendem a fazer o mesmo. Outra contribuição interessante desta pesquisa é que um cliente quando pára de comprar os serviços de uma empresa e passa a consumir os de outra companhia, na maioria dos

casos, seus amigos que também são consumidores deste serviço, seguem o mesmo comportamento.

Em busca de estudos que tratem das consequências das trocas de vendedores foi realizado um levantamento detalhado no sites de pesquisa acadêmica Emerald² e Ebsco³, não encontrando nos periódicos e nas revistas acadêmicas pesquisas específicas sobre a possível influência da troca de profissionais no setor de vendas com a perda de clientes, o que justifica a realização desta pesquisa.

1.2 - Problema geral de pesquisa

A principal pergunta que este trabalho propõe responder é: por que alguns clientes não renovam seus contratos após ser realizado uma troca de vendedor?

As questões secundárias são:

- Verificar a importância do relacionamento interpessoal vendedor-cliente na renovação de contratos e consequente fidelização;
- Analisar quais atributos dos vendedores influenciam positivamente na renovação de contratos;
- Investigar como as diversas variáveis detectadas no levantamento bibliográfico afetam a relação entre a empresa e seus clientes;

2 <http://www.emeraldinsight.com>

3 <http://search.ebscohost.com>

Para responder a estas perguntas será feito uma análise comparativa dos efeitos das trocas de atendimento em vendas. No período entre 2005 e 2006, foram selecionados anunciantes do Jornal O Globo que reduziram seus investimentos, cancelaram ou não renovaram seus contratos após uma mudança de vendedor. Resultados de entrevistas em profundidade com estes clientes e vendedores podem explicar quais são os principais motivos para a não renovação de contratos e prover informações relevantes para manutenção de relacionamentos comerciais de longo prazo.

1.3 - Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é descrever porque relações comerciais que na prática são relacionamentos transacionais podem estar baseados por relacionamentos interpessoais; explicando porque a fidelidade a estes relacionamentos interpessoais pode ser mais forte que a fidelidade com a marca, produto ou serviço de uma empresa.

1.4 - Objetivos intermediários

Os objetivos intermediários da pesquisa são:

- Verificar se as expectativas de atendimento e as experiências anteriores influenciam renovação de serviços e produtos.
- Sistematizar o conhecimento encontrado sobre o fenômeno do relacionamento e buscar uma melhor compreensão sobre o processo de desenvolvimento de relacionamentos entre uma organização e seus clientes;

Com os objetivos estabelecidos, a seguir está o referencial teórico utilizado para fomentar este estudo.

O trabalho é composto por cinco capítulos: o primeiro faz um introdução inicial para esclarecer os reais motivos para esta pesquisa, o segundo busca na literatura vigente embasamento teórico para explicar a visão de diversos autores sobre os fenômenos apresentados no estudo, o terceiro mostra a metodologia da pesquisa apresentando o estudo de caso, o quarto capítulo mostra a análise dos resultados e, por fim, no quinto estão as conclusões finais.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, revisa-se a literatura em busca dos conceitos de marketing de relacionamento, fidelização, vendas pessoais e relacionamento interpessoal entre compradores e vendedores. Os trabalhos que tratem com mais especificidade da interação entre compradores e vendedores serão destacados, visando estabelecer as bases da metodologia de pesquisa que foi realizada.

2.1 – Marketing de relacionamento

A essência do marketing de relacionamento nasceu com o comércio. O artesão, na era pré-industrial, vendia diretamente seu produto ao consumidor final, tendo, assim a oportunidade de conhecer individualmente seus clientes e manter com eles um relacionamento próximo, conseguindo levá-los a fazer repetidas compras, alimentando a confiança estabelecida (Sheth; Parvatiyar, 1995; Grönroos, 1999).

A partir da Revolução Industrial, a orientação de marketing se voltou para as transações, devido ao advento da produção e do consumo em massa. Essa orientação foi acentuada após a crise de 1929, quando a superprodução de bens no sistema aumentou a pressão pela busca e persuasão de consumidores que comprassem os produtos (Sheth; Parvatiyar, 1995).

Como conceito, o termo marketing de relacionamento surgiu no final da década de 1970, em diferentes áreas de pesquisa e países, por meio do crescimento dos mercados e da concorrência, quando surgiu a necessidade de criar e manter relações com os consumidores. Era o fim da era do marketing transacional, provocado pela ênfase nas relações empresa-cliente (Baker, 2005, p. 25).

De acordo com Grönroos (1994), o objetivo do marketing de relacionamento é estabelecer, manter e aumentar um relacionamento lucrativo com os consumidores.

A partir de 1980, a questão do relacionamento entre empresas tornou-se mais importante, em vista da ênfase gerada sobre as redes de relacionamento e cadeias de relacionamentos (Baker, 2005, p. 25).

Sheth; Parvatiyar (1995) e Aijo (1996), enfatizam que o marketing de relacionamento envolve um processo dinâmico com um importante objetivo que é a continuidade. Grönroos (1999) sugere que o sucesso do marketing de relacionamento está no lucro mútuo para prestadores de serviço e compradores e na habilidade de manter o valor do relacionamento estimulando a recompra.

Em meados da década de 1990, a literatura sobre marketing de relacionamento era caracterizada por uma ênfase dual sobre relacionamentos únicos e sobre relacionamentos dentro do contexto de redes – *networks* (Baker, 2005, p. 26).

Na segunda metade da década de 1990, a busca pela criação de valor começou a transformar-se em busca pela “intimidade com o cliente” (Wiersema, 1996, p. 13).

Marketing de relacionamento em sua visão limitada é apenas uma estratégia que objetiva aumentar a fidelidade, a satisfação e a retenção de clientes. Em sua visão ampliada é a verdadeira interação entre as partes ao longo do tempo, uma dependência mútua relativamente alta entre o vendedor e o comprador e uma grande preocupação na forma como os indivíduos estão interconectados em rede (Wesley apud Baker, 2005, p.55).

Morgan e Hunt (1994) descrevem sobre a teoria do comprometimento e confiança –*commitment-trust theory* – que afirma ser o poder o conceito central para a análise de qualquer rede de relacionamento. Os autores defendem que a presença de confiança e compromisso são primordiais para o sucesso do marketing de relacionamento e não o poder e a habilidade de condicionar as pessoas.

Selnes (1998), realizou um estudo para demonstrar como confiança e satisfação entre compradores e vendedores pode reduzir a percepção de risco nos negócios envolvidos.

2.2 – O marketing transacional

O marketing transacional caracteriza-se pelas trocas diretas de valor entre as partes e seus direcionamentos resumem-se à satisfação de interesses no curto prazo. Todas as informações necessárias entre as partes estão contidas no preço do produto que está sendo trocado, sem necessidade de interações anteriores ou subsequentes. Em uma transação pura, a marca do produto, o reconhecimento do consumidor pelo vendedor, a facilidade de crédito, a preferência e possível diferenciação, têm pouca importância. Pessoas e processos sociais não são considerados e o trabalho é a simples busca por compradores (Webster, 1995).

As trocas no marketing transacional possuem claramente um início e um fim, não se configurando como um processo contínuo. Sua orientação está nas características dos produtos, pouca ênfase em serviços, compromissos, além de contatos limitados com os consumidores (Payne, 2000).

2.3 – Atendimento ao cliente

Segundo Bretzke (2000, p.142), atendimento significa todas as atividades que visam responder aos anseios dos clientes, seja um telefonema, uma baixa de fatura, uma reclamação, um pedido de compra ou a remessa de um texto.

A complexidade da qualidade no atendimento não se limita a ser cordial com cliente. Inclui a percepção de detalhes, da infra-estrutura, a tecnologia, a qualidade das informações e acima de tudo, quem está prestando os serviços: as pessoas responsáveis pelo atendimento (Almeida, 1995, p.18).

Compreender qualidade no atendimento apenas como cortesia é um erro muito comum. Numa avaliação quanto à qualidade no atendimento, a cortesia tem valor muito pequeno se não estiver acompanhada de atenção, rapidez, eficiência e eficácia (Angelo; Giangrande, 1999, p.16).

Para Kotler (1999, p.19) o atendimento pode ser desdobrado em diversos atributos: cordialidade, velocidade, conhecimento, solução de problemas, etc. E cada pessoa pode atribuir diferentes pesos a estes atributos de acordo com os diferentes momentos e contextos.

Geralmente, no contato pessoal com clientes, existem dois aspectos: o resultado concreto (o objeto que foi comprado) e o resultado subjetivo (a interação ocorrida durante o processo de venda). Os clientes valorizam este lado subjetivo e consequentemente percebem a diferença na qualidade do atendimento (Angelo; Giangrande, 1999, p.15).

2.4 - A venda pessoal

A venda pessoal é um dos instrumentos do composto de comunicação de marketing ao lado da propaganda, promoção de vendas, marketing direto, relações públicas, *merchandising* e publicidade. É a única parte do composto de comunicação de marketing em que a comunicação é realizada de forma pessoal e interativa entre a empresa e seus clientes (Lambin, 2000).

Para Spiro e Weitz (1990), a venda pessoal é um processo interativo de comunicação que permite a flexibilização das mensagens do vendedor, às necessidades, desejos, crenças e valores dos clientes, que se apresentam de modo diversificado. A flexibilização das mensagens permite o desenvolvimento de um processo de vendas pelo vendedor para cada cliente, com os seguintes passos:

- 1) Busca de informações essenciais sobre os clientes com perspectiva de negócios, antes ou durante a interação.
- 2) Desenvolvimento de táticas de abordagens com base nessas informações.
- 3) Adaptação e transmissão de mensagens pessoais aos clientes com perspectiva de negócios.
- 4) Avaliação dos resultados das abordagens e mensagens pessoais utilizadas.
- 5) Ajustamento das mensagens pessoais conforme a avaliação.

Graças às suas características, a venda pessoal torna-se um dos pontos mais eficazes para gerar satisfação nos clientes. Antes de realizarem as compras, os clientes desenvolvem atitudes e expectativas pelas mensagens publicitárias, promoções, “propaganda boca-a-boca”, bem como suas experiências anteriores relacionadas à empresa e seus produtos. Cabe ao vendedor decodificar as atitudes e expectativas dos clientes para oferecer os produtos adequados às suas necessidades e desejos. Além disso, o vendedor precisa estar atento às distorções das percepções dos clientes quanto aos produtos, serviços pós-venda, condições de fornecimento e satisfação de outros clientes relacionados à sua empresa. Diante deste tipo de problema o vendedor deverá influenciar os clientes para corrigirem suas percepções e resgatar a credibilidade nos produtos e imagem da sua empresa (Lele; Sheth, 1991).

Contudo, Weitz et al. (1995, p. 6) afirmam que, em qualquer tipo de negócio, a venda pessoal é mais do que fazer a venda e conseguir o pedido, seu objetivo é construir um relacionamento - uma parceria - para obter benefícios ao comprador e ao vendedor no longo prazo.

2.5 – A evolução da venda pessoal

Para Weitz et al. (1995) a evolução da venda pessoal coincide com as orientações dadas aos vendedores nos diferentes períodos, conforme mostra o Quadro 1. Essas orientações, não obstante, ainda existem em muitos negócios hoje em dia.

Quadro 1 - A evolução da venda pessoal

ERA	PRODUÇÃO	VENDAS	MARKETING	PARCERIA
Período	Antes 1930	1930 - 1960	1960-1990	Após 1990
Objetivo	Realizar vendas	Realizar vendas	Satisfazer necessidades	Construir parcerias
Orientação	Necessidades de curto prazo vendedor	Necessidades de curto prazo	Necessidades de curto prazo do comprador	Necessidades de longo prazo do comprador e vendedor
Atividades do vendedor	Conseguir pedidos, entregar mercadorias	Convencer o comprador a comprar	Igualar ofertas com necessidades do comprador	Criar alternativas, igualar necessidades do comprador com capacidades do vendedor

Fonte: adaptado de (WEITZ et al., 1995, p.12)

Na era da produção, antes de 1930, a demanda pelos produtos excedia a oferta, sem qualquer competição entre as empresas. Os fabricantes tinham os produtos como foco, sem qualquer preocupação com as necessidades dos compradores. Ao vendedor cabia o

papel de tirar o pedido. Na era de vendas, após o *crash* da Bolsa de Valores de Nova York, em 1929, não existiam compradores suficientes para comprar os produtos e a competição tomou-se intensa entre os fabricantes. Ao vendedor cabia o papel de criar a demanda pelos produtos com a aplicação de técnicas de vendas persuasivas. Na era do marketing, com a utilização da filosofia do marketing cuja ênfase era a satisfação das necessidades dos clientes, os vendedores tomaram-se solucionadores de problemas. Eles procuravam identificar as necessidades dos clientes e demonstravam como os produtos poderiam atendê-las. Na era da parceria, que se iniciou após 1990, os vendedores e os compradores reconheceram que poderiam desenvolver estratégias com vantagens sobre os concorrentes por meio de um trabalho em conjunto. O vendedor tornou-se um criador de valor, aplicando-se no desenvolvimento de soluções que aumentassem a lucratividade das empresas (Weitz et al., 1995).

2.6 – O relacionamento vendedor-comprador no processo de negociação

“O negociador tem dois tipos de interesses: na substância e na relação. Todo negociador quer chegar a um acordo que satisfaça seus interesses substantivos. É por isso que se negocia. Além disso, o negociador também tem interesses em seu relacionamento com o outro lado” (Fisher, et al., 1994, p.38)

As melhores negociações acabam com uma resolução satisfatória para todos. É comum as negociações de sucesso terminarem em trocas. Nessas trocas, cada lado da negociação entrega ou desiste de algo menor em troca de algo maior. (Bazerman, 1998, p.33).

“Cada vez mais pessoas trocam idéias com o intuito de modificar suas relações, cada vez que chegam a um acordo, estão negociando. A negociação depende da comunicação, e ocorre entre pessoas que representam a si ou grupos organizados” (Nierenberg, 1991, p.16).

Uma negociação distributiva envolve apenas a questão do quanto uma pessoa ganha à custa da outra. Por exemplo, tentar comprar um produto pagando sempre um preço menor que o de marcação. Neste modelo os interesses de um lado – comprar pelo menor preço são opostos com os interesses da outra parte – vender pelo melhor preço (Bazerman, 1998, p.33).

Negociações são mais do que uma simples luta sobre quem fica com quanto. Em uma disputa, os lados têm interesses opostos e raramente avaliam a importância e prioridades de cada um. Em nossa sociedade, a cultura do ganha ou perde faz o ponto de vista competitivo dominar o que resulta numa predominância do método distributivo em todas as negociações (BAZERMAN, 1998, p.35).

Negociação é buscar soluções criativas para resoluções de problemas. A maioria das pessoas usa habilidades lógicas de decisão para solucionar problemas. Por exemplo, tentar fazer quatro linhas retas para conectar todos os pontos do diagrama sem tirar a caneta do papel:

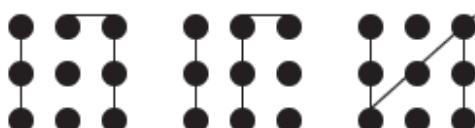
Figura 1 – Diagrama A



Fonte: Bazerman, 1998, p.35.

As pessoas geralmente tentam as seguintes soluções:

Figura 2 – Diagrama B



Fonte: Bazerman, 1998, p.35.

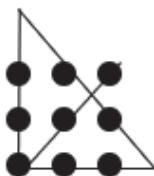
Segundo Bazerman (1998), a maioria das pessoas tenta usar habilidades lógicas de decisão para solucionar o problema, criando pressuposições que acabam enquadrando a criatividade e limitando outras

possibilidades de solução. Segundo o autor, esta é a maior barreira imposta à solução criativa de problemas.

Para ter criatividade é importante pensar fora dos padrões comuns e um bom vendedor precisa exercitar este lado para buscar soluções para seus clientes. Soluções criativas geram mais valor, sendo possível conseguir uma fatia maior do investimento de um cliente quando se oferece uma solução melhor para seu problema.

Descartada a pressuposição de existir uma barreira ao redor dos nove pontos é possível chegar a uma solução semelhante a esta:

Figura 3 – Diagrama C



Fonte: Bazerman, 1998, p.36.

Segundo Bazerman (2004), as pessoas fazem avaliações partindo de um valor inicial e ajustando até produzir uma decisão final. Neste contexto, o papel do vendedor é de extrema relevância, pois a criatividade da solução pode criar um grande valor para ambas as partes, além da qualidade de seu relacionamento com o comprador facilitar a obtenção do melhor acordo possível.

O processo de negociação compreende quatro etapas: preparação, criação de valor, distribuição de valor e implementação. Na negociação as partes lutam pelo poder, conjugando seus interesses no fechamento de um acordo.

Quadro 2 – As quatro etapas do processo de negociação.

PREPARAÇÃO	CRIAÇÃO DE VALOR	DISTRIBUIÇÃO DE VALOR	CONTINUAÇÃO
Interesses	<i>Brainstorming</i>	Concessões	Risco
Contexto	Criação de opções	Padronização	Satisfação
Alternativas	Suspensão de críticas	Emoções	Equidade
Epistemologia	Cenários sem compromisso	Tempo	Autogestão
Conformidade	Relacionamento	Ética	Otimização
Racionalidade	Cooperação	Competição	Durabilidade

Fonte: (Duzert, 2007 p.95)

Durante a fase de PREPARAÇÃO, os negociadores dedicam tempo para desenvolver aspectos que poderão servir como diferenciais durante a negociação na qual pretendem se envolver. O objetivo desta fase é elaborar a melhor previsão possível sobre necessidades, conflitos, moedas de trocas, autonomia, alternativas, interesses comuns que estarão presentes na rodada de negociação.

O relacionamento entre as partes é assunto central na fase de CRIAÇÃO DE VALOR. Nesta fase são afirmados valores e desenvolvidas visões comuns e, é nela que se origina o dilema entre competir e cooperar. Maior será o valor criado na medida em que

haja um compartilhamento pertinente de informações e visões. Algumas atividades comuns desta etapa são: exploração dos interesses de todas as partes, criação de opções de aumento do valor disputado, suspensão de críticas, adoção de mediadores neutros para melhoria da comunicação (Duzert, 2007).

Na fase de DISTRIBUIÇÃO DE VALOR o dilema entre competir e cooperar assume uma força maior. A declaração de compromissos toma lugar de grande importância, o uso de padrões surge como uma opção importante no momento da divisão. Tipicamente são desenvolvidos os seguintes pontos: desenvolvimento de um clima de mútua confiança, discussão de definições de critérios para distribuição de valor e utilização de elementos neutros na sugestão de alternativas na distribuição do valor criado (Duzert, 2007).

As relações de longo prazo surgem da experiência obtida na fase da EXECUÇÃO. Se a experiência for positiva, a negociação poderá manter-se por longo prazo. A conformidade e o tempo são fatores preponderantes a serem considerados porque alimentam a mútua confiança entre as partes. Os pontos importantes desta fase são: montagem de acordos sobre monitoramento e controle das decisões tomadas, desenvolvimento de aspectos que facilitem a sustentação dos acordos firmados, melhoria de relacionamento, alinhamento de incentivos e controles organizacionais.

“A satisfação das necessidades motiva praticamente a conduta humana.” A partir deste pressuposto, Nierenberg (1991, p.93-118) propõe uma teoria das

necessidades das negociações considerando que para iniciar uma negociação as duas partes devem estar movidas por necessidades.

Segundo Duzert et al. (2005) e Fisher (1994), uma negociação é composta por dez elementos que são fundamentais em cada fase da negociação conforme QUADRO 3:

Quadro 3: Matriz de negociações complexas.

		QUATRO FASES			
		1	2	3	4
	PREPARAÇÃO DE VALOR				
INTERESSES	X	X			
OPÇÕES	X	X			
ALTERNATIVAS	X	X			
LEGITIMIDADE	X			X	
COMPROMISSOS				X	
COMUNICAÇÃO	X	X	X		X
RELACIONAMENTO	X	X	X		X
TEMPO	X				X
CONFORMIDADE	X				X
CONTEXTO	X				

DEZ FORMAS DE NEGOCIAR	BASEADAS EM INTERESSES	NEGOCIAÇÃO DIRETA ENTRE PARTES
		NEGOCIAÇÕES INFORMAIS PARALELAS (PIN)
		DIÁLOGOS ENTRE MÚLTIPLAS PARTES (MSD)
		NEGOCIAÇÃO COM A PRESENÇA DE AGENTES
		NEGOCIAÇÃO VIA FACILITADOR
		NEGOCIAÇÃO VIA MEDIADOR
		NEGOCIAÇÃO VIA META-MEDIADOR
		NEGOCIAÇÃO SOB ARBITRAGEM
	BASEADAS NA LEI	NEGOCIAÇÃO VIA JUIZ
		NEGOCIAÇÃO COM USO DA FORÇA

Fonte: Duzert et al (2005)

1 – Interesses – Interesses são diferentes de posições. As posições podem ser traduzidas como exigências das partes. Sustentando as posições estão sempre os interesses, que são os motivadores das partes engajadas nas negociações. Os interesses podem ser: necessidades, preocupações, esperanças, desejos e temores. Melhor será o negócio quanto maior for a satisfação destes interesses.

Fisher et al. (1994, p.58-70) descrevem que os interesses mais poderosos são as necessidades humanas básicas. Ao buscar os interesses por trás de uma posição, os autores afirmam que os negociadores devem procurar interesses fundamentais que motivam as pessoas. A motivação é obter aquilo de que precisam, alcançar o que almejam, suprir o que lhes falta.

Segundo os autores, “a conciliação de interesses, em vez de posições, funciona por dois motivos. Primeiro porque, para cada interesse, geralmente existem diversas posições possíveis e capazes de satisfazê-lo. (...) E também porque, por trás das posições opostas, há muito mais interesses em comum do que conflitantes.”

2 – Opções – Opções constituem a totalidade de possibilidades pelas quais as partes podem tecnicamente chegar a um acordo. Fisher et al. (1994) sugerem criar diversas possibilidades antes de decidir o que fazer. Eles afirmam que as opções podem ampliar a possibilidade de acordo. Um acordo será melhor se for originário das diversas opções possíveis, principalmente se explorar todo potencial de ganho mútuo.

3 – Alternativas - As alternativas são possibilidades de caminho que cada parte tem em comparação ao acordo em negociação. O acordo negociado sempre poderá ser comparado às alternativas possíveis fora da negociação.

Portanto, é fundamental responder algumas questões básicas: qual a alternativa ao problema, qual limite mínimo para um acordo negociado; até que ponto cada parte está disposta a ser flexível; e quais as concessões que as partes estão dispostas a fazer. Para a definição destes fatores utilizam-se os seguintes conceitos:

BATNA – (*Best alternative to a Negotiated Agreement*) é uma abordagem que assume diversas denominações:

- MAAN – melhor alternativa ao acordo negociado;
- MAPAN – melhor alternativa para o acordo negociado;
- MAPUANA – melhor alternativa para um acordo não alcançado;
- MACNA – melhor alternativa em caso de não acordo.

Todas estas siglas têm o mesmo sentido: construir uma ação preventiva buscando alternativas no caso de não se chegar a um acordo dentro dos limites aceitáveis. Este conceito é importante porque define se o negociador deve prosseguir com a negociação e fechar o acordo, ou se deve interromper o processo (Carvalhal et al, 2006, p.43).

ZOOPA – *Zone of possible agreement* ou zona de provável acordo é a área de barganha compreendida entre o desejável e o limite aceitável (máximo ou mínimo). É o limite até onde as partes estão dispostas a chegar para firmar um acordo (Carvalhal e al, 2006, p.44).

Fisher et al. (1994) recomendam construir a área de acordos possíveis (ZOOPA) e conhecer a melhor alternativa para o acordo negociado (BATNA) da outra parte, desenvolvendo ao máximo o seu próprio BATNA para aumentar o poder na negociação.

4 – Legitimidade – Legitimidade ou padrões se refere à percepção de justiça sobre o acordo negociado, envolvendo conceitos de equidade e justiça sobre o equilíbrio das negociações. Leis, regulamentos, políticas, princípios e normas servirão de base para decisões para ambas as partes envolvidas na negociação.

5 – Compromissos – Os compromissos e concessões são declarações verbais ou escritas que definem o que uma parte fará ou deixará de fazer no processo de negociação. Um acordo será mais sólido quando estiver baseado em compromissos e concessões bem estruturadas, de maneira que possa ser implementado, entendido e verificado por ambas as partes.

6 – Comunicação – A comunicação está relacionada a capacidade de ser entendido e entender a outra parte. Na comunicação de qualidade, as mensagens não se deturpam, promovendo um mútuo entendimento entre os negociadores mesmo diante de uma discordância ou impasse. Uma parte fundamental do processo é visualizar as características

pessoais dos negociadores envolvidos e testar a qualidade da comunicação na negociação. As partes interpretam as informações criando idéias e modelos mentais advindos de sua capacidade de percepção e de sua experiência. Não basta apenas passar a informação e esperar que o outro comprehenda. É preciso verificar se após ter recebido a informação, a interpretação da realidade é a desejada. Uma boa validação faz a comunicação ficar em sintonia com a outra parte. Uma boa comunicação faz a verdade ser entendida na sua melhor ótica, elevando o nível ético das negociações. Elevar o nível ético do processo de negociação permite o estabelecimento de compromissos factíveis e respeitados pelas partes, resultando no melhor acordo (Carvalhal et al., 2006, p.143-145).

O corpo também é uma forma de passar informações. Por meio da leitura corporal do interlocutor (expressões faciais, alterações do ritmo respiratório, gestos, movimentos de cabeça, transpiração, movimento dos olhos, postura, proximidade física ou rubor), o negociador pode obter sinais de maior ou menor adesão a uma determinada proposição. Suas reações podem traduzir emoções (surpresa, raiva, tédio, ansiedade, culpa, vergonha, constrangimento ou alegria), que significam aprovação, desconforto ou insatisfação com o rumo que as negociações estejam tomando (Davis, 1979).

“É claro que certo conhecimento sobre comunicação não verbal e a linguagem do corpo é de grande utilidade na vida profissional. Compreender as motivações, os receios e os pontos fortes das pessoas que participam de situações onde haja negociações é um trunfo considerável no mundo ocupacional. A observação dos mais sutis movimentos na linguagem do corpo, enquanto acompanha a fala, pode ser uma das melhores maneiras de se obter vantagem. E o conhecimento da linguagem do corpo pode ainda ajudar uma pessoa a melhorar seu desempenho em conferências, avaliações e mesmo nas situações do dia-a-dia” (Furnham, 2001, p.14).

7 – Relacionamento – Relacionamento é a forma que as partes interagem no processo da negociação. Um das mais importantes descobertas em pesquisas de vendas foi o reconhecimento que a chave para um longo contrato de sucesso está no relacionamento advindo da interação comprador-vendedor (Dwyer et al., 1987). A idéia básica do sucesso da interação vendedor-comprador depende do comportamento das características individuais do comprador interagindo com as do vendedor (Weitz, 1981.)

Indivíduos com habilidades de relacionamentos são afáveis, sagazes, simpáticos, sociáveis e até encantadores, ou seja, apresentam um quociente de inteligência emocional (QE) elevado, o qual está relacionado a inteligência intrapessoal e interpessoal. O QE é composto por três habilidades adaptativas: a expressão da emoção,

a regulação da emoção com relação a si mesmo e aos outros e a utilização das emoções na solução de problemas. Indivíduos com elevado QE sabem ouvir críticas e utilizá-las para a melhoria e desenvolvimento, valorizam a diversidade e estabelecem eficientemente redes de contatos relacionais. Aprofundar a percepção, aprimorar a criatividade, fortalecer a comunicação verbal e não verbal contribuem para elevar os níveis de inteligência geral (Furnham, 2001).

Para alcançar objetivos que envolvam outras pessoas, é necessário focar no relacionamento. Nas negociações como em qualquer situação competitiva, existe um clima de tensão natural decorrente do assunto que será tratado. A tarefa de estabelecer um relacionamento propício para se negociar será facilitada através da criação de um vínculo no qual impere o respeito e a confiança entre as partes. Quanto maior for o relacionamento interpessoal mais agradável será o clima da negociação.

Porém, se de um lado é sempre mais fácil construir vínculos com as pessoas com as quais há identificação, por outro lado é preciso desenvolver a habilidade de não permitir perdas relacionais quando não há este tipo de afinidade interpessoal.

Grande parte das pessoas tende a formar uma impressão sobre os outros no primeiro contato. Tal impressão é decorrente de estereótipos, generalizações e preconceitos. A primeira impressão é relevante na formação de opinião e sentimentos sobre os interlocutores. Assim, os primeiros momentos relacionais

devem ser tratados cuidadosamente, pois tenderão a afetar os comportamentos posteriores entre as partes (Carvalhal et al., 2006).

8 – Tempo – É o uso do cronograma das etapas da negociação de forma inteligente. O tempo é uma ferramenta muito importante nas negociações porque pode ser utilizado de forma diferente de acordo com as situações. Retardar o tempo significa buscar outras opções ou preparar melhores alternativas, enquanto acelerar o tempo significa pressionar a outra parte por uma conclusão. A necessidade de maior ou menor tempo nas negociações dependerá do nível de dificuldade inicial entre as partes nas trocas de concessões no sentido do acordo.

O elemento tempo pode ser vantajoso quando propicia uma melhor produtividade das negociações. Em contrapartida, quando mal administrado, resulta em decisões equivocadas e impasses.

9 – Conformidade – Diz respeito à legalidade dos contratos firmados nas negociações. As leis pertinentes ao ambiente onde a negociação se transcreve devem ser observadas e respeitadas, de forma que a implementação dos acordos firmados não entre em risco.

10 – Contexto – Cenário político, econômico, social, ambiental, comercial, entre outros, onde se desenvolve negociação. A análise do contexto normalmente é desenvolvida no sentido de visualização do todo e de todas as inter-relações dos fatos e situações. Considerando-se o contexto, determina-se a estratégia da negociação. O contexto é dinâmico e a capacidade

dos negociadores em acompanhar suas mudanças constitui um diferencial importante.

O processo de negociação tradicionalmente dá ênfase ao fechamento da venda, na obtenção do resultado. O mercado está cada vez mais competitivo tanto no número de competidores quanto na qualidade de seus produtos, portanto a ênfase na transação da venda está sendo trocada pelo enfoque relacional. Em mercados altamente competitivos, a habilidade de reter um cliente satisfeito representa uma grande vantagem. Com isto a teoria da negociação está perdendo espaço para a gestão da experiência do cliente, onde a força de vendas tem um papel fundamental na construção de relacionamentos sólidos com os clientes. (Kelley, 1992).

2.7 – A gestão da experiência do cliente

A gestão da experiência do cliente é um modelo que considera as diversas experiências que um cliente pode ter com uma marca, produto, serviço ou empresa. É uma abordagem voltada para o resultado das experiências de consumo, analisando como o ato de consumir faz os clientes se sentirem, quais associações emocionais os consumidores têm a partir dele e como isto os ajudam no relacionamento com outras pessoas ou grupos sociais.

Segundo Schmitt (2004), estas experiências podem ser vivenciadas de cinco maneiras diferentes.

A **experiência da sensação** apela para os cinco sentidos: a beleza do que pode ser observado, a qualidade do som, do toque, do gosto e do olfato. A **experiência afetiva** apela aos sentimentos e emoções mais íntimas do cliente. A **experiência do pensamento** apela ao intelecto, criando valor para os clientes ao envolvê-los criativamente. A **experiência da ação** apela aos comportamentos e estilos, criando valor aos clientes ao mostrar estilos de vida alternativos ou atitudes diferentes. A **experiência da identificação** comporta experiências sociais. Ela cria valor para o cliente proporcionando-lhe uma identificação social e um sentimento de integração.

Os relacionamentos gerados entre vendedores e compradores influem na retenção porque os intercâmbios e interações que oferecem determinam se os clientes consideram seu relacionamento com a empresa satisfatório e, também, se irão ou não comprar seu produto ou serviço. Quando se consegue criar novos valores mediante uma interface amistosa, conveniente e agradável para os clientes, eles certamente voltam a comprar de quem apresentou tudo isso em seu benefício. Portanto, há um mundo inteiro de conexões experienciais a ser explorado.

As relações entre os diferentes aspectos da experiência do cliente são regras fundamentais para conquistar, reter e vender mais produtos e serviços (Schmitt, 2004).

2.8 – Relacionamento interpessoal: as interações entre compradores e vendedores

A passagem do marketing transacional para o movimento do marketing de relacionamento estimulou os pesquisadores a desenvolverem modelos para as interações comprador-vendedor.

Os pioneiros na pesquisa sobre a diáde comprador-vendedor foram Willet e Pennington (1966), que foram os primeiros a reconhecer que esta interação é dependente tanto das características individuais dos vendedores quanto as dos compradores.

De qualquer forma, este conceito não foi desenvolvido substancialmente até que Weitz (1981) começou a explorar rigorosamente a natureza da diáde comprador-vendedor com seu modelo contingencial da efetividade do vendedor. O modelo de Weitz (1981) incorporou um grande número de influências na efetividade de vendas e a consequência foi um dos modelos mais compreensivos nesta área. Embora, pesquisas subsequentes tenham descoberto variáveis adicionais que são cruciais para o entendimento do processo de interação entre compradores e vendedores.

Um segundo importante esforço nesta área foi o modelo organizacional do comportamento do comprador realizado por Campbell (1985). A essência deste trabalho é a identificação de parâmetros específicos para os gerentes de marketing no sentido de escolher uma estratégia de interação apropriada para

cada tipo de mercado (mercado doméstico, mercado de vendas, etc). Infelizmente, embora este modelo de interação incluísse um grande número de variáveis, uma discussão relativamente pequena foi dada aos mecanismos da interação. Fatores importantes como a troca de informação, resolução de conflitos, adaptações, compromisso e confiança, embora citadas no modelo, não foram discutidas no artigo.

Dwyer et al. (1987) desenvolveram um modelo do relacionamento entre compradores e vendedores que focava as trocas relacionais entre as partes. Este modelo foi muito importante porque reconhecia os diversos subprocessos (comunicação, valores partilhados, compromisso) que ocorrem durante os vários estágios do relacionamento. Mas, nenhuma tentativa foi feita no sentido de incorporar fatores externos relatados no processo de interação comprador-vendedor (características pessoais, variáveis de comunicação, situação de vendas). De qualquer forma, este modelo é um dos mais relevantes no entendimento do relacionamento entre compradores e vendedores.

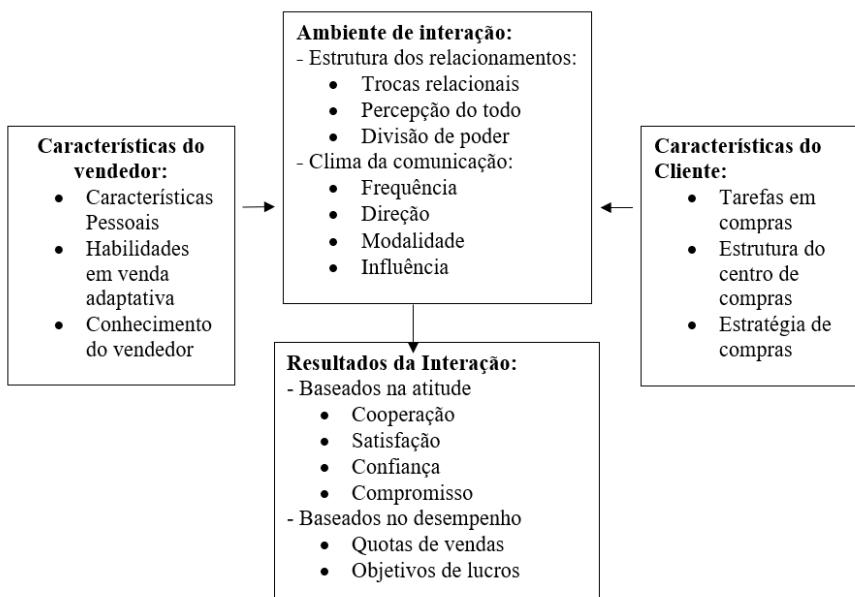
O modelo desenvolvido por Williams et al. (1990), assim como de Weitz (1981), é um modelo relativamente compreensivo. A importância desta pesquisa é o reconhecimento que o relacionamento entre clientes e vendedores é interativo e bidirecional. O artigo é uns dos primeiros a incorporar a comunicação como um elemento chave na interação do processo. Embora, exista apenas uma pequena discussão relatando estes aspectos da comunicação para outros componentes na

interação do processo (comportamento dos vendedores, comportamento dos compradores, características estruturais). Esta falha na integração limita a aplicabilidade geral do modelo.

Ganesan (1994) contribui de forma importante para explicar o relacionamento entre compradores e vendedores. Pesquisando os canais de marketing, construiu um modelo que reflete o paradigma entre a exploração e o desenvolvimento em longo prazo das orientações relacionais. Um aspecto crucial desta pesquisa é o reconhecimento, assim como Anderson e Weitz (1992), que o entendimento no relacionamento entre compradores e vendedores necessita da percepção de ambas as partes. Infelizmente, este modelo é limitado no escopo e negligencia muitos outros fatores do sucesso em relacionamentos de longo prazo.

Wren e Simpson (1996), após realizarem uma profunda análise dos cinco modelos significativos desenvolvidos por Weitz (1981), Campbell (1985), Dwyer et al. (1987), Williams et al. (1990) e Ganesan (1994), apresentam um modelo da interação comprador-vendedor mais compreensivo que os anteriores, conforme Figura 4.

Figura 4 - Ambiente de interação do relacionamento comprador-vendedor



Fonte: adaptado de Wren e Simpson (1996)

O modelo apresentado na FIGURA 4 integra quatro dimensões. A primeira – características do vendedor e variáveis de seu comportamento – reconhece que cada vendedor se apresenta com um único conjunto de habilidades e capacidades que impacta o ambiente relativo às vendas. Colaboram para tal suas características pessoais, técnicas em venda adaptativa e certo nível de conhecimento sobre o cliente. A segunda dimensão – características do cliente – considera os fatores relativos às tarefas de compras, estrutura do centro de compras e estratégias de compras. A terceira

dimensão – ambiente de interação – procura enfatizar o papel das interações entre as pessoas na determinação da efetividade na interface comprador-vendedor. Ela compõe-se de duas sub-dimensões: estrutura dos relacionamentos e clima da comunicação. A quarta dimensão – resultados da interação – inclui as variáveis que refletem as consequências baseadas nas atitudes e nos desempenhos de ambos.

Keillor et al. (2000) fizeram um estudo com objetivo de medir o efeito das características individuais dos vendedores em suas performances de vendas anuais, usando como variáveis independentes três características freqüentes em outros estudos: orientação para vendas/clientes, adaptabilidade, orientação para serviço.

Três hipóteses foram levantadas:

H1 – Vendedores com alto nível de orientação para clientes terão alto desempenho em vendas.

H2 – Vendedores com alto nível de adaptabilidade terão alto desempenho em vendas.

H3 – Vendedores com alto nível de orientação para serviço terão alto desempenho em vendas.

Após a realização de 400 entrevistas com profissionais relevantes no setor de vendas, os resultados deste estudo mostraram que os vendedores que mostraram ter orientação para cliente são os que têm os melhores desempenhos. Uma outra importante contribuição desta pesquisa foi mostrar a influencia do comportamento relacional no desempenho de vendas.

Segundo Werani (2001), nos relacionamentos entre as empresas, os compradores e vendedores somam competências. Estas competências podem envolver diferentes curvas de aprendizagem e níveis de eficiência que combinadas permitem a criação de valor superior no mercado. O valor representa o resultado das relações estimadas entre benefícios e sacrifícios das diferentes partes, tendo a interação cooperativa comprador-vendedor como seu antecedente.

Assim, na perspectiva de fornecer um melhor entendimento sobre a importância deste relacionamento entre vendedores e compradores é apropriado destacar e conceituar os principais constructos presentes e produtos da interação entre esses profissionais quando em relacionamentos de longo prazo que caracterizam a estratégia de marketing de relacionamento. Conforme Lindgreen (2001), os constructos são: comunicação, confiança, compromisso, cooperação, valores partilhados, conflito, poder, comportamento sem oportunismo e interdependência.

A comunicação é um processo complexo (Littlejohn, 1998), é a primeira variável presente no início de qualquer entrevista de vendas, que pode ser provocada por uma comunicação escrita ou oral. O estilo da redação, a tonalidade da voz e o conteúdo da comunicação inicial definem, provavelmente, as primeiras impressões de uma ou ambas as partes, e poderá afetar a natureza do relacionamento que se inicia.

Conforme fora relatado no item 2.6, a comunicação também pode ser não verbal. Segundo Furnham

(2001) na observação dos movimentos sutis na linguagem corporal pode conhecer os sentimentos e sensações da outra parte. Este processo é fundamental porque grande parte das pessoas tende a formar uma impressão sobre os outros no primeiro contato (Carvalhal et al., 2006).

A comunicação torna-se, assim, o mecanismo para se transmitir informações persuasivas, exercício do poder, coordenar e controlar atividades de marketing entre as partes (Wren; Simpson, 1996). As informações entre as partes são os elos que constituem os relacionamentos, inclusive os comerciais e outros envolvidos nos negócios. Por ser mais intensiva no marketing de relacionamento, em todos os níveis, a comunicação necessita um gerenciamento entre as funções no planejamento e monitoramento das mensagens para uma estratégia consistente e inconsistente (Duncan; Moriarty, 1998).

A comunicação é, também, um processo interdependente e adaptativo, em que os comunicadores afetam-se mútua e simultaneamente, envolvendo *feedback*. Comprador e vendedor, no caso, ajustam-se e adaptam-se continuamente, ao mundo das pessoas e aos objetos às suas voltas. Através do *feedback*, reverso do fluxo da mensagem pelo qual cada um pode reagir rapidamente aos signos resultantes dos próprios signos, ambos se ajustam e se regulam constantemente para realização de uma interação efetiva (Littlejohn, 1999).

Anderson e Narus (1990) ressaltam que a comunicação representa um papel significativo no

desenvolvimento da segurança quanto à continuidade do relacionamento, servindo para reduzir o nível dos conflitos disfuncionais que possam ocorrer. Anderson e Weitz (1992), ao examinarem a utilização de promessas nos canais de marketing, observaram que uma comunicação aberta representa grandes benefícios às partes, como fruto de encorajamento de alto nível no comprometimento entre estas. Adicionalmente, notaram que os fabricantes e canais têm compromissos mais significativos às suas relações quando percebem um alto nível de comunicação aberta nos relacionamentos. Ocorrem mais e melhores comunicações nas relações que envolvem grandes interesses para uma ou ambas as partes e nas quais as pessoas da direção são percebidas como sendo competentes (Anderson & Weitz, 1989).

Na literatura sobre canais de marketing, diversos estudos destacam a **confiança** como um constructo central para o entendimento da constituição e manutenção dos relacionamentos (Dwyer et al., 1987).

Segundo Santos (2001), a confiança impacta diretamente na lealdade e é fundamental para o desenvolvimento de fortes e longos relacionamentos. Evidências empíricas demonstram que a confiança representa uma variável relacionada à “qualificação do vendedor” e não uma variável relacionada ao vendedor “vencedor do pedido” (Doney; Cannon, 1997), promove a cooperação entre comprador-vendedor, aumenta o compromisso com o

relacionamento (Morgan; Hunt, 1994) e reduz os conflitos (Anderson; Narus, 1990).

Para Morgan e Hunt (1994, p. 23), confiança é a crença existente em um relacionamento no qual uma parte tem segurança quanto à confiabilidade e integridade da outra parte em uma troca. Valores compartilhados, comunicação e ausência de comportamento oportunista representam antecedentes da confiança, porém suas afirmações ignoram o poder. Esses autores não negam a importância quanto ao entendimento do poder, porém, como na ciência médica que procura entender doença e saúde, a ciência de marketing deve entender os relacionamentos como funcionais ou disfuncionais. Assim, o sucesso de um relacionamento de longo prazo está mais associado à ausência do exercício do poder coercitivo e à presença da confiança e compromisso. Para Ganesan (1994), confiança é um ingrediente necessário para os relacionamentos de longo prazo pela provocação da mudança de foco às condições futuras.

Doney e Cannon (1997) afirmam que o comportamento do vendedor no campo é parcialmente atribuído à cultura, sistema de recompensas e programas de treinamento de sua empresa. As empresas compradoras assumem que esse comportamento reflete os valores e predisposições do fornecedor. Nos casos em que o comprador possui experiência limitada com o fornecedor, a confiança nesse fornecedor será inferida com base na percepção da

confiabilidade no vendedor. Assim, há uma transferência da confiança no vendedor para sua empresa e vice-versa. Daí, a confiança do comprador em um fornecedor baseia-se nos encontros com o vendedor, contribuindo para reduzir a percepção de risco associado a um possível comportamento oportunista do fornecedor (Ganesan, 1994).

Compromisso representa uma parte integral e central de qualquer relacionamento de negócios (Morgan; Hunt, 1994). Em muitos estudos ele é descrito como uma espécie de intenção permanente para construir e manter um relacionamento de longo prazo (Anderson; Weitz, 1992; Dwyer et al., 1987). Quando empresas compradoras e vendedoras usam parceria para realizarem benefícios mútuos, elas necessitam ter consciência da necessidade de desenvolverem compromissos recíprocos (Landeros et al., 1995). E este processo é fundamental para o processo da negociação conforme visto no item 2.6. A negociação não tem êxito quando não há compromisso de ambas as partes em concretizar um acordo.

Empresas mutuamente compromissadas inclinam-se à cooperação e ação recíproca no atendimento às solicitações, tornam-se flexíveis, trocam informações e engajam-se na solução de problemas (Noordewier et al., 1990). Como resultado há melhorias no processo de troca e aumento de lucratividade para ambas as partes (Anderson; Weitz, 1992).

Cooperação representa um fator necessário para o sucesso de relacionamentos nos quais os recursos dos participantes são utilizados nos processos decisórios. Assim, a interdependência das partes se torna presente e, na medida em que cresce, aumenta a necessidade de comunicação (Beebe; Masterson, 1994). Cooperação dá-se em situações nas quais as partes trabalham juntas para realizar objetivos mútuos ou resultados singulares com expectativas de reciprocidade ao longo do tempo (Anderson; Narus, 1990).

De acordo com a teoria de dependência dos recursos (Ulrich & Barney, 1984), o ambiente é visto como uma fonte de recursos raros, valiosos e essenciais para a sobrevivência da organização. As organizações são incapazes de gerarem internamente todos os recursos ou funções requeridas para as próprias sustentações. Desta maneira, elas necessitam realizar transações e relacionamentos com outras instituições do ambiente que possam supri-las dos recursos e serviços necessários. Daí, dois problemas potenciais surgem: primeiro, uma falta de auto-suficiência cria dependência potencial de outras partes; e segundo, surgem incertezas no processos decisórios da empresa pelo não controle do fluxo dos recursos por falta de uma previsão acurada. Para restringir as incertezas, as empresas procuram desenvolver relações de trocas cooperadas com vistas a manter negociações quanto à disponibilidade dos recursos e tomar mais previsíveis as ações mercadológicas. Morgan e Hunt (1994) afirmam que para o sucesso do marketing

de relacionamento é necessário comportamento cooperativo dos parceiros em todos os contextos.

Valores partilhados representam um conjunto relativo de crenças e atitudes sobre o que é ou não apropriado a ser feito. De maneira geral, os valores que moldam os comportamentos dos funcionários são derivados de duas fontes: do próprio indivíduo ou da organização. Este sistema de valores dá origem à cultura corporativa, que influencia os valores individuais dos funcionários (Schermerhom, 1984).

Morgan e Hunt (1994) afirmam que, nos casos em que os parceiros de um relacionamento compartilham valores, eles demonstram mais comprometimento com esse relacionamento. Os valores compartilhados referem-se a comportamentos relacionados à ética, qualidade de produtos, táticas promocionais, serviços etc. Adicionalmente, têm-se dado atenção aos comportamentos relacionados às normas quanto à flexibilidade, troca de informações, investimentos idiossincráticos, contratos e solidariedade entre os parceiros (Anderson; Weitz, 1992).

Segundo Brunner e Zeltner (2000, p.58), **conflito** compreende a existência simultânea de interesses totais ou parcialmente não conciliáveis entre duas ou mais pessoas. Ele também ocorre quando metas objetivas de alguma estrutura social como as de grupos, de instituições ou de organizações contradizem as necessidades e interesses de seus membros.

Para Morgan (1996, p. 197), a existência de pontos de vista rivais, bem como de diferentes orientações e objetivos, pode contribuir muito para melhorar a qualidade de tomada de decisão das partes. O conflito facilita o processo de acomodação mútua através da exploração e resolução de diferenças, ajudando, assim, a estimular mudanças ou a manter a situação. Há cinco estilos diferentes que podem ser adotados pelos parceiros para se chegar a um acordo e balanceamento dos interesses:

- Impeditivo – ignora os conflitos, coloca os problemas em suspenso. Evita confrontação pelo uso de sigilo, usa as regras burocráticas para evitar o conflito.
- Negociador – negocia, procura entendimentos e compromissos, encontra soluções que satisfaçam ambos.
- Competitivo – cria situação perda/ganho, rivalidade, utiliza jogos de poder, força submissão.
- Acomodador – cede, submete-se e obedece às conformidades.
- Colaborador – soluciona problemas, confronta diferenças e divide idéias, procura soluções integrativas, busca o ganha-ganha, vê problemas e conflitos como desafios.

No campo das relações sociais, designa-se como “poder” a capacidade de uma pessoa (A) mudar o comportamento, a atitude e a convicção de outra pessoa (B) (Brunner & Zeltner, 2000). Organizações

e indivíduos buscam o poder para promover seus próprios interesses. Quanto maior a capacidade de impor tal aspiração e alcançar a apropriada finalidade, maior o poder da organização ou do indivíduo (Galbraith, 1984).

Assim, o poder na relação comprador-vendedor refere-se à capacidade de um deles para controlar ou influenciar a estratégia de marketing do outro membro, tornando possível a mudança de seu comportamento, ou forçá-lo a seguir uma atividade que não cumpriria normalmente. O poder de cada parte está diretamente ligado à interdependência da relação entre ambos. Poder desbalanceado está relacionado à dependência do outro parceiro, sendo que o acesso a recursos escassos dá a uma organização mais poder do que àquela que depende desses recursos. Aquele que tem mais poder pode usá-lo para realizar demandas sobre a parte mais fraca (Rosenbloom, 1995).

Comportamento sem oportunismo tem sua origem na teoria de custos de transação. Como comportamentos oportunistas sugerem-se os envolvidos com mentiras e fraudes, bem como formas sutis de desonestade, como as que violam os acordos (Lindgreen, 2001).

Para Morgan e Hunt (1994), quando a parte acredita que a outra parte se apresenta com comportamento oportunista, ela perde sua confiança sobre o outro, provocando uma queda no compromisso do relacionamento. Os parceiros passam a não se acreditarem mais.

Interdependência se dá quando as partes realizam, em conjunto, investimentos específicos e compartilham interesses na manutenção do relacionamento. Porém, as partes são vulneráveis da dependência e precisam proteger seus investimentos. Ativos em conjunto podem contribuir positiva ou negativamente, como a interdependência assimétrica pode levar ambas à situação de reféns. Muitos investimentos específicos para o relacionamento são prováveis custos invisíveis, próprios a esse e inservíveis para outras atividades (Lindgreen, 2001).

Em resumo, os constructos subjacentes às questões comprador-vendedor, quando em relacionamento de longo prazo são complexos e interdependentes. Por exemplo, cooperação conduz à confiança que, por seu turno, leva a grande disposição em cooperar no futuro, que daí gera grande confiança e assim por diante (Anderson; Narus, 1990).

2.9 - Tipos de relacionamento interpessoal

Geiger e Turley (2003) desenvolveram um estudo onde definiram três tipos de relacionamento interpessoal entre vendedores e clientes: relacionamento baseado em negócios, relacionamentos cultivados e relacionamentos sem manchas.

O primeiro seria o **relacionamento baseado apenas em negócios**. Os vendedores com este perfil acreditam que ter clientes como amigos significa

não conseguir fazer o melhor negócio. Eles focam seus esforços somente na venda, com medo que o elemento humano por de trás de cada negócio possa ser interpretado como fraqueza na negociação pelo outro jogador, e assim, explorar a situação. Muita amizade e intimidade na interação podem ser consideradas como falta de profissionalismo e prejudicar a credibilidade do vendedor no longo prazo.

Um dos vendedores que responderam a esta pesquisa afirmou:

“Não tenho clientes como amigos. Não que eu considere, e eu não acredito que eles me considerem um amigo. Se eu tivesse que comprar algo de alguém, eu preferiria comprar algo de um amigo, mas provavelmente eu pensaria que não consegui o melhor negócio. Eu sempre pensei que é praticamente impossível tirar o melhor de alguém que é seu melhor amigo. É o mesmo que comprar algo da sua família, você nunca conseguirá tirar o melhor da outra parte porque não será duro com eles.”

O tipo dominante entre os entrevistados seria o **relacionamento cultivado**. Neste tipo de interação tanto a dimensão pessoal quanto os aspectos negociais são igualmente alimentados pelos participantes. Elementos relacionais entram neste tipo de relacionamento apenas por razões táticas. Certo nível de intimidade e amizade estão presentes nestes tipos de

negociações, mas ambas as partes sabem que trata-se de um contexto estratégico para conseguir seus interesses. Mesmo que os clientes sejam tratados como reais amigos o interesse comercial que os une mantém certa distância. Caso os jogadores consigam manter o equilíbrio entre o lado pessoal e o econômico, isto pode representar o cenário ideal para parcerias lucrativas de longo prazo.

Algumas vezes, clientes hostis podem ser desarmados com um bom evento social que ajude a cultivar um bom relacionamento com vendedor. Encontros sociais são muitos efetivos porque o ambiente formal de um escritório impede a aproximação das pessoas. Nestes eventos, assuntos informais podem resultar em bons negócios.

O terceiro tipo seria **o relacionamento “sem manchas”**. Em contraste aos que acreditam somente em relacionamentos baseados em negócios e naqueles que cultivam um relacionamento amigável baseado em interesses, este terceiro tópico afirma que negócio é para ser feito somente com pessoas amigas. O foco não está no resultado da venda, mas na manutenção do relacionamento. Para isto, existe a confiança mútua no que a outra parte diz. Uma das características deste tipo de interação é que o vendedor tem um profundo interesse no desenvolvimento do comprador para que ele continue sendo seu parceiro de negócios.

Em produtos tangíveis, com valor de mercado estabelecido, este tipo de interação vai envolver uma grande negociação de preços onde será necessária

muita influência pessoal. Em produtos intangíveis, onde o valor de mercado não pode ser demarcado com facilidade, um alto nível de confiança será necessário para que ambas as partes estejam asseguradas da lucratividade ideal.

Os encontros sociais neste tipo de relacionamento são oportunidades de mostrar o lado real de cada um retirando os personagens de comprador e vendedor.

Em resumo, os tipos de relacionamento serão utilizados dependendo da situação, do tipo de indústria, da cultura organizacional e da predisposição dos participantes. Em todos os casos, o objetivo é o mesmo: a continuidade da relação tanto do ponto de vista econômico quanto social.

Esta revisão bibliográfica apresentou a diversa literatura sobre relacionamento interpessoal em vendas, desde a venda transacional, passando pela venda relacional, a teoria da negociação, os estudos sobre a interação entre os compradores e vendedores e os diversos tipos de relacionamentos existentes. O próximo capítulo apresenta a metodologia utilizada nesta pesquisa.

CAPÍTULO 03 - CONCLUSÃO

Chegamos ao fim dessa caminhada. Ao longo das páginas anteriores, falamos de conceitos, teorias, casos e experiências sobre relacionamento interpessoal, especialmente dentro do contexto de vendas e negociações. Mas, olhando de perto, o que fica mesmo não é só teoria: é a lembrança de que, no fundo, tudo gira em torno de pessoas.

O fio condutor: pessoas antes de negócios.

A gente começou destacando como o atendimento, por mais que pareça um detalhe, pode ser o diferencial que mantém ou afasta um cliente. Falamos de como, no passado, aquele comerciante que conhecia o nome e o gosto de cada freguês já fazia, sem perceber, o que hoje chamamos de “marketing de relacionamento”. E vimos como isso continua atual: em meio à globalização e à padronização de serviços, é justamente a atenção individual que faz a diferença.

Esse fio condutor — colocar pessoas antes dos negócios — atravessou todo o livro. Aprendemos que, quando a conexão entre comprador e vendedor é forte, ela pode ser até mais duradoura que a fidelidade à marca ou ao produto. Em outras palavras: as pessoas não lembram só do que compraram, mas de como foram tratadas.

O que realmente importa nas relações:

As pesquisas, casos e reflexões mostraram que confiança, comunicação, compromisso e cooperação não são palavras bonitas de manual, mas sim pilares práticos que sustentam qualquer relação duradoura. Sem confiança, por exemplo, não há contrato que se mantenha. Sem comunicação clara, não há como alinhar expectativas. Sem compromisso mútuo, o relacionamento não passa de interesse momentâneo.

No fundo, o que clientes querem — e o que todos nós queremos — é se sentir respeitados, ouvidos e valorizados. Parece simples, mas sabemos que exige esforço constante.

Aplicando no dia a dia

E como levar isso pra prática? No mundo das empresas, significa olhar além do produto ou serviço e enxergar o cliente como parceiro. Significa formar

equipes de vendas que saibam ouvir, adaptar e criar soluções de verdade, não apenas “empurrar” contratos. Significa, também, compreender que cada troca é uma chance de fortalecer ou enfraquecer laços.

No dia a dia fora dos negócios, a lição é parecida: nossos vínculos — sejam profissionais, pessoais ou familiares — só se sustentam quando há troca genuína. Se não cuidamos, enfraquecem. Se investimos tempo, paciência e dedicação, florescem.

Desafios e cuidados

Claro que não dá pra romantizar. Nem todo cliente vira parceiro, nem toda relação é para sempre. Há riscos: quando um vendedor sai de uma empresa e leva consigo a confiança dos clientes, por exemplo, vemos como esse vínculo interpessoal pode ser até mais forte que a lealdade institucional. Por isso, o equilíbrio é essencial: cultivar proximidade sem perder de vista que, no fim, também existem regras, contratos e responsabilidades.

Outro cuidado é não confundir proximidade com manipulação. Relação saudável é aquela que gera benefício mútuo. Se um dos lados só dá e o outro só recebe, cedo ou tarde o elo se rompe.

Para levar adiante

Se fosse pra resumir em uma frase, eu diria: bons negócios nascem de bons relacionamentos, e bons relacionamentos nascem de respeito genuíno.

A vida profissional e pessoal vai sempre nos colocar diante de pessoas diferentes: algumas fáceis, outras desafiadoras. Nem sempre teremos afinidade, mas sempre teremos a chance de escolher como nos relacionar. É aí que mora a chave.

No fim das contas, mais do que contratos assinados, metas batidas ou produtos vendidos, o que fica mesmo é a qualidade dos laços que construímos. E esses laços, quando bem cuidados, são o que abre portas, gera confiança e dá sentido a tudo.

Então, que esse livro não termine aqui. Que cada encontro, cada negociação, cada conversa seja mais uma oportunidade de colocar em prática o que vimos: ouvir, respeitar, cooperar, e, principalmente, lembrar que toda relação é feita de gente para gente.

REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS

AAKER, David A., KUMAR V.; DAY, George S. **Marketing research.** 6. ed. John Wiley & Sons, 1998

AIJO, T. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: environmental factors behind the changing marketing paradigm. **European Journal of Marketing.** Vol. 30, No. 2, pp. 8-18, 1996.

ALASUUTARI, Pertti. **Researching culture: qualitative methods and cultural studies.** Londom: Sage, 1996.

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre a qualidade em serviços e clientes.** Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of marketing,** 54, 62-74, 1990.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science,** 8 (4), 310-323, 1989.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of marketing Research,** 29, February, pp. 18-34, 1992.

ANGELO, Claudio Felisoni de; GIANGRANDE, Vera. **Marketing de relacionamento no varejo.** São Paulo: Atlas, 1999.

ARAÚJO, Luis Cesar G de. **Teoria Geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras.** São Paulo. Editora Atlas, 2004.

BAKER, Michael J. **Administração de Marketing.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BAZERMAN, Max H; NEALE, Margaret A. **Negociando racionalmente.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BABBIE, E. **The practice of social research.** 4th ed. Belmont, Wadsworth Publ., 1986.

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório: para cursos de administração e economia.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BEEBE, S.A.; MASTERSON, J.T. **Communicating in small groups** (4th ed.) New York: HarperCollins, 1994.

BELL, Judith. **Doing your research project: a guide for the first time researchers in education and social science.** 2. reimpr. Milton Keynes, England: Open University Press, 145p., 1989.

BERRY, L. **Relationship Marketing of Services: growing interest, emerging perspectives.** In: SHELTH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (Eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. London: Sage Publications Inc., 2000.

BITNER, Mary Jô; BOOM, Bernard H.; MOHR, Luis. Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. **Journal of Marketing**, Vol 58, October, p.95-106, 1994.

BOLES, J.S. ; Barksdale, H.C. Jr; JOHNSON, J.T. Business relationships: an examination of the effects of buyer-salesperson relationships on customer retention and willingness

to refer and recommend. **Journal of Business and Industrial Marketing**, vol.12 No. 3-4, pp. 248-58, 1997.

BOLES, J.S., BRASHEAR, T.; BELLENGER, D.; BARKSDALE, H.C.Jr. Relationships selling behaviors: antecedents and relationship with performance. **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol.15, No 2-3,pp. 141-53, 2000.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; ANDRADE, Jairo E. B. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **RAP – Revista de Administração Pública – FGV**. Nov/Dez, p.61-81, 2001.

BREITZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROCK, Smith J. Buyer-seller relationships: similarity, relationship management, and quality. **Psychology and Marketing**. Vol. 15. No. 1, pp. 141-53, 1998.

BRUNNER, R.; ZELTNER, W. **Dicionário de pedagogia e psicopedagogia educacional** (2a ed.). Petrópolis: Vozes, 2000.

CAMPBELL, N.C.G. An interaction approach to organizational buying behavior. **Journal of Business Research**, Vol. 13, January, pp. 35-48, 1985.

CARVALHAL, Eugenio do; NETO, Antônio André; ANDRADE, Gersem Martins de; ARAÚJO, João Vieira de. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHURCHILL, Jr., Gilbert A. **Marketing research: methodological foundations.** 7. ed. The Dryden Press, 1999.

CROSBY, Lawrence A.; STEPHENS, Nancy. Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry. **Journal of Marketing Research**, Nov 1987, 24 , 4, 404-411, 1987.

CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, Deborah. Relationship Quality in Services Selling: an Interpersonal Influence Perspective. **Journal of Marketing**, Vol. 54, No 3, pp. 68-81, 1990.

DAVIS, Flora. **A comunicação não verbal.** São Paulo. Summus, 1979.

DESAI, K.K.; MAHAJAN, V. Strategic role affect-based attitudes in the acquisition, development and retention of consumers. **Journal of Business Research**, vol. 42, July, pp. 309-24, 1998.

DONEY, Patricia M. e CANNON, Joseph P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, 61 (April), 35-51, 1997.

DUNCAN, T., MINORIARTY, S.E. A communication-based marketing model for managing relationships. **Journal of marketing**, 51, 11-27, 1998.

DURAND, Thomas. Forms of incompetence. In : **International Conference on Competence-Based Management.** Oslo, Norwegian School of Management, 1998.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion** (127) : 84-102, jan./fév. 2000.

DUZERT, Yann, RICCIO, Vicente e BULHÕES, Fernando. Concilier le changement et la construction de consensus: le cas des réformes au Brésil. **Revue Française de Gestion**. V.30, n.153, p.173-184. Paris : Lavosier, 2005.

DUZERT, Yann. **Manual de negociações complexas**. Rio de Janeiro. FGV, 2007.

DWYER, F.R., SCHURR, P.H.; Oh, S. **Developing buyer-seller relationships**. Journal of marketing, Vol 51, April, pp. 11-27, 1987.

FIDEL, Raya. The case study method: a case study. In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. **Qualitative research in information management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238p, p. 37-50, 1992.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

FURNHAM, Adrian. **Linguagem corporal e trabalho**. São Paulo: Nobel, 2001.

GALBRAITH, J.K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1984.

GANESAN, Shankar. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, Vol. 58, April, pp. 1-19, 1994.

GEIGER, Susi; TURLEY, Darach. Grounded theory in sales research: an investigation of salespeople's client relationships. **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 18, No 6-7, pp.580-594, 2003.

GOODHUE, Dale L. et al. Strategic data planning : lessons from the field. **MIS Quarterly**, v. 16, n.1, p. 11-34, march, 1992.

GRÖNROSS, Cristian. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campos, 1994.

_____. Relationship marketing. challenges for the organization. **Journal of Business Research**, v.46, p.327, 335, 1999.

GUENZI, Paolo; PELLONI, Ottavia. The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider. **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 15, No 4, pp. 365-384, 2004.

GUMMENSSON, E. **Quality: The Ericsson approach.** Ericsson. Stockholm, 1987.

HAMEL, Jacques, DUFOUR, Stéphane, FORTIN, Dominic. **Case study methods.** Newbury Park, CA : Sage, 77p., 1993.

HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. In: CASSEL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide.** London: Sage, 253p, p.208-229, 1994.

HEENE, Aimé; SANCHEZ, Ron. **Competence based strategic management.** Chichester. John Wiley & Sons, 1997.

KEILLOR, Bruce; PARKER, R. Stephen; PETTIPAT, Charles. Relationship-oriented characteristics and

individual salesperson performance. **Journal of business & Industrial marketing**, vol. 15, n. 1, pp. 7-22, 2000.

KELLEY, S. Developing customer orientation among service employees. **Journal of the academy of Marketing Sciences**, vol. 20 n. 1, pp. 27-36, 1992.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAMBIN, J.J. **Market-driven management**. London: Macmillan Business, 2000.

LANDEROS, R.; RECK, R.; PLANK, R.E. Maintaining buyer-supplier partnerships. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Summer, 3-11, 1995.

LELE, M.M., & SHELTH, J.N. **The consumer is Key**. New York: John Wiley, 1991.

LEE, Allen S. A scientific methodology for MIS case studies. **MIS Quarterly**, v. 13, n.1, p. 33-50, Marc., 1989.

LINDGREEN, A. A framework for studying relationship marketing dyads. **Quantitative Marketing Research: an International Journal**, 4(2), 75-87, 2001.

LITTLEJOHN, S.W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1998.

LITTLEJOHN, S.W. **Theories of human communication** (6th ed.). Belmont: Wadsworth, 1999.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 4. ed., 2006.

MAVONDO, F.T.; RODRIGO, E.M. The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. **Journal of Business Research**, Vol. 52 No 2, pp. 111-21., 2001

MARTIN, Joanne. **Breaking up the mono-method monopolies in organizational analysis.** In: HASSARD, John; PYM, Denis. The theory an philosophy of organizations: critical issues and new perspectives. London: Routledge, 1990.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, Michael A. **Qualitative data analysis.** 2 ed. London: Sage, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth. **Beyond the method.** Beverly Hills: Sage, 1983.

MORGAN, R. M.; HUNT, S.D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, 58 (July), 20-38, 1994.

NIERENBERG, Gerard. **El negociador completo.** Madrid: Espasa-Calpe, 1991.

NOORDEWIJER, T.G.; JOHN, G.; NEVIN, J.R. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, 54, 80-93, 1990.

OLIVER, T.A. **Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer.** Irwin McGraw-Hill. Boston, MA, 1997.

PARCERIA HISTÓRICA. Encarte Especial 25 anos dos Jornais de Bairro. **O Globo**, Rio de Janeiro, março, 2007.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods.** 2. ed. Newbury Park: Sage, 1990.

PAYNE, A. Relationship marketing: managing multiple markets. In Cranfield Scholl of Management. **Marketing Management** (pp. 16-30). London: MacMillan, 2000.

PEPPERS, Dom; ROGERS, Martha. **É a personalização ou customização?** São Paulo, 2000.

PEPPERS, Dom; ROGERS, Martha. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente:** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. **Harvard business Review**, March/April 1979.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. Boston, 68 (3): 79-91, May/June 1990.

RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações.** Rio de Janeiro: FGV, 1981.

ROSENBLUM, B. **Marketing Channels** (5th ed.) Forth Worth: Dryden Press, 1995.

SANTOS, Cristiane Pizzutti. Construção e teste de um modelo teórico sobre impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor, no contexto de trocas de serviços relacionais. In: 25 encontro da

Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação – ENANPAD, 2001, Campinas/SP. **Anais.** Campinas/SP. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001.

SCHERMERHOM, J.R. **Management for productivity** (2nd ed.). New York: John Wiley, 1984.

SCHMITT, Bernd H. **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com consumidores.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

SELNES, F. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing.** Vol. 32. No 3-4, pp. 305-22, 1998.

SHARMA, A.; TZOKAS, N.; SAREN, M.; KYZIRIDIS, P. Antecedents and consequences of relationship marketing. **Industrial Marketing Management,** Vol. 28, No 1, pp. 601-11, 1999.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. “The evolution of relationship marketing”. **Internacional Business Review.** Vol. 4, No. 4, pp. 397-418, 1995.

SPIRO, R.L.; WEITZ, B.A. Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity. **Journal of Marketing Research,** XXVII, 61-69, 1990.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research.** Thousands Oaks: Sage, 1994.

TAM, J.L.M; WONG, Y.H. Interactive selling : a dynamic framework for services. **Journal of Service Marketing,** vol. 15, No. 2, pp. 379-96, 2001.

THEODORSON, G. A.; THEODORSON, A. G. **A modern dictionary of sociology.** London, Methuen, 1970.

ULRICH, D.; BARNEY, J.B. Perpectives in organizations: resource dependence, efficiency, and population. **Academy of Management Review**, 9, 471-481, 1984.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Débora Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WEBSTER, F.E. **The changing role of marketing in the corporation.** In Enis, B.M., Cox, K.K. & Mokna , M.P. Marketing Classics: 25th Anniversary (8th ed., Article 8, pp. 98-121). Upper Saddle River: Prentice Hall, 1995.

WEITZ, B.A. **Effectiveness in sales interactions: a contingency framework.** *Journal of marketing*, vol. 45, Winter, pp. 85-103, 1981.

WEITZ, B.A., CASTLEBERRY, S.B., & TANNER. J.F. Jr. **Selling: building partnerships** (2nd ed.) . Chicago: Irwin, 1995.

WERANI, T. **On the value of cooperative buyer-seller relationships in industrial markets.** Institute for the Study of Business Markets. ISBM Report 2-2001. The Pennsylvania State University, 2001.

WIERSEMA, Frederick. D. **Intimidade com o cliente: um compromisso com os resultados dos seus clientes.** Rio de Janeiro : Campus, 1996.

WILLETT, R.P.; PENNINGTON, A.L. Customer and salesman: the anatomy of choice and influence in retail setting. In Haas, R.M. (Ed.), **Science, Technology, and Marketing, American Marketing Association**, Chicago, 1966.

WILLIAM, K.; SPIRO, R.L.; FINE, L.M. The customer-salesperson dyad: an interaction/communication model and review. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 10, Summer, pp. 29-43, 1990.

WREN, B.M.; SIMPSON, J.T. A dyadic model of relationships in organizational buying: a synthesis of research results. **Journal of business & Industrial Marketing**, 11 (3/4), 63-79, 1996.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 3. ed. London: Sage Publication, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Este livro foi composto em Garamond sobre o papel Pólen Natural 80 g/m², e publicado pela Sob Medida Editora em 2025.