



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial

Jéssica Thaís da Silva

**A COLABORAÇÃO DA LINGUAGEM CORPORAL ATRAVÉS DA
PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA NO PROCESSO DE VENDAS
PESSOAIS**

Americana, SP
2018



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial

Jéssica Thaís da Silva

**A COLABORAÇÃO DA LINGUAGEM CORPORAL ATRAVÉS DA
PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA NO PROCESSO DE VENDAS
PESSOAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação da Prof.^(a) Me. Daniela Maria Feltrin Marchini.

Área de concentração: Estudos Organizacionais

Americana, SP

2018

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

S58c SILVA, Jéssica Thaís da

A colaboração da linguagem corporal através da programação neurolinguística no processo de vendas pessoais. / Jéssica Thaís da Silva.
– Americana, 2018.

48f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - -
Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação
Tecnológica Paula Souza

Orientador: Profa. Ms.Daniela Maria Feltrin Marchini

1. Administração de vendas 2. Neurociência 3. Comunicação não-
verbal I. MARCHINI, Daniela Maria Feltrin II. Centro Estadual de Educação
Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 658.811

Jéssica Thaís da Silva

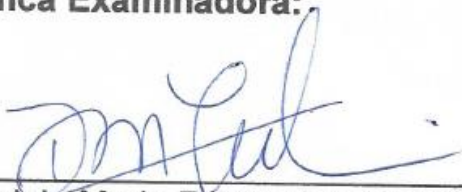
**A COLABORAÇÃO DA LINGUAGEM CORPORAL ATRAVÉS DA
PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA NO PROCESSO DE VENDAS
PESSOAIS**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

Área de concentração: Estudos Organizacionais

Americana, 04 de dezembro de 2018.

Banca Examinadora:



Daniela Maria Feltrin Marchini (Presidente)
Mestre
FATEC Americana



Elton Rafael Mauricio da Silva Pereira (Membro)
Mestre
FATEC Americana



Priscilla Helena Queiroz Rosetti (Membro)
Graduada

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à força superior que me guia.

Aos meus pais e minha irmã, que sempre me incentivaram e me deram ânimo para fazer o que gosto, devo toda minha gratidão e amor.

Ao meu namorado, pela paciência e carinho em todas as etapas do meu desenvolvimento pessoal e acadêmico, meu sincero agradecimento.

De forma especial, agradeço minha orientadora Daniela Maria Feltrin Marchini, primeiramente pela confiança e também por toda disposição para me ensinar, corrigir e incentivar.

Aos meus amigos da faculdade, que agora são para a vida toda - Helena, Yara e Vinicius - agradeço pelos momentos de aprendizado, de descontração e de apoio.

Por fim, agradeço a todo corpo docente e colaboradores que movem a FATEC de Americana e estiveram sempre dispostos a nos ensinar e aconselhar.

RESUMO

O processo de vendas move muitas empresas, por isso seu estudo possui grande relevância. Nesse processo participam a comunicação verbal e não-verbal (linguagem corporal), porém a segunda é pouco usada conscientemente, mostrando-se uma oportunidade de pesquisa. O objetivo desse estudo foi aprofundar os conhecimentos sobre vendas e comunicação não-verbal, através da programação neurolinguística, e elaborar um treinamento para aplicação prática em uma empresa. Através da realização de uma pesquisa bibliográfica, verificou-se que aos elementos da comunicação (emissor, receptor, mensagem, mídia, codificação, decodificação, resposta, *feedback* e ruído), pode-se incluir técnicas da PNL, podendo ampliar as vendas. Com isso, através de um estudo de caso realizado em uma empresa localizada em Hortolândia-SP, foi possível elaborar um treinamento para utilizar com a equipe e futuramente mensurar seus resultados. O treinamento proposto foi dividido em duas etapas: Inicialmente uma explanação sobre os serviços oferecidos, seguido de uma dinâmica, na qual os vendedores poderiam fazer abordagens entre si, mostrando como realizam as vendas. Na segunda parte, a explanação sobre as técnicas de PNL, tanto para alterações mentais em si mesmo (vendedor), através das posições de dominância; como em outro indivíduo (cliente), identificando seus sistemas de representação. Em seguida, os vendedores aprendem e realizam as posições de dominância e, por fim, cada vendedor conta para os demais um episódio de sua vida e o grupo tenta identificar o sistema de representação que ele demonstra. Assim, a equipe é estimulada a utilizar os conhecimentos no dia-a-dia.

Portanto, foi possível relacionar todos os elementos da comunicação, usados nas vendas diretas, com a comunicação não-verbal, através da PNL, para utilização na prática.

Palavras-chave: programação neurolinguística; vendas; comunicação não-verbal; linguagem corporal.

ABSTRACT

The sales process moves a lot of company, that is why its study has great relevance. In this process, there are the verbal communication and non-verbal communication (body language), but the second is less consciously used, showing a great research opportunity. The goal of this study was to deepen the sales knowledge and non-verbal communication, through the neuro-linguistic programming (NLP), and elaborate a coaching to practice application in a company. Through bibliographical research, it was verified that the elements of communication (sender, receiver, message, media, encoding, decoding, response, feedback and noise) can include NLP techniques in order to increase sales. Thereby, through a case study conducted in a company placed in Hortolândia-SP, it was possible to create a coaching to be used with a team and in the future measure its results. The coaching suggested was divided into two parts: firstly a service explanation was offered, then a dynamic, in which the salesmen could do approach among each other, showing how they currently do sales. In the second part, the explanation about NLP techniques, as to mental changes in themselves (salesmen), through of dominance position; as in other person (customer), identifying their representation system. And then, the salesmen learn and do the dominance position and, finally, each salesman tells to the others an episode of their life and the team try to identify the representation system showed. Thus, the team is stimulated to use the learning in their day-to-day. Therefore, it was possible to connect all elements of the communication used in direct sales, with non-verbal communication, through of NLP, to be used in practice.

Keywords: *neuro-linguistic programming; sales; non-verbal communication, body language*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos da comunicação.....	16
Figura 2: Posições de dominância (poder) usadas no estudo.....	22
Figura 3: Posições de submissão usadas no estudo.....	22

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Planejamento da primeira aula do treinamento.....	35
Quadro 2: Planejamento da segunda aula do treinamento.....	38
Quadro 3: Relação entre comunicação, vendas e PNL para uso na prática.....	42

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	11
1.2. Situação Problema	11
1.3. Objetivos	12
1.3.1. Objetivo Geral	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
1.4. Metodologia.....	13
2. COMUNICAÇÃO	16
2.1 Comunicação verbal e não-verbal	17
3. PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA	19
3.1 Linguagem corporal (não-verbal) segundo a PNL	20
4. CONCEITO E TÉCNICAS DE VENDAS	25
4.1 Uso da Programação Neurolinguística em vendas	26
5. ESTUDO DE CASO	29
5.1 Treinamento em vendas com base na PNL.....	32
5.1.1 Primeira etapa: serviços oferecidos e abordagem atual	33
5.1.2 Segunda etapa: uso da PNL nas vendas	36
6. ANÁLISE DOS DADOS	40
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERENCIAS	45

1. INTRODUÇÃO

O processo de vendas é de suma importância para as organizações, pois é responsável por mantê-la financeiramente, garantindo seu principal objetivo: o lucro. Tendo em vista a grande competitividade existente atualmente e as diversas técnicas de produção que foram gradualmente aprimoradas, verificou-se a necessidade de desenvolver a capacidade de persuasão e de se comunicar eficientemente sobre o que se deseja vender.

Por meio de buscas em referenciais teóricos, esse trabalho irá apresentar como comunicação não-verbal, através da Programação Neurolinguística (PNL), pode colaborar para o processo de vendas pessoais e como outros aspectos - além da fala - podem ser explorados para criar harmonia e conseqüentemente mais confiança entre os agentes da comunicação. Dentre as técnicas da PNL, esse estudo irá enfatizar a comunicação corporal (não-verbal).

Posteriormente, também será realizado um estudo de caso em um empresa localizada em Hortolândia-SP, a qual realiza vendas de cartões de benefícios, com o qual o cliente possui desconto em empresas parceiras, como clínicas médicas e odontológicas, clínicas de exames médicos, entre outras; ele também fica assegurado com um seguro de vida e cobertura por invalidez acidental; e recebe assistências, como assistência residencial, funeral, natalidade, entre outras.

Nesse estudo de caso, será observado a equipe atual da empresa, que foi selecionada como amostra não probabilística por acessibilidade, e será proposto um treinamento envolvendo os conceitos estudados na pesquisa bibliográfica.

Assim, esse trabalho tem como propósito apresentar técnicas possíveis de serem aplicadas em vendas de produtos e/ou serviços e também propor um treinamento, com base nos conceitos estudados, para uma empresa que realiza vendas diretas.

Como forma de complemento ao estudo, seria interessante que futuramente um novo trabalho pudesse constatar os resultados obtidos após a realização dos treinamentos propostos.

1.1 Justificativa

O tema "programação neurolinguística" tem sido amplamente explorado no ramo da psicologia. No entanto, o estudo desse conceito pode ser útil também em diversas outras áreas, como nas organizações e nos processos de vendas, por exemplo. Dentro desse tema principal existem diversos assuntos que podem ser explorados, como a linguagem corporal, também conhecida como não-verbal.

De maneira geral, as vendas diretas são realizadas utilizando predominantemente a fala. De forma inconsciente, existem também fatores não verbais que favorecem ou desfavorecem a persuasão. Desse modo, o estudo da programação neurolinguística aplicado ao processo de venda pode colaborar com o uso da comunicação não-verbal (conscientemente), trazendo maior sucesso na comunicação.

A ideia inicial de desenvolver esse tema foi por motivos pessoais da autora, que ao observar o restrito uso consciente da linguagem corporal nas organizações, percebeu a oportunidade de se aprofundar no tema. Observa-se que há uma ampla utilização, de maneira consciente, da comunicação utilizando palavras, enquanto os gestos e aspectos fisiológicos são pouco praticados, ou praticados de maneira inconsciente.

Academicamente, esse trabalho poderá servir de base para aplicação dos conceitos em estudos empíricos. E, do ponto de vista social, o estudo poderá ser utilizado pela população e por organizações, podendo ser colocados em prática visando gerar maior êxito no processo de vendas e de retenção e captação de clientes.

Assim, verificou-se a viabilidade e a relevância, social e acadêmica, no estudo da linguagem corporal (não-verbal) consciente no processo de vendas.

1.2. Situação Problema

Sabe-se que o mercado está cada vez mais competitivo e que, por meio da globalização, o processo de inovação se tornou mais eficiente, colaborando com esse

aumento de competitividade. Dessa forma, novas técnicas de produção, de administração e de relacionamento com os clientes foram e estão sendo desenvolvidas para alavancar a produtividade e obter maior êxito no processo de vendas.

Tendo isso em vista, verifica-se a necessidade de estudar técnicas de vendas que visam maior êxito nos resultados. As técnicas de PNL, como a linguagem corporal (não verbal) poderiam ser utilizadas nos processos de vendas? Como isso poderia ser feito de maneira consciente na prática?

De acordo com Marcello (2016), há poucos estudos atualmente sobre o uso da PNL relacionadas à administração e à vendas. Apesar de haver algumas informações acadêmicas acerca do assunto, poucos estudos empíricos foram realizados. Dessa forma, por meio de pesquisas em referenciais teóricos e um maior aprofundamento, tanto no estudo de vendas como no de PNL pode-se desenvolver um melhor embasamento para futuras pesquisas de campo.

Durante uma comunicação, várias reações podem ser percebidas, como por exemplo a postura do corpo, a respiração, a qualidade da voz, os gestos, entre outras. Essa expressão corporal é uma ação normalmente involuntária do nosso corpo frente aos nossos pensamentos e representa aproximadamente 93% da comunicação total (KLUCZNY; TEIXEIRA, 1996). Sabendo disso, é possível agir com mais criatividade e planejamento para comunicar o que realmente deseja ao interlocutor e também é possível observar e perceber qual é o real desejo dele, para oferecer o que ele precisa.

1.3. Objetivos

O atual projeto possui um objetivo geral e objetivos específicos, os quais são descritos a seguir.

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo dessa pesquisa é aprofundar os estudos da comunicação corporal (não-verbal), com base na programação neurolinguística, e verificar como este conhecimento pode contribuir com o processo de vendas, elaborando um treinamento para equipe de vendas.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Estudar o conceito de comunicação e de vendas;
- Estudar o conceito de PNL, enfatizando a comunicação corporal (não-verbal);
- Verificar a possibilidade de uso do conhecimento da comunicação corporal para realizar vendas mais assertivas;
- Elaborar um treinamento para uma equipe de vendas, com base na PNL.

1.4. Metodologia

O presente trabalho apresentará como fins uma pesquisa exploratória aplicada e os meios de investigação serão a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Segundo Vergara (2010), a pesquisa exploratória:

é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

E a pesquisa aplicada:

é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade

intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação (VERGARA, 2010).

Quanto à pesquisa bibliográfica, ela consiste em realizar buscas sobre um determinado tema em diferentes fontes, abrangendo todos os tipos de trabalhos e estudos que já foram publicados. Essa técnica "não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras" (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Segundo Treinta *et al.* (2012, p. 509):

O estudo bibliométrico busca identificar o que foi produzido de conhecimento pela comunidade científica sobre esse tema e, ao mesmo tempo, avaliar as principais tendências da pesquisa sobre ele. Parte do princípio de que, ao iniciar-se uma nova pesquisa acadêmica, tudo o que está sendo discutido, publicado e gerado de conhecimento nessa linha de pesquisa deve ser mapeado para a construção do conhecimento a ela relacionado

Dessa forma, serão utilizados bancos de dados como Scielo, por exemplo, nos quais há artigos publicados em revistas científicas e livros, no qual será pesquisado, em grande parte, conceitos importantes para complementar o estudo.

Além disso, com base na pesquisa bibliográfica será realizado um estudo de caso, que segundo Vergara (2010), é uma

investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionário, teses e observação participante ou não.

Esta pesquisa terá uma abordagem qualitativa, que é caracterizada por descrever, compreender e explicar, buscando resultados com confiabilidade e sem colocar excessiva confiança em um único pesquisador. Nesse tipo de abordagem não são feitas análises de dados numéricos e tampouco baseia-se em um único modelo de pesquisa (SILVEIRA; CÓRDOBA, 2009).

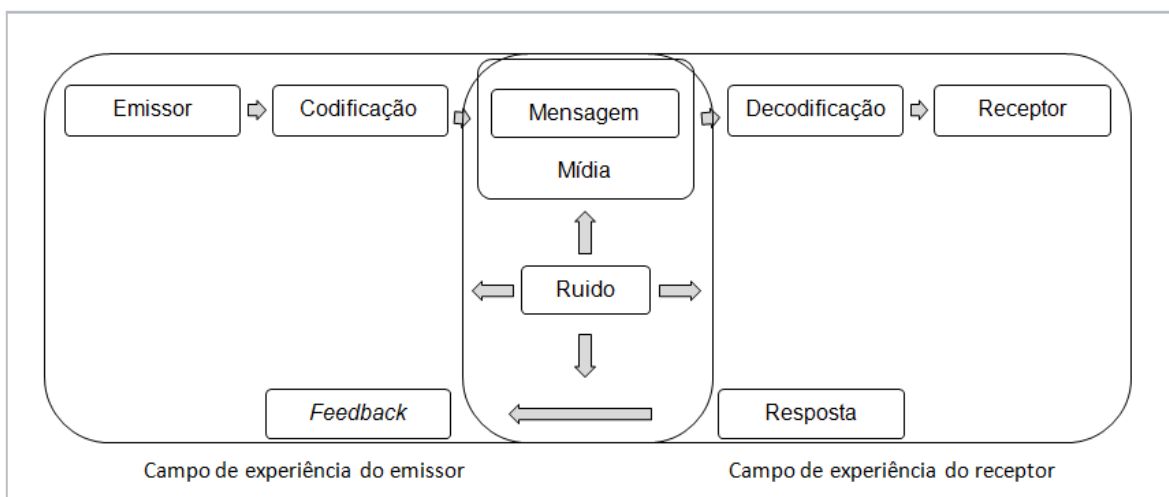
Os dados obtidos em estudos anteriores serão estudados separadamente e em conjunto, buscando uma abordagem inovadora sobre o tema de comunicação não-verbal, que está dentro de PNL, e vendas. Posteriormente os dados obtidos serão utilizados para planejar um treinamento para uma empresa que presta serviços.

Para o estudo de caso, a amostragem utilizada será não probabilística por acessibilidade, que "longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles" (VERGARA, 2010).

2. COMUNICAÇÃO

A comunicação é um dos principais conceitos utilizados no marketing. Todo processo de publicidade, propaganda e vendas envolvem a comunicação, por isso é importante conhecer esse conceito e saber adaptá-lo de acordo com as mudanças que ocorrem com o segmento e com o público. De acordo com Kotler e Armstrong (2007), toda comunicação envolve os elementos apresentados na Figura 1, a seguir:

Figura 1: Elementos da comunicação.



FONTE: Kotler e Armstrong (2007) adaptada.

Com base nessa Figura 1, pode-se agrupar os elementos em ruído e mais três grupos principais: as partes, composta por emissor e receptor; as ferramentas, que são a mensagem e a mídia; as funções, que inclui a codificação, a decodificação, a resposta e o *feedback*; e o ruído, um elemento que interfere no processo de comunicação (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Em relação às partes, o emissor irá enviar a mensagem ao receptor, o qual será responsável por recebê-la. Quanto às ferramentas, a mensagem é um conjunto de símbolos que o emissor transmite, e a mídia é o canal por onde a mensagem é transmitida. Sobre as funções, a codificação é a maneira como as ideias do emissor são transformadas em linguagem; a decodificação é a atribuição de significado dada pelo receptor à codificação do emissor; a resposta é a forma como o receptor agiu frente à mensagem que recebeu; e o *feedback* é o que o emissor recebeu de resposta

do receptor. Por fim, o ruído, um dos elementos envolvidos nesse processo de comunicação, é conhecido por ser a distorção na comunicação, podendo ocorrer no processo de enviar e receber a mensagem (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Ao selecionar a mídia por onde deseja-se transmitir a mensagem, é importante diferenciar os canais de comunicação pessoais e os não pessoais. No caso dos pessoais, sempre haverá interação entre duas pessoas, seja por telefone, e-mail, uma conversa na internet ou pelo conhecido "cara-a-cara". Nesses tipos de mídia poderá haver um controle por parte da empresa, ou também pode ser feita apenas entre indivíduos. Assim também pode-se receber o *feedback*, um elemento importante para o emissor (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

No enquanto, nas mensagens transmitidas pelos canais não-pessoais não existe contato pessoal e tampouco *feedback*. Elas podem ser realizadas por meio de mídias impressas (jornais, revistas, etc.), on-line (e-mail e sites), expositivas (cartazes, placas, etc.) e as transmitidas (rádio e televisão). Apesar de também serem canais de comunicação importantes, o uso dos canais não-pessoais não são tão completos quanto os canais pessoais (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

A comunicação pode ser estabelecida por meio de palavras (faladas ou escritas) e também por expressões (faciais, corporais, etc.). Ambas tem grande importância, porém a comunicação não-verbal ou corporal é menos explorada na prática e também na teoria.

2.1 Comunicação verbal e não-verbal

A comunicação entre pessoas pode ter característica verbal, não verbal ou de ambas. De acordo com Mesquita (1997), a comunicação não-verbal tem maior poder de influência do que as palavras, o que pode ter grande importância em algumas profissões, principalmente no contrato entre o profissional e o cliente. A autora também divide a comunicação não-verbal em dois grupos:

Os canais de comunicação do nível não-verbal podem ser classificados em dois grupos: o primeiro, que se refere ao corpo e ao movimento do ser humano e o segundo, relativo ao produto das ações humanas. O primeiro apresenta diferentes unidade expressivas como a face, o olhar, o odor, a

paralinguagem, os gestos, as ações e a postura. O segundo também apresenta várias unidades de expressão como a moda, os objetos do cotidiano e da arte, até a própria organização dos espaços: físico (pessoal e grupal) e ambiental (doméstico, urbano e rural).

Sabendo da possível separação entre verbal e não-verbal, é importante ressaltar que elas podem ser utilizadas em conjunto durante uma comunicação, uma dando suporte a outra, mesmo havendo momentos em que uma irá se destacar em relação a outra, como em uma conversa por telefone, por exemplo: mesmo utilizando predominantemente a fala, a paralinguagem, que é um elemento da comunicação não-verbal, também influencia o receptor (MESQUITA, 1997).

Contudo, tendo em vista que durante o processo de comunicação normalmente espera-se que o receptor entenda e muitas vezes seja convencido de algo, é importante conhecer tanto a maneira mais adequada de utilizar a comunicação verbal, que já é amplamente conhecida, como a não-verbal, que de maneira geral não é feita conscientemente e sim de maneira espontânea.

Um estudo foi realizado com enfermeiras pós-graduadas visando verificar o conhecimento que elas tinham sobre a comunicação não-verbal. Verificou-se que havia pouca consciência no uso dessa técnica no ambiente de trabalho, mesmo sendo algo de extrema relevância nessa profissão. As autoras afirmam que a interação entre enfermeiros e pacientes poderiam ser transformada se usassem os conhecimentos de linguagem corporal para se expressarem e também para compreender as mensagens implícitas na comunicação com os pacientes (SILVA, *et al.*, 2000).

Uma das formas de se estabelecer uma comunicação corporal consciente é através do estudo da programação neurolinguística, que auxilia na forma como o emissor envia a mensagem e na preparação do receptor a aceitar essa mensagem.

3. PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA

A programação neurolinguística é uma maneira de buscar resultados favoráveis durante uma comunicação. De acordo com Robbins (1987 p. 40):

PNL é o estudo de como a linguagem, tanto verbal como a não verbal, afetam nosso sistema nervoso (...). A PNL proporciona uma estrutura sistemática para dirigirmos nosso próprio cérebro. Ensina-nos como dirigir não só nossos próprios estados e comportamentos, mas também os estados e comportamentos dos outros. Resumindo, é a ciência de como dirigir seu cérebro de uma forma favorável para conseguir os resultados que deseja.

Dessa forma, a PNL está relacionada com a capacidade de o ser-humano se desenvolver e se controlar mentalmente para atingir os objetivos e metas que almejam. Além disso, Berger (1999, p. 140) complementa mostrando as direções que a PNL tomou:

A PNL desenvolveu-se em duas direções complementares. Primeiro, como processo de descoberta dos padrões de excelência em qualquer campo. Segundo, como demonstração de maneiras eficientes de pensar e se comunicar usadas por pessoas excepcionais. Esses padrões e habilidades podem ser usados independentemente ou no contexto de processos de modelagem capaz de torná-los ainda mais poderosos.

De acordo com Manrinque (2003), pode-se aplicar a PNL em diferentes áreas, inclusive em organizações, podendo ser aplicada em um único indivíduo, fazendo alterações cerebrais que possibilitem o próprio desenvolvimento e alteração de conduta; ou em grupo, estabelecendo uma maior interação por meio do *rapport*, por exemplo. Para o autor, desenvolver o capital intelectual dos indivíduos e do grupo em uma organização permite que essas empresas produzam conhecimento e ganhem destaque.

Segundo Fernandes (2011, p. 10), a palavra *rapport* "tem origem francesa e significa 'relação'. Para que essa relação realmente se estabeleça deve haver entre as partes confiança e harmonia".

Essa harmonia também foi apresentada por Robbins (1987), quando ele explica outros aspectos da comunicação, além das palavras, capazes de influenciar no processo de troca de informações. Segundo o autor, apenas 7% desse processo é de

responsabilidade da fala, enquanto 38% é da voz e 55% da linguagem do corpo (expressões faciais, gestos, movimentos, etc.).

Com isso, verifica-se a possibilidade de explorar não só um texto pré-definido no processo de venda e captação de clientes, mas também expressões que transmitam confiança e firmeza nas informações que estão sendo transmitidas.

Para Robbins (1987), a melhor maneira de conseguir harmonia na comunicação é pelo espelhamento, ou seja, mostrar-se igual ao outro, com o qual deseja-se estabelecer uma comunicação efetiva. Assim sendo, além do uso das palavras, que trabalham na mente consciente, pode-se explorar a fisiologia, que atinge o inconsciente e permite que a pessoa reconheça que a igualdade existe e passe a ter uma maior confiança, formando maior vínculo e dispondo de maior atenção.

Assim, sabendo dessa capacidade de explorar aspectos do inconsciente, novas técnicas de vendas podem ser utilizadas nas organizações para vendas de produtos e serviços, para retenção de clientes e também para o marketing pessoal.

3.1 Linguagem corporal (não-verbal) segundo a PNL

A comunicação não envolve somente a fala e as palavras, existe um conjunto de fatores que colaboram para que a mensagem adequada seja transmitida. De acordo com Berger (1999, p.183):

(...) numa apresentação diante de um grupo de pessoas, 55% do impacto da comunicação são determinados pela linguagem corporal - postura, gestos e contato visual - 38% pelo tom de voz e apenas 7% pelo conteúdo da apresentação. A linguagem corporal e o tom de voz fazem uma imensa diferença no impacto e no significado do que dizemos.

De acordo com Kluczny e Teixeira (1996), todas as alterações mentais e emocionais são expressas pelo corpo físico por meio de gestos e outras reações não-verbais; no entanto, poucas pessoas percebem essas reações durante o processo de comunicação, pois estão apenas ouvindo e observando algumas demonstrações supérfluas de expressão facial.

Segundo Ferreira (2011), existe uma relação entre o que as pessoas pensam e a forma como elas se vestem e se comportam, e vice-versa: o comportamento e a

aparência física também influenciam nos pensamentos. O autor afirma que ao criar uma imagem mental, a fisiologia sofre alterações que podem ser perceptíveis ou muitas vezes acontecem de forma inconsciente.

De acordo com o conceito de PNL, quando alguém reflete de forma intensa sobre determinada situação, ela se envolve emocional e neurologicamente, fazendo com que seu corpo apresente alterações na postura do corpo, nos gestos, na respiração, entre outros (KLUCZNY; TEIXEIRA, 1996). De maneira geral, as pessoas tem preferências por sistemas de representação, podendo ser mais visual, mais auditivo, mais cinestésico, mais olfativo ou mais gustativo. Conseguir identificar a preferência do seu interlocutor pode facilitar no momento de apresentar as próprias ideias de maneira mais convincente.

Ao observar a postura de uma pessoa com representações mais visuais, será percebido uma maior inclinação do tronco para frente, com cabeça e ombros eretos. Em pessoas mais auditivas, a cabeça tende a inclinar mais para frente, podendo ser inclinada também lateralmente, direcionando melhor o ouvido para o interlocutor, e também é característico que essa pessoa mantenha os braços cruzados. Em pessoas mais cinestésicas, observa-se a cabeça e os ombros inclinados para baixo (KLUCZNY; TEIXEIRA, 1996)

Ao analisar os gestos, uma pessoa com maior representação visual irá demonstrar seus gestos nas alturas dos olhos. A pessoa mais voltada para o sistema auditivo poderá tocar com as mão nas orelhas ou em locais próximos a elas, como no brinco, na barba, etc. E uma pessoa mais cinestésica podem tocar com as mãos próximo ao coração, ao abdômen ou ao peito.(KLUCZNY; TEIXEIRA, 1996).

Uma pesquisa realizada na Universidade Columbia em conjunto com a Universidade de Harvard utilizou 40 pessoas para testar a relação entre a utilização de poses de dominância (Figura 2) e de submissão (Figura 3) e a alteração no nível hormonal (cortisol e testosterona), que está associado ao sentimento de poder ou de inferioridade. As pessoas que colaboraram com a pesquisa (amostras) não sabiam do que se tratava, elas acreditavam que o teste iria verificar se haveria influencia no posicionamento de eletrodos em um exame de eletrocardiograma. Então, sem saber o real intuito da pesquisa, essas pessoas ficaram posicionadas por 1 minuto nas poses determinadas e 17 minutos após o termino foram coletada salivas para o teste

hormonal. Além disso, foram coletadas informações sobre o sentimento de "responsabilidade" e de "poder" por meio de um desafio (CARNEY *et al.*, 2010).

Figura 2: Posições de dominância (poder) usadas no estudo.



FONTE: Carney *et al.* (2010)

Figura 3: Posições de submissão usadas no estudo



FONTE: Carney *et al.* (2010).

Os autores verificaram que as pessoas que mantiveram as posições de dominância tiveram aumento no nível de testosterona, redução no cortisol e também relataram que se sentiram "responsáveis" e "poderosos" ao assumir o risco no desafio proposto. Por outro lado, as pessoas que se mantiveram nas posições de submissão tiveram redução no nível de testosterona, aumento no cortisol e não se sentiram confiantes para assumir o risco que o desafio propôs (CARNEY *et al.*, 2010). Assim,

com estudo empírico foi evidenciado a relação entre as expressões corporais e os sentimento de poder e auto-confiança.

Em outro estudo sobre as poses de dominância e de submissão, Holland *et al.* (2017) verificaram, em um primeiro experimento, que as pessoas tendem a desviar o olhar com mais frequência de pessoas em posições de dominância, permanecendo por pouco tempo observando-as, enquanto as imagens com pessoas em posição de submissão foram observadas por mais tempo e mais frequentemente. Além disso, nesse mesmo experimento percebeu-se que as pessoas fixavam mais o olhar para os membros superiores de pessoas em posição de submissão do que de pessoas em posição de dominância e, da mesma forma, fixavam mais o olhar para os membros inferiores de pessoas em posição de dominância e menos nos de pessoas em posição de submissão. Esse estudo foi realizado apresentando imagens para um grupo de pessoas e seus olhares foram registrados por um aparelho chamado Tobii T60 Eye Tracker.

No segundo experimento feito por Holland *et al.* (2017), as imagens utilizadas foram padronizadas: os participantes usaram roupas idênticas (camiseta preta, calça jeans e sapato preto); o fundo da imagem foi removido, mostrando somente a pessoa posicionada e o objeto que ela ocupava (cadeira, mesa, etc.); e o olhar das pessoas fotografadas foram padronizadas, ou seja, todas elas foram registradas olhando para a câmera. Os resultados obtidos no segundo experimento confirmaram os apresentados no primeiro, dando maior credibilidade à pesquisa.

A forma como um indivíduo percebe o outro, durante uma comunicação (verbal ou não verbal), pode definir se um negócio será fechado ou não, se a comunicação será mantida ou não, e principalmente se uma pessoa confiará na outra ou não para compartilhar informações.

Fiske *et al.* (2006), fizeram um estudo sobre percepção em encontros ou comunicações com indivíduos "estranho" ou desconhecidos. Eles mostraram que, devido às características humanas evolutivas, a tendência é de que haja um julgamento imediato definindo se a pessoa é considerada amiga, que quer o bem, ou se é inimiga, tem intenção ao mal. Os autores também afirmam que as impressões passadas por líderes podem ser construídas e gerenciadas para transmitir confiança e cordialidade.

Portanto, sabendo do julgamento imediato que normalmente ocorre e sabendo da possibilidade de demonstrar maior auto-confiança a por meio da prática de posições de poder, pode-se considerar esses estudos para planejar uma comunicação de vendas e de outras comunicações, como negociações com fornecedores em uma reunião e também em uma entrevista de emprego.

4. CONCEITO E TÉCNICAS DE VENDAS

De acordo com Las Casas (1999), o processo de venda é de extrema importância em uma empresa, pois é responsável por cobrir os custos e atingir os objetivos financeiros da mesma. Além disso, segundo o autor, o processo de vendas não é algo isolado dentro de uma empresa, pois ele está relacionado com a estratégia de marketing. Portanto, para que haja vendas, é necessário conhecer as atividades mercadológicas da empresa, seus produtos ou serviços, seu preço, seus canais de distribuição e suas atividades de promoção.

A forma como a venda será realizada está intimamente relacionada com o produto ou serviço que deseja-se vender. Além disso, conhecer o que se deseja vender e como a venda será feita ajudará a definir os requisitos para recrutar e os tópicos necessários para treinar os vendedores. Assim, pode-se utilizar técnicas de vendas pessoais, quando há contato direto entre o vendedor e os possíveis compradores, ou impessoais, como é o caso das propagandas, publicidades, etc. (LAS CASAS, 1999).

De acordo com Cobra (1994), a técnica de venda pessoal pode ser classificada em quatro tipos de abordagem: a venda estímulo-resposta, a venda estado mental, a venda de satisfação de necessidade e a venda de solução de problemas.

O primeiro tipo, a venda estímulo-resposta, é uma das mais simples, porém pouco aceitas pelos compradores, nela normalmente usa-se um conjunto de palavras e dramatização pré-decoradas para estimular a compra de um produto ou serviço (COBRA, 1994).

A venda estado mental é mais difícil de ser executada, ela procura estimular no comprador a atenção, o interesse, o desejo e, por fim, a ação de compra; o objetivo é fazer com que o estado mental do comprador sofra uma transição (COBRA, 1994).

A venda de satisfação de necessidade, também conhecida como venda não manipulada, é realizada quando espera-se satisfazer a necessidade do possível comprador e, para isso, utiliza-se de um clima de amizade para identificar, por meio de questionamentos, as necessidades dos compradores. E o último tipo é a venda de soluções de problema, que está relacionada com a classificação anterior, porém nesse momento deve haver a proposta de soluções aos compradores (COBRA, 1994).

O processo para uma venda ideal é o aprofundamento nas etapas de pré-venda, a venda e a pós-venda. Cada uma delas possui especificidades e também etapas que podem melhorar o resultado se forem consideradas no momento da venda. De acordo com Botelho (2006) apud Da Silva (2009), a pré-venda, é dividida nos seguintes tópicos:

- Preparação psicológica: o vendedor deve estar confiante sobre o que irá vender. Antes de vender para alguém, é preciso acreditar naquilo que irá vender;

- Preparação técnica: é necessário conhecer previamente todos os produtos e serviços, os benefícios, as formas de pagamento, preços e outros itens que podem ser necessários para a venda;

- Preparação física: o vendedor deve ter aparência atrativa para o cliente, a forma de se aproximar e de falar com ele;

- Planejamento e a auto-administração: no processo de venda o tempo é de extrema importância, por isso é necessário se planejar para fazer bom uso do momento com o cliente;

- Decisão de estratégias: definir como serão realizadas as vendas de maneira que se alcance os objetivos;

- Pesquisa de necessidade de cada cliente: é a etapa mais importante na pré-venda, pois oferecer exatamente o que o cliente deseja da maneira como ele quer, facilita a finalização da venda.

Já no pós-venda, é importante conhecer minimamente qual uso o produto ou serviço teve, qual foi a percepção do cliente sobre o produto ou serviço adquirido e se há possibilidade de ele comprar novamente da marca (DA SILVA, 2009). Assim será possível desenvolver estratégias de vendas dentro da organização.

4.1 Uso da Programação Neurolinguística em vendas

Existe uma relação entre a psicologia e as técnicas de vendas praticadas no ambiente corporativos. Segundo Castro e Ramos (2006, p. 34):

O marketing é o elo entre as empresas e os consumidores, e por isso tem um relacionamento tão estreito com a psicologia. Para se atingir os objetivos do

marketing é essencial entender de pessoas, ter um profundo conhecimento sobre comportamento do consumidor. Saber como ele decide por um produto, o que o atrai, o que o mantém fiel a uma determinada marca são apenas algumas respostas que o estudo dessa área poderá fornecer.

De acordo com Castro e Ramos (2006), não é possível criar necessidades nos consumidores, mas é essencial identificar essas necessidades e desejos para apresentar o que ele espera. Além disso, maneira de persuadir os consumidores deve ser adaptada, pois eles apresentam características individuais e existem técnicas de vendas variadas para atender a cada um deles.

Castro e Ramos (2006, p. 35) afirmam:

Características de humor, linguagem corporal, respiração e tonalidade da voz geram um clima de confiança e o cliente fica mais à vontade com o vendedor, dizendo-lhe tudo que ele deve fazer para que a compra seja realizada, falando sobre suas necessidades, objetivos e metas pessoais.

As técnicas de programação PNL são extremamente amplas e para serem colocadas em prática e obter resultados efetivos, é necessário muito treinamento seguido de experiência prática do pessoal de vendas.

Soavinsky e Lopes (2017) testaram o uso da programação neurolinguística em vendas em um banco de Curitiba. As autoras estudaram as técnicas de PNL, delineararam estratégias e metas, treinaram a equipe de vendas e, em seguida, analisaram os resultados obtidos. Com esse estudo, elas verificaram que o treinamento foi de extrema importância, visto que poucas pessoas conhecem as técnicas em questão e, mesmo havendo cursos de vendas disponíveis para a equipe de vendas, nenhum deles é voltado para esse tema.

Apesar de não ter obtido resultado positivo em todos os itens analisados, as autoras consideraram a técnica efetiva, visto que o momento da pesquisa foi de crise econômica e que haviam fatores externos que influenciaram os itens que não tiveram crescimento nas vendas (SOAVINSKY; LOPES, 2017).

De acordo com Ramos (2006), durante uma comunicação, é interessante que o vendedor esteja em harmonia com cliente, apresentando o mesmo estado de ânimo e considerando a linguagem de acordo com os sentimentos que o cliente apresenta. Somente após um tempo de conversa transmitindo confiabilidade o vendedor terá condições de mudar o estado de ânimo do seu cliente.

A técnicas de persuasão podem ser usadas na publicidade e em todas as demais etapas do marketing. No entanto, durante as vendas diretas a persuasão é indispensável para se obter êxito e, para isso, o vendedor precisa conhecer e acompanhar o cliente identificando seu humor, a linguagem corporal que ele apresenta, a forma como o cliente respira e o tom de voz que ele usa (RAMOS, 2006).

5. ESTUDO DE CASO

Para a verificação de como este conhecimento poderia ser aplicado em uma organização, foi realizado um estudo de caso. A escolha da amostra se deu por acessibilidade e o método selecionado foi o de observação.

Nesse estudo de caso, será usado como amostra uma empresa prestadora de serviços, localizada em Hortolândia, local estratégico para futuras expansões para a cidade de Campinas, Sumaré e Nova Odessa. Atualmente possui 5 vendedores em campo, realizando abordagens diretas em pontos estratégicos, como Unidades Básicas de Saúde (UBS), Unidades de Pronto Atendimento (UPA), condomínios residenciais em horários de maior movimentação, eventos, entre outros pontos.

A empresa realiza a venda de um pacote de benefícios (descontos), seguros e assistências por meio do pagamento de uma mensalidade de um cartão que pode ser usufruído por toda a família. O pagamento pode ser feito pelo débito na conta de energia elétrica ou pelo cartão de crédito. Em casos excepcionais são feitos boletos.

Para que o cartão ofereça os descontos existem empresas parceiras, as quais se beneficiam da divulgação da marca por meio dos vendedores e da atração de mais clientes por possuir o cartão. Quanto aos seguros e às assistências, também existe uma empresa contratada para realizar o fornecimento dos serviços.

Ao adquirir o cartão, o titular e sua família terão direito a descontos diferenciados em consultas médicas e odontológicas, em exames médicos, em sessões de fisioterapia e de psicologia, em farmácias, em óticas, entre outros estabelecimentos. O titular possuirá um seguro de vida e uma cobertura por invalidez acidental, que poderá ser solicitada à seguradora com a comprovação (atestado de óbito ou de afastamento médico comprovado, respectivamente). E também receberá as seguintes assistências:

- Residencial, que possui eletricitista, encanador, vidraceiro e chaveiro);
- Funeral, no qual a família receberá em dinheiro o valor para realizar o serviço funerário, a ser contratado posteriormente pelo próprio cliente;
- Veterinário, o qual dá direito ao titular a 5 dias de diárias em hotel de cães ou gatos, um valor em ração, transporte e atendimento de emergência. Pode ser usufruído apenas para uso com cães e gatos cadastrados;

- Natalidade, consiste em um kit com 16 itens para a mãe e para o bebê.

O sucesso da empresa se dá pelas parcerias que ela realiza, na qual ela se beneficia pelo recebimento das mensalidades e atrai mais clientes para seus parceiros. Periodicamente são feitas novas parcerias para acrescentar valor ao serviço contratado pelo cliente.

Ao aplicar os conceitos apresentados por Cobra (1994), a técnica de venda pessoal mais utilizada pela empresa é de venda estímulo-resposta, por ser uma abordagem com falas pré-definidas, que, apesar de não serem frases decoradas, também não são adaptadas para cada tipo de cliente. Em algumas situações, com vendedores mais experientes, pode haver a venda estado mental, quando o vendedor faz com que o cliente veja necessidade no serviço que ele oferece. Normalmente isso é feito por meio da persuasão verbal, pois o uso da linguagem corporal ainda é pouco utilizado conscientemente pela equipe.

Em relação ao operacional, a empresa possui uma equipe de vendas externas com 5 integrantes, os quais abordam os clientes em pontos estratégicos. Todos os vendedores possuem conhecimento sobre o serviço que vende, pois a empresa oferece treinamento e atualização sempre que há necessidade. Esse conhecimento é importante porque, segundo Las Casas (1999), as vendas não são restritas ao ambiente interno da empresa, ela está inclusa no planejamento de marketing, o qual exige que haja conhecimento das atividades mercadológicas da empresa, de seus produtos e/ ou serviços e os preços praticados.

Por outro lado, observa-se que mesmo participando dos treinamentos, alguns vendedores possuem maior poder de persuasão que outros, devido às experiências profissionais anteriores e perfil profissional do indivíduo. De acordo com Botelho (2006, *apud* Silva, 2009), é necessário além do conhecimento do produto/serviço e da empresa, também possuir preparação psicológica, técnica e física (aparência correspondente à do cliente), planejamento (gestão do tempo), definição da estratégia e pesquisa da necessidade do cliente.

Considerando a situação atual da empresa, na qual os vendedores realizam vendas diretas através de abordagens, algumas etapas devem ser adaptadas para cada cliente. No caso de um cliente estar com mais pressa, indica-se agendar uma visita ou um horário para ligação telefônica; enquanto outros clientes tem disponibilidade para conversar no momento da abordagem. Essas características

devem ser percebidas pelos próprios vendedores no momento da abordagem, por isso é preciso que eles estejam preparados para identificar esses indicativos e agirem da melhor forma para o cliente.

Em relação a definir uma estratégia, o vendedor também deverá identificar no momento da comunicação com o cliente, como ele poderia chegar ao seu objetivo de venda considerando as características percebidas. Nesse caso, quanto mais amplo for o conhecimento de estratégias de vendas do vendedor, maiores serão as oportunidades de atingir seus objetivos.

Para isso, é importante que a empresa forneça periodicamente treinamentos envolvendo técnicas de vendas, estratégias e maneiras de o vendedor se preparar psicologicamente para a abordagem.

Observando o perfil dos vendedores na empresa, o tipos de vendas utilizados no dia-a-dia e o estudo da literatura, verificou-se a oportunidade de incluir nos treinamentos da empresa a programação neurolinguística. Tendo em vista os passos propostos por Botelho (2006, *apud* Silva, 2009), a PNL colabora tanto na observação dos sistemas de representação do cliente, que influencia na melhor definição da estratégia e do planejamento das vendas, como também utilizando como forma de transformação mental do próprio vendedor, colaborando com a primeira etapa proposta, a preparação psicológica.

Na abordagem da programação neurolinguística com os vendedores seria importante destacar que ela está no ramo da psicologia e é capaz de realizar transformações mentais tanto em si mesmo (vendedor) como no cliente (ROBBINS, 1987). Por meio da realização de posições específicas antes de iniciar as atividades de vendas, uma pesquisa mostrou a mudança hormonal capaz de alterar a percepção sobre si mesmo, melhorando a auto-confiança e o sentimento de poder (CARNEY *et al.*, 2010). Por meio da percepção da comunicação não-verbal do cliente, o vendedor consegue identificar o sistema representacional dominante e agir da forma mais adequada pra realizar transformações mentais no cliente, atraindo-o para a compra (KLUCZNY; TEIXEIRA, 1996).

Portanto, ao analisar a equipe de vendas da empresa, o tipo de abordagem realizada atualmente e o estudo dos conceitos de comunicação, vendas e programação neurolinguística, verificou-se uma oportunidade de impulsionar as vendas por meio da utilização de novas técnicas durante as abordagens. Para isso,

propõe-se a realização de treinamentos envolvendo também a programação neurolinguística.

A seguir, pode-se observar o planejamento de um treinamento para a empresa do estudo de caso, o qual agrega os conceitos estudados (comunicação verbal e não verbal), tipos de vendas e programação neurolinguística para a situação atual da empresa.

5.1 Treinamento em vendas com base na PNL

Um treinamento realizado com uma equipe de vendas pequena, como a da empresa em estudo, tem a vantagem de permitir a realização e dinâmicas, o que facilita a absorção do conhecimento e também permite analisar possíveis dificuldades individuais dos vendedores, que posteriormente pode ser tema de outros treinamentos. O treinamento proposto consistirá em duas aulas expositivas e duas dinâmicas intercaladas. O fato de realizar as dinâmicas entre as aulas expositivas tem como objetivo identificar dificuldades na primeira dinâmica para possivelmente ser utilizada na explanação seguinte.

Na primeira aula expositiva será tratado detalhadamente as características do serviço vendido pela empresa, lembrando todos os benefícios, seguros e assistências que podem ser apresentados para o cliente durante as vendas e também sanando algumas dúvidas comuns entre os clientes. Esse é o conhecimento mínimo que os vendedores devem possuir e devido à dinâmica de entrada de novos parceiros, é imprescindível que sejam feitas atualizações frequentemente.

Em seguida, será realizada a primeira dinâmica, na qual os vendedores farão uma abordagem fictícia, em duplas, mostrando os conhecimentos sobre o produto e como é feita a abordagem dele atualmente. Nesse momento será observado pelo coordenador quais são os usos, mesmo inconscientes, da linguagem corporal (não-verbal), que poderá ser enfatizada na segunda explanação.

Na segunda aula expositiva os vendedores terão contato com os conceitos de comunicação verbal e não verbal, tipos de vendas e a relação entre esses conceitos e a programação neurolinguística. Após, a dinâmica irá estimular os vendedores a

identificar os sistemas de representação em seus parceiros, para posterior uso com os cliente.

5.1.1 Primeira etapa: serviços oferecidos e abordagem atual

Essa primeira explanação será mais curta, com duração de 40 minutos. Inicialmente será feita uma apresentação, mostrando que o objetivo do treinamento é prepará-los melhor para o trabalho de vendas, pois eles conhecerão técnicas pouco utilizadas atualmente e que possui grande chance de alavancar as metas de vendas individuais. Também será mostrada a estrutura do treinamento e tempo reservado para cada etapa.

Em seguida o treinamento será iniciado lembrando os descontos oferecidos aos cliente pelo cartão, que são: atendimento médico e odontológico em clínicas particulares com valores abaixo do mercado, incluindo sessões de fisioterapia e acompanhamento com psicólogo; descontos em estabelecimentos parceiros, que atualmente são farmácias no país todo (totalizando 9500 unidades parceiras), ótica com desconto fixo de 20% em qualquer produto da loja, agropecuária com reconhecimento na cidade, venda e serviço de entrega de gás de cozinha com desconto diferenciado.

Quanto aos securitários, é importante que os vendedores saibam que o titular é o único beneficiário do seguro de vida e da cobertura por invalidez acidental, diferente dos descontos que são para todos os integrantes da família.

Em relação às assistências, assim como o seguro, ela poderá ser solicitada 30 dias após o pagamento da primeira mensalidade, pois é uma exigência da seguradora parceira. As assistências contemplam também os dependentes legais do titular (conjugue e filhos menores de 21 anos). Elas incluem: assistência natalidade, para gestantes, com um kit contendo itens para a mãe e o bebê; assistência veterinária, com atendimento e transporte de emergência, envio de ração na residência e 5 diárias em hotel para cães e gatos por ano.

Por fim, será debatido questões recorrentes entre os clientes como:

- "O cartão possui carência, quando posso começar a utilizar?". Nesse caso, deve ser explicado ao cliente que o uso dos benefícios de descontos pode ser

realizado após 24 horas do cadastro, enquanto os benefícios de seguro e assistências é necessário aguardar 30 dias após o pagamento da primeira mensalidade, por ser uma exigência da empresa parceira.

- "Existe fidelidade? Se eu desejar cancelar, haverá multa?". O cartão não possui fidelidade, pode ser cancelado a qualquer momento assinando o termo de cancelamento, portanto não há multa.
- "Quando devo pagar a primeira mensalidade? Há taxa de adesão?". A mensalidade pode ser debitada em até 30 dias, com data de acordo com o vencimento da conta de energia ou do cartão de crédito, dependendo da escolha do cliente. Quanto a taxa de adesão, possui um valor referente ao cartão físico, portanto se o titular quiser mais de uma cartão, deverá efetuar o pagamento dos mesmos.

Durante toda essa explanação, os vendedores serão estimulados a participar, lembrando de itens que não foram tratados ou questões que eles achem relevante.

O planejamento da primeira explanação pode ser observado na Quadro 1.

Quadro 1: Planejamento da primeira aula do treinamento

Assunto	Conteúdo	Duração
Apresentação do treinamento	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo e estrutura do treinamento - Duração total - Definição de horário do <i>coffee break</i> 	2 minutos

Descontos	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento médico e odontológico, exames, sessões de fisioterapia, medicamentos, ótica, etc. - Fixar os atuais parceiros de descontos - Relembrar quem tem direito aos descontos 	10 minutos
Securitários	<ul style="list-style-type: none"> - Seguro de vida - Cobertura por invalidez acidental - Relembrar quem são os beneficiários 	8 minutos
Assistências	<ul style="list-style-type: none"> - Natalidade (kit) - Funeral - Residencial (eletricista, encanador, etc) - Linha branca (fogões, refrigeradores, etc) - PET (cachorros e gatos) - Quem tem direito às assistências 	10 minutos
Principais questionamentos dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Tem carência? Quando pode começar a utilizar cada item - Tem fidelidade ou multa para cancelar? - Tenho que pagar a primeira mensalidade agora? - Tem taxa de adesão? 	10 minutos

Fonte:Elaborado pela autora

Após a conversa acerca dos serviços oferecidos e sobre os principais questionamentos dos clientes, itens que a equipe de vendedores já possuem um conhecimento prévio, pode ser realizada uma dinâmica, na qual cada dupla simula uma venda da forma como ela é feita atualmente nas abordagens dos dia-a-dia, sem os conhecimentos em PNL, utilizando apenas os elementos de persuasão que cada indivíduo já tinha costume de utilizar.

Durante essa dinâmica, o coordenador de vendas, que está realizando o treinamento, observa os principais pontos que podem ser aperfeiçoados em cada vendedor para abordar na segunda etapa do treinamento ou posteriormente de forma individual.

5.1.2 Segunda etapa: uso da PNL nas vendas

A segunda parte do treinamento também poderá se iniciar com uma aula expositiva, na qual serão abordados os conceitos de comunicação, vendas e sobretudo de programação neurolinguística. Em seguida também pode haver uma dinâmica, na qual os vendedores são estimulados a praticar algumas técnicas apresentadas no treinamento, sendo orientado pelo coordenador de vendas.

Durante a segunda etapa do treinamento, o conceito de venda pode ser apresentado mostrando os diversos tipos de vendas relacionadas com as vendas pessoais. Nesse momento, é interessante mostrar que todos os tipos de vendas podem ser usados dependendo da situação, de acordo com Cobra (1994).

A venda por estímulo-resposta é a mais utilizada atualmente na empresa, pois os vendedores possuem um discurso pré-definido, que é adaptado para cada cliente, mas contendo as informações padronizadas. A venda estado mental é mais complexa, pois o vendedor deve atrair o interesse do comprador no serviço que está sendo vendido; porém essa também é a forma em que a programação neurolinguística pode ser utilizada. A venda por satisfação de necessidade e por solução de problemas estão relacionadas, e podem ser utilizadas quando o cliente procura pelo vendedor porque sente a necessidade do serviço que ele vende (COBRA, 1994).

Conhecendo os possíveis tipos de vendas, na próxima etapa podem ser apresentados os elementos da comunicação, de acordo com Kotler e Armstrong (2007), sendo elas: as partes (emissor e receptor), as ferramentas (mensagem, mídia, codificação e decodificação), as funções (resposta e *feedback*), e o ruído. A principal ideia é mostrar que cada elemento pode ser utilizado estrategicamente para realização das vendas. Deve-se destacar que o vendedor pode planejar como será feita a comunicação com base nos próximos ensinamentos: a programação neurolinguística.

Por fim, o treinamento passa a mostrar o conceito de programação neurolinguística, que é a alteração mental feita em si mesmo ou em outra pessoa visando obter um objetivo ou atingir uma meta (BERGER, 1999). Isso pode ser realizado por meio da linguagem verbal e/ou não-verbal (ROBBINS, 1987), sendo que a verbal já é amplamente utilizada, e a não-verbal poucas vezes é utilizada

conscientemente, mesmo possuindo maior poder de influência (MESQUITA, 1997). Ambas linguagens requerem estudo e atualização por parte do vendedor, mas a segunda exige mais treino por não estar nos processos diários da equipe, por isso são importantes os treinamentos com dinâmicas realizados periodicamente.

Uma das formas de utilizar a PNL no processo de vendas, como mostrado por Carney *et al.* (2010), é realizando as posições de dominância por pelo menos 2 minutos antes das atividades de vendas. Essa atitude promove uma alteração hormonal que promove uma maior auto-confiança e sentimento de poder no vendedor, propiciando mais firmeza nas informações e expressões corporais que utilizam nas abordagens. Durante os questionamentos, os clientes esperam respostas claras, para isso o vendedor deve estar seguro na sua fala e na linguagem corporal.

Outra maneira de utilizar a PNL é identificando o sistema de representação que mais se destaca no cliente. O cliente mais visual apresenta frequentemente o tronco inclinado para frente e quando gesticula eleva as mãos na altura do olho, nesse caso o vendedor deve mostrar mais ilustrações, tabelas, folders, etc. O cliente mais auditivo direciona mais o ouvido em direção ao vendedor, e o ideal é falar com esse cliente em um ambiente silencioso, onde ele possa ouvir claramente a explicação do vendedor sem sofrer influências negativas; normalmente ele colocará a mão nas orelhas (ou brincos) ou na barba. Já o cliente mais cinestésico apresenta normalmente a cabeça mais baixa, os ombros inclinados para baixo e podem estar com a mão em contato com o próprio corpo (próximo ao coração, abdômen ou tórax). O vendedor pode atendê-lo em um ambiente mais confortável, onde ele sinta todos os sentidos durante a comunicação (KLUCZNY; TEIXEIRA, 1996).

O planejamento da segunda aula pode ser observado na Quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Planejamento da segunda aula do treinamento.

Assunto	Conteúdo	Duração
Conceito de vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Vendas pessoais; - Vendas por estímulo-resposta; - Venda estado mental; - Venda por satisfação de necessidade; 	10 minutos

	- Venda por solução de problemas.	
Conceito de comunicação	- elementos da comunicação: emissor, receptor, mensagem, canais, codificação, decodificação, resposta, <i>feedback</i> e ruído; - comunicação verbal: conhecimento do produto e persuasão na fala (primeira etapa da dinâmica); - comunicação não-verbal: linguagem corporal do cliente e do vendedor.	15 minutos
Programação neurolinguística	- posições de dominância e poder (auto-confiança) - identificação dos sistemas de representação	15 minutos
PNL na prática	- como utilizar a PNL na prática - abordar individualmente os pontos observados na primeira etapa	10 minutos

Fonte: Elaborado pela autora

Ao final da explanação, poderá ser apresentado e realizado, juntamente com os vendedores, as posições de dominância sugerida por Carney *et al.* (2010), para que no dia-a-dia eles possam utilizar e verificar se ocorre uma melhora na auto-confiança. Nesse momento é importante mostrar que os autores identificaram alterações hormonais provenientes da realização dessas posições.

Cada vendedor poderá contar para a equipe um episódio de qualquer fase de sua vida que ele gostaria de compartilhar. Durante a comunicação, com base no aprendizado sobre PNL, os demais vendedores deverão anotar, e posteriormente compartilhar com o grupo, as características observadas na linguagem verbal e não verbal daquela pessoa que permitem perceber seu sistema de representação dominante.

Em seguida, o coordenador pode realizar o fechamento do treinamento propondo que eles pratiquem as técnicas de PNL tanto para desenvolvimento da auto-confiança antes de realizarem as atividades de vendas, quanto observando e possibilitando um ambiente harmônico e confortável para o cliente, pela identificação do sistema de representação dominante.

Por fim, seria interessante agendar uma reunião, momento em que cada vendedor poderá expor sua experiência sobre o uso das novas técnicas, apresentar as dificuldades e, com isso, um novo treinamento pode ser elaborado, visando o aprimoramento da equipe. Por meio do controle de resultados individuais anteriores e posteriores ao treinamento, também será possível analisar a eficácia da aplicação dessas técnicas. É importante destacar que o envolvimento da equipe as atividades propostas é indispensável para que haja resultado.

6. ANÁLISE DOS DADOS

Por meio do estudo dos conceitos de comunicação, de vendas e de programação neurolinguística, verificou-se uma possível interação entre eles para uso na prática. O estudo desses conceitos simultaneamente pode colaborar para que haja maior êxito em atividades de vendas realizadas em organizações de diferentes ramos.

Para utilizar conscientemente e estrategicamente esses conceitos, a organização deve utilizar a comunicação direta, reportada por Kotler e Armstrong (2007) como sendo a interação entre duas pessoas, na qual há a transmissão de uma mensagem, por um emissor (vendedor), através de um canal (fala) para um receptor (cliente), o qual irá dar um *feedback* posteriormente.

Diante de uma comunicação direta, é possível realizar vendas por meio de quatro tipos de abordagens: estímulo-resposta, estado mental, satisfação de necessidade e venda de solução de problema (COBRA, 1994). No dia-a-dia do vendedor, todas elas podem ser utilizadas em momentos distintos, dependendo do produto ou serviço que irá vender.

No caso das vendas por estado mental, o estudo da programação neurolinguística pode ser muito útil, pois o vendedor conhecendo as técnicas de PNL pode estimular o cliente, realizando uma transição no seu estado mental. Esse processo pode ocorrer de duas maneiras: uma identificando se o sistema de representação do cliente é visual, auditivo ou cinestésico (KLUCZNY; TEIXEIRA, 1996) e outra utilizando técnicas de posições de dominância para melhorar a autoconfiança e sentimento de poder durante a venda (CARNEY *et al.*, 2010).

De acordo com Ferreira (2011), o pensamento de um indivíduo está relacionado com o comportamento (linguagem corporal) e a aparência física dele, e vice-versa. Portanto, se ele pensa algo positivo ou negativo durante uma comunicação, inconscientemente ele apresentará uma alteração fisiológica que pode ser perceptível, caso o outro indivíduo da comunicação esteja preparado e com intenção de perceber e interpretar esse comportamento.

Por meio do estudo associado de vendas e programação neurolinguística, é possível elaborar um quadro mostrando as definições teóricas dos elementos da

comunicação, o grupo ao qual cada elemento pertence e como a programação neurolinguística pode aprimorar o processo todo. Essas informações estão detalhadas no Quadro 3.

Durante o processo de vendas, reconhecendo o vendedor (emissor) e o cliente (receptor) como parte da comunicação, é possível utilizar a programação neurolinguísticas de duas formas: realizando as posições de dominância, para melhorar a auto-estima e a confiança ao transmitir a mensagem; e identificando os sistemas de representação no cliente, para agir de maneira planejada durante a abordagem

Dentre as ferramentas da comunicação, também é possível que o vendedor adapte a mensagem de acordo com o sistema de representação identificando, tornando-a mais visual ou mais auditiva, por exemplo. A mídia, que é a voz do vendedor também pode ser adaptada para se aproximar ao máximo do estilo do cliente. E a codificação e decodificação poderão ter menos ruído se as expressões verbais e não-verbais forem claras e explícitas. Por fim, a resposta e o *feedback* poderão ser mais positivos e sem ruídos quando a linguagem corporal for explorada de maneira consciente pelo vendedor.

Contudo, é possível utilizar a linguagem corporal, através da PNL, em cada um dos elementos da comunicação de maneira planejada, visando obter maior desempenho nas vendas.

Quadro 3: Relação entre comunicação, vendas e PNL para uso na prática.

Grupo	Elementos da comunicação	Definição	Uso da PNL nas vendas diretas
Partes	Emissor	Quem transmite a mensagem (vendedor)	Precisa estar auto-confiante e com sentimento de poder no momento da venda
	Receptor	Quem recebe a mensagem (cliente)	Possui um sistema de representação que pode ser identificado e utilizado para prosseguir com a venda
Ferramentas	Mensagem	Informações que serão transmitidas	Informações sobre o serviço que está sendo vendido, focar no serviço que mais interessa ao cliente.
	Mídia	Meio por onde a mensagem será transmitida	Utilizar a entonação de voz de acordo com o sistema de representação e apresentar características corporais semelhantes a do cliente
	Codificação	Forma como o emissor transforma suas ideias em linguagem	Se expressar de forma clara, utilizando uma linguagem verbal próxima á do cliente (mais ou menos formal) e usar a linguagem corporal conscientemente para expressar a ideia.
	Decodificação	Forma como o receptor irá atribuir um significado á codificação do emissor	É a interpretação das expressões verbais e corporais do vendedor. Por isso elas precisam ser claras e conscientes.
Funções	Resposta	Forma como o receptor age em relação á mensagem que recebeu	É a expressão do cliente frente á comunicação. Ele irá demonstrar satisfação ou insatisfação através de linguagem verbal ou não-verbal.
	<i>Feedback</i>	Retorno que o emissor recebe do receptor	É a interpretação da resposta expressa pelo cliente. É possível identificar como foi a atuação do vendedor na comunicação.
Ruido		Possível distorção na comunicação.	Durante a codificação e decodificação, resposta e <i>feedback</i> podem ocorrer distorções na interpretação. Por isso as expressões devem ser planejadas pelo vendedor.

Fonte: Elaborado pela autora.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa bibliográfica realizada acerca do conceito de comunicação verbal e não verbal, vendas e programação neurolinguística, foi possível identificar que, apesar de ser um tema de grande importância prática, existem poucos estudos de casos realizados. Junto a isso, na área de administração e gestão empresarial observa-se poucos estudos sobre programação neurolinguística, a qual está mais voltada para o ramo psicologia.

Las Casas (1999) considera que a atividade de vendas é imprescindível para uma empresa, pois é responsável, junto com um conjunto de atividades administrativas, por atingir o principal objetivo da organização, que é o lucro. Portanto, desenvolver novas formas de comunicação, principalmente não verbal, por ser pouco utilizada conscientemente, pode oferecer um diferencial mercadológico à empresa.

Com isso, o trabalho oferece à sociedade uma revisão bibliográfica capaz de unir técnicas de vendas amplamente conhecidas, como a venda pessoal, estímulo-resposta, estado mental, satisfação de necessidade e solução de problema (COBRA, 1994), com o tema de programação neurolinguística, que apresenta-se em expansão atualmente e oferecendo grande oportunidade de ser um diferencial, uma vez que ainda é pouco utilizado no âmbito empresarial.

Da mesma forma, o trabalho resgata o conceito de comunicação, o qual possui elementos bem definidos - emissor, receptor, mensagem, canais, codificação, decodificação, resposta e *feedback* (KOTLER; ARMSTRONG, 2007) -, e relaciona com o uso da programação neurolinguística em cada um desses elementos. Isso foi possível porque a PNL é um conceito da psicologia, que permite fazer transformações mentais tanto em si mesmo (emissor), para obter maior auto-confiança (CARNEY *et al.*, 2010), como em outro indivíduo (receptor), através da identificação do sistema de representação dominante em cada cliente (KLUCZNY; TEIXEIRA, 1996).

Contudo, com o objetivo de conceituar, por meio da pesquisa bibliográfica, temas amplamente conhecidos como a comunicação verbal e não verbal (linguagem corporal) e vendas, juntamente com temas com pouco referencial teórico na área de administração e gestão empresarial, foi possível elaborar estabelecer uma relação possível de ser aplicada na prática.

Assim, por meio do estudo de caso, utilizando amostragem não probabilística por acessibilidade, observou-se uma equipe de vendas de um cartão de benefícios de descontos, seguros e assistências, situada na cidade de Hortolândia-SP, e foi planejado um treinamento com base no estudo dos conceitos de vendas, comunicação e programação neurolinguística.

Com esse treinamento, e com uma equipe engajada, a empresa terá oportunidade de se destacar no mercado e obter maior êxito em suas vendas. Futuramente, os resultados dos treinamentos realizados periodicamente poderão ser medidos, mostrando se realmente houve eficácia, como espera-se pelo estudo teórico.

REFERENCIAS

BERGER, LEONI. Estudo do emprego de técnicas da análise transacional e da programação neurolinguística na melhoria da comunicação pessoal e organizacional. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/80569>>. Acesso em: 21 de maio de 2018.

CASTRO, M., RAMOS, F. S. Técnicas de persuasão utilizadas na comunicação como ferramentas em vendas, marketing e publicidade. Repositório Centro Universitário de Brasília, 2006. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/123456789/1357>>. Acesso em: 21 de maio de 2018.

COBRA, MARCOS. Uma Revisão Acerca do Papel da Venda Pessoal. In: _____. **Administração de vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. Capítulo 2, p.25-32.

CARNEY, D. R.; CUDDY, A. J. C.; YAP, A. J., Power posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels an Risk Tolerance. **Psychological Science**, 2010, vol. 21, n. 10, p. 1363 - 1368. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0956797610383437>>. Acesso em: 21 de maio de 2018.

SILVA, Amanda Kelly da *et al.* **Técnicas de vendas**: uma ferramenta para alavancar as receitas. Lins: Unisalesiano, 2009. 14p. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC36962906889.pdf>. Acesso em: 19 de set. de 2018.

FERNANDES, VIVIANE BASTOS DOS SANTOS. **A técnica do rapport**: persuasão e argumentação na conquista de clientes. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K216966.pdf>. Acesso em 28 de março de 2018.

FERREIRA, Jefferson Cavalcante. **Manual de vendas para novos vendedores**: uma abordagem prática da aplicação dos principais conceitos da programação neurolinguística para quem deseja ampliar sua capacidade de comunicação em negociações e vendas. Natal: IFRN, 2011. 111p. Disponível em: <https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/1087/Manual%20de%20Vendas%20Novos%20Vendedores%20-%20Ebook.pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 de out. de 2018.

FISKE, S. T., CUDDY, A. J. C., GLICK, P. Universal dimensions of social cognition: warmth and competence. **Science Direct**, 2006, vol. 11, n. 2. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1364661306003299?via%3Dihub>. Acesso em: 21 de maio de 2018.

HOLLAND, Elise et al. Visual attention to powerful postures: People avert their gaze from nonverbal dominance displays. **Journal Of Experimental Social Psychology**, [s.l.], v. 68, p.60-67, jan. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2016.05.001>.

KLUCZNY, J. W., TEIXEIRA, E. Pistas verbais e não verbais no processo comunicativo. In: _____. **A Programação Neurolinguística**: guia básico para pessoas e empresas. São Paulo: MAKRON Books, 1996. Capítulo 2, p. 15-20.

KLUCZNY, J. W., TEIXEIRA, E. Estilos de comunicação e preferências perceptivas. In: _____. **A Programação Neurolinguística**: guia básico para pessoas e empresas. São Paulo: MAKRON Books, 1996. Capítulo 8, p. 69-94.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Comunicação do valor para o cliente: Estratégia de comunicação integrada de marketing. In: KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Cap. 14. p. 355-381. Tradução de : Cristina Yamagami.

LAS CASAS, ALEXANDRE LUZZI. Administração de Vendas. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MANRINQUE P, HELIA LIZATTE. Gestión del nuevo milenio y programación neurolingüística (PNL). **Innovar**, Bogotá, v. 13, n. 22, p. 179-186, Dec. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512003000200015&lang=pt>. Acesso em 24 de março de 2018.

MARCELLO, RICARDO LUIZ. A Programação Neurolingüística como ferramenta de abordagem de vendas por telefone em instituições financeiras. Universidade Nove de Julho, 2016. Disponível em: <<http://www.escolademusicaexpressarte.com.br/wp-content/uploads/2016/11/A-Programa%C3%A7%C3%A3o-Neurolingu%C3%ADstica-PNL-como-ferramenta-de-abordagem-de-vendas-por-telefone-em-institui%C3%A7%C3%B5es-financeiras.pdf>>. Acesso em: 25 de março de 2018.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.. M. Técnicas de pesquisa. In: _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010. Capítulo 9, p. 157-197.

MESQUITA, Rosa Maria. Comunicação não-verbal: Relevância na atuação profissional. **Revista Paulista de Educação Física**, São Paulo, v. 2, n. 11, p.155-163, dez. 1997. Disponível em: <<http://citrus.uspnet.usp.br/eef/uploads/arquivo/v11%20n2%20artigo7.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2018.

RAMOS, Flávia Sandri. **Técnicas de persuasão utilizadas na comunicação como ferramentas em vendas, marketing e publicidade**. 2006. 44 p. TCC (graduação) - Curso de Comunicação Social - Publicidade e Propaganda, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Brasília, 2006. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/1357/2/20166942.pdf>. Acesso em 30 de out. de 2018.

ROBBINS, ANTHONY. A Diferença que faz a Diferença. In: _____. **Poder sem Limites: O caminho do sucesso pessoal pela Programação Neurolinguística.** 29º ed. São Paulo: Best Seller, 1987. Capítulo II, p. 36 - 47.

ROBBINS, ANTHONY. A Magia da Harmonia. In: _____. **Poder sem Limites: O caminho do sucesso pessoal pela Programação Neurolinguística.** 29º ed. São Paulo: Best Seller, 1987. Capítulo XIII, p. 219 - 236.

SILVA, Lúcia Marta Giunta da et al. Comunicação não-verbal: Reflexões acerca da linguagem corporal.. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p.52-58, ago. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v8n4/12384>>. Acesso em: 04 out. 2018.

SILVEIRA, Denise Tolfo da; CÓRDOBA, Fernanda Peixoto. A Pesquisa Científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo da. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. p. 31-42.

SOAVINSKY, E. R. W. A., LOPES, R. F. W. A contribuição da utilização das ferramentas da PNL para os resultados em uma instituição bancária de Curitiba. **Revista Unicuritiba**, Curitiba, vol. 04, n. 23, p. 214-245, 2017. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/2736>>. Acesso em: 21 de maio de 2018.

TREINTA, Fernanda Tavares *et al* . Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. **Production**, São Paulo, v.24, n. 3, p. 508-520, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000078>>. Acesso em: 01 de junho de 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010. 94p.