

Carlos Henrique de Paula

INTUIÇÃO e VENDAS

Os **Dez Elementos** da **Intuição**


ACTUAL

Intuição e Vendas

Copyright © 2026 Actual

Actual é um selo da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2026 Carlos Henrique de Paula

ISBN: 978-65-5183-070-9

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P324i

Paula, Carlos Henrique de
Intuição e vendas: os dez elementos da intuição /
Carlos Henrique de Paula. 1ª Ed. – Rio de Janeiro: Actual,
2026.

224 p.; 15,7 x 23 cm.

ISBN 978-65-5183-070-9

1. Vendas. 2. Administração de vendas. 3. Tomada de
decisão. 4. Comportamento organizacional. I. Título.

CDD 658.85

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração de vendas 658.85

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: Rodrigo Mentz

Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Produtora Editorial: Rita Motta



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br

Editora
afiliada à:



abel
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE
EDITORES DE LIVROS

ASSOCIADO



AGRADECIMENTOS

A *Deus*, por tudo.

À minha esposa, *Cristiane*, minha parceira de vida, pelo amor, apoio e compreensão ao longo de toda essa jornada.

Aos meus filhos, *Bárbara Helena* e *Paulo Henrique*, que dão sentido às minhas escolhas e são fonte diária de inspiração para ser melhor.

Amostra

SUMÁRIO

PRIMEIRA PARTE

RAZÃO E INTUIÇÃO

INTRODUÇÃO	2
EM BUSCA DE UM DIFERENCIAL COMPETITIVO – ALGUMAS ARMADILHAS	3
A RACIONALIDADE	11
A INTUIÇÃO	22
A RACIONALIDADE NUNCA ESTÁ SÓ	34
A INTUIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	43
INTUIÇÃO E VENDAS	53
A INTUIÇÃO E A EXPERIÊNCIA	72

SEGUNDA PARTE

OS DEZ ELEMENTOS DA INTUIÇÃO

OS DEZ ELEMENTOS DA INTUIÇÃO	78
PRIMEIRO ELEMENTO – SINAIS MOTIVACIONAIS OCULTOS (SMOs)	83
SEGUNDO ELEMENTO – A VOZ DO CLIENTE	104

TERCEIRO ELEMENTO – A LINGUAGEM CORPORAL	114
QUARTO ELEMENTO – A EXPRESSÃO FACIAL DAS EMOÇÕES	135
QUINTO ELEMENTO – A FISIONOMIA DO CLIENTE	141
SEXTO ELEMENTO – O ESTILO E APARÊNCIA DO CLIENTE	146
SÉTIMO ELEMENTO – OS SINAIS PRAGMÁTICOS DA FALA	154
OITAVO ELEMENTO – A LINGUAGEM ESPACIAL DO CLIENTE	164
NONO ELEMENTO – OS SINAIS OLFATIVOS DO CLIENTE	189
DÉCIMO ELEMENTO – O SILÊNCIO DO CLIENTE	197

TERCEIRA PARTE

DESENVOLVENDO A INTUIÇÃO

ACELERADORES INTUITIVOS	208
ENSINANDO INTUIÇÃO	213

PRIMEIRA PARTE

RAZÃO E INTUIÇÃO

Amostra

INTRODUÇÃO

A intuição existe. E o tema tem recebido considerável e crescente destaque nos últimos anos em grande parte das bibliografias organizacionais e daquelas associadas às atividades de gestão e tomada de decisões. Crescente também é o interesse pelo assunto por parte das empresas e organizações, sobretudo nas atividades comerciais e de vendas. Cercada de mistérios e habitando um terreno especulativo, esse tipo de conhecimento intuitivo vem sendo apontado por alguns como uma fonte de diferencial competitivo entre as empresas e uma aptidão adicional de executivos, gerentes e vendedores. Diante das limitações cada vez mais evidentes dos sistemas racionalistas aplicados às atividades comerciais e em tomadas de decisão, que se agravam com a elevação da complexidade mercadológica, muitos estudos, com diferentes níveis de embasamento científico, são conduzidos apontando para uma elevação, mesmo que a passos lentos, do conhecimento sobre o tema “intuição”.

No entanto, diferentes são as abordagens sobre esse assunto. Várias áreas, como a psicologia, filosofia, parapsicologia, epistemologia e, mais recentemente, as ciências ligadas à gestão, dentre outras, a têm como objeto de estudo. Se, por um lado, isso demonstra a importância e minimiza as dúvidas sobre a existência de tal processo mental, por outro, obscurece e confunde quem se interessa por ele. Livros sobre intuição, com diferentes abordagens, sejam elas científicas, organizacionais, esotéricas, místicas e filosóficas, são, às vezes, colocados lado a lado numa mesma estante das bibliotecas, confundindo quem busca estudar o assunto visando ampliar seus conhecimentos relacionados à intuição, especialmente em sua aplicação em processos comerciais ou decisórios nas organizações.

Diante da carência de comprovação científica de sua existência ou dos resultados obtidos através de seu uso, impera o oportunismo de alguns autores que, marcados pela superficialidade e, por vezes, pelo romantismo, promovem uma difusão equivocada daquilo que parece inegavelmente existente. Contudo, a intuição não se enquadra como um sentimento exprimível ou como algo que possa ser ensinado, objetivado ou transferido, como acontece com a matemática, a química ou a física.

Sabemos que não podemos dizer como uma pessoa pode ou não ser intuitiva. Tampouco ensinar “intuição” em um treinamento, ou como uma disciplina nas escolas e universidades. Mas também sabemos que um processo de decisão e/ou negociação não se limita ao pensamento racional, e que a intuição é necessária nesses casos. Quanto melhor a utilizamos, maiores são nossas chances de sermos bem-sucedidos em nossas vidas profissionais e pessoais

EM BUSCA DE UM DIFERENCIAL COMPETITIVO – ALGUMAS ARMADILHAS

A unificação dos mercados, promovida pelo abrupto desenvolvimento tecnológico, meios de comunicação, evolução das redes sociais e da inteligência artificial, impôs às empresas a reavaliação de postura frente ao mercado consumidor e à concorrência. A similaridade de pontos antes tidos como diferenciais competitivos, como preço, tecnologia embarcada, qualidade, rapidez e capilaridade logística e serviços pós-venda, exige atualmente das empresas o descobrimento de outras formas de se diferenciarem de seus concorrentes e serem preferenciais aos olhos do mercado.

Para complicar a vida dos gestores e vendedores, o consumidor está a cada dia mais consciente, mais bem informado e com inúmeras opções obtidas apenas com um par de cliques em seu computador ou mesmo de seu celular, acessando sites de busca e redes sociais. E, como não fosse suficiente, podemos dizer que o mercado concorrente

está cada vez maior e mais voraz, sem fronteiras e com ofertas verdadeiramente criativas e, em alguns casos, mirabolantes, embora muitas vezes insustentáveis.

A busca frenética dessa vantagem competitiva entre as empresas resulta no “ressurgimento” de ferramentas, estratégias e filosofias. Planejamento Estratégico, Programas de Qualidade, CRM, Sistema de Gerenciamento de Novos Produtos, Programa Seis Sigmas, Controle Estatístico de Processos, Gestão do Conhecimento Organizacional são alguns exemplos. Ultimamente, a Inteligência Artificial promete uma verdadeira revolução na vida de todos, do ponto de vista pessoal, acadêmico e profissional. Também não podemos esquecer das “Reengenharias”, “*Downsizings*”, “Inteligências Emocionais”, exemplos de coqueluches empresariais do passado que, ao longo dos anos, muitas vezes se mostraram estéreis e, não raro, onerosas.

A triste verdade é que muitas empresas adotam tais medidas ou programas apenas “no papel” ou pecam quando no diagnóstico, entendimento ou implementação dessas filosofias. Com frequência, encontramos pessoas que se autointitulam como “consultores” e que prometem resultados que seriam verdadeiros milagres. Apenas prometem.

Na maioria dos casos, requentam planos de ações e estratégias existentes há décadas, mudando apenas a roupagem ou sofisticando os nomes dessas ferramentas. Quando o sucesso prognosticado e prometido não se concretiza, tais personagens fazem uso de suas cartilhas de justificativas, normalmente atribuindo as causas dos insucessos a outrem ou a verdadeiras entidades abstratas como “cultura da empresa” ou “resistência às mudanças”.

A cada mês surge um “guru empresarial”. Com esses “mestres” surgem também programas e estratégias com características tecnocratas e com nomes bem inventivos e sofisticados, usando e abusando de termos em outros idiomas. Depoimentos e cases de sucesso recheiam as revistas executivas e de negócios, sites e redes sociais, fazendo com que os empresários se sintam desatualizados frente às novidades do mercado. Raramente vemos “cases de insucesso” e nos esquecemos

que normalmente aprendemos e geramos muito mais conhecimento com nossos erros do que quando acertamos.

Técnicos de futebol, camelôs, alpinistas, mágicos, cômicos, militares, astronautas e, “até mesmo”, empresários de sucesso levam verdadeiras multidões para assistirem palestras presenciais ou virtuais objetivando aprender como tornar suas empresas mais eficientes, como ser mais competitivas, como vender mais, como atingir o sucesso. Grande parte dessas palestras tem um enfoque no humor, na abordagem da autoajuda ou motivacional, com conteúdo que na maioria das vezes, de fato, pouco agrega.

Diante dessa quase histeria em busca de diferenciais competitivos, algumas empresas se submetem a determinadas soluções bastante heterodoxas, de efetividade questionável. Aventureiros ocupam espaço de gestores e especialistas em técnicas gerenciais e comerciais neste fértil terreno que habitam os coaches e profissionais de mentoria. “Pensar fora da caixa” virou palavra de ordem, sem exatamente saberem explicar o que isso significa.

Esse oceano de dúvidas é um habitat perfeito para oportunistas nesse verdadeiro vale-tudo de venda de “conhecimento”. São incontáveis os vexames de empresas, algumas de renome internacional, ao tentarem se diferenciar através do seguimento de ondas de modismo, ações e estratégias precipitadas ou baseadas em vieses ideológicos.

Logicamente, não podemos esquecer dos famosos Youtubers, Tiktokers e Digital Influencers que parecem verdadeiros mágicos em conseguir ser visualizados, conquistar seguidores e receber *likes*. Certamente, teremos em breve o surgimento de novas redes sociais que provavelmente seguirão a mesma tendência, impondo, mais ou menos, o mesmo comportamento aos seus usuários.

Aqui, não fazemos críticas a quem acessa, segue, curte e compartilha tais conteúdos. Agora, usar tais “profissionais” que, na maioria das vezes, não têm formação gerencial ou experiência profissional, como referências de gestão, tomada de decisão ou atividades comerciais visando obtenção de diferencial competitivo para sua empresa parece imprudente.

Observamos, atualmente, uma frágil associação entre conhecimento técnico, trajetória acadêmica e profissional, em contraste com o número de seguidores nas redes sociais. Em outras palavras, parece quase obrigatório ter muitos seguidores para obter o selo de excelência profissional. Equivocadamente, tenta-se substituir a avaliação de um currículo pelo número de seguidores, *likes e views* que determinado profissional possui. Ter vídeos viralizados passou a ser a chancela para que alguém se autointitule especialista em determinado assunto.

O que, estranhamente, observamos por parte de algumas empresas nos últimos anos é um relativo esquecimento de tudo que até então hoje sabemos sobre estratégias de vendas e gestão já amplamente validadas, em detrimento de seguir grandes personalidades das redes sociais.

É verdade que as mudanças são impostas a todo o momento às empresas e que tais transformações já não são mais vistas como diferenciais competitivos, mas sim como uma necessidade básica para a sobrevivência e crescimento no mercado.

Também é inquestionável a complexidade de uma atividade comercial — comprar e vender — e de todos os fatores envolvidos no processo de negociação. Parece não haver dúvidas quanto ao impacto das metas de vendas cada vez mais agressivas impostas pelas empresas ao seu time comercial. Contudo, acreditamos que se render à adesão desse tipo de soluções tão inusitadas para atingir objetivos organizacionais deve ser cuidadosamente reavaliado.

É, no mínimo, intrigante compreender por que, mesmo após mais de um século de estudos científicos sobre gestão, algumas empresas ainda recorrem à pseudociência. O mesmo podemos dizer sobre a visão simplista de “vendas” comercializada em alguns cursos genéricos facilmente encontrados nos dias de hoje.

A deficiência em conhecimento técnico em gestão não é difícil de ser encontrada nas empresas, seja por falta de acesso à academia, seja por falta de iniciativa em buscar tais conhecimentos em bibliografias tecnicamente ricas, muitas delas disponíveis gratuitamente na Internet. Como resultado, algumas empresas desenvolvem uma

perigosa dependência de um grupo restrito de executivos para conduzir a empresa. Ou, pior ainda, optam pela terceirização da solução de problemas que ninguém melhor que a própria empresa conhece, delegando a gestão ou a administração de crises a alguém que propõe soluções heterodoxas ou “mágicas”. Muitas empresas se esquecem de que a solução de vários problemas pode ser encontrada apenas ouvindo a opinião de seus próprios funcionários que, costumeiramente, nem estão ligados aos cargos de chefia.

Sobretudo diante de situações e desafios nunca vistos, algumas empresas depositam todas as suas fichas em verdadeiras aventuras gerenciais, por parecerem muito mais atraentes, reconfortantes ou por puro modismo, descartando, por exemplo, números e estatísticas irrefutáveis.

Subestimam os riscos e desvantagens desse caminho pouco iluminado e superestimam as vantagens ou possibilidades de êxito ao adotarem programas, métodos e abordagens que, em primeira análise, parecem científicos, mas que, na realidade, não são.

E as dúvidas pairam sobre as mentes dos dirigentes de empresas. Como sair na frente? Como entender ou mesmo descobrir o que passa ou, ainda mais desafiador, o que passará, na cabeça do mercado consumidor? Como saber como está agindo a concorrência? O que fazer para não ficar para trás? Como atingir metas tão arrojadas? Como qualificar minha equipe de vendas?

Essa obsessão por mudança, cada vez mais presente nas organizações, aliou-se à crescente preocupação observada nas últimas décadas com temas ligados à gestão, vendas e tomada de decisão. Fato é que, desde que Frederick Taylor começou a estudar a administração sob a ótica científica, no início do século XX, nunca se registrou tamanha preocupação com o tema “gestão” como na primeira década dos anos 2000, explicando os elevados índices de vendagem de livros sobre o assunto.

Bibliografias que tratam das melhores formas de se alcançar a excelência em resultados saíram dos ambientes restritos das bibliotecas

especializadas, salas de cursos e seminários destinados à estratégia de vendas e invadiram livrarias populares e redes sociais.

Atualmente, podemos dizer que, de microempresários a megaempresendedores, praticamente todos têm acesso às mesmas bibliografias gerenciais, sem custo ou com valores bastante acessíveis, escritas em uma linguagem mais inteligível e com abordagens muito mais próximas da realidade de mercado. Isso se ampliou ainda mais se considerarmos as facilidades promovidas pelos e-books e mentorias virtuais. Contudo, temos que ficar atentos às armadilhas, sobretudo quando associamos gestão e intuição.

Embora essa busca para desvendar o mistério chamado intuição tenha ganhado grande destaque na atualidade, os estudos sobre o tema não são recentes. Alguns autores do início do século passado já criavam objeções aos dogmas das Escolas Clássicas da Administração, e mesmo sem terem clareza sobre o que seria esse processo mental que se diferenciava do tipicamente racionalista, já lhe atribuíam grande valor.

Com uma visão pragmática e focada em resolução de problemas, independentemente do método científico utilizado, esses estudiosos reconheciam que, embora vago, o conhecimento intuitivo era muito real, poderoso e importante para o cotidiano das empresas.

Na década de 1930, o escritor Chester Barnard foi um dos primeiros autores a estudar os processos de tomada de decisão e os tipos de relações informais e formais nas organizações. Seu trabalho, inovador para a época, causou relevante impacto tanto na comunidade acadêmica quanto na empresarial, embora, nem sempre, sua importante contribuição seja explicitamente reconhecida.

Autor do livro *As Funções do Executivo*, publicado em 1938, Barnard também foi um dos primeiros a discordar de várias teorias administrativas da Escola Clássica. Neste livro, o autor já reconhecia a complexidade do assunto, e mesmo sem embasamento científico profundo, já profetizava sobre a importância da intuição, sobretudo no processo de vendas.

Esse estudioso classificava como “processo lógico” o pensamento consciente, passível de ser expresso por palavras ou símbolos. Em síntese, seria o raciocínio. Já o “processo não lógico” seria aquele que não se conseguiria expressar por palavras e só poderia se tornar conhecido por um julgamento, uma decisão ou por uma ação.

Segundo sua argumentação, a impossibilidade de expressar o processo que não segue uma lógica, o que hoje podemos entender como “intuição”, deve-se ao fato de esse tipo de processo ser inconsciente, muito rápido e altamente complexo.

Com uma abordagem vanguardista, esse autor reconhecia que o tipo de processo mental intuitivo se fortalece à medida que a experiência desse indivíduo se robustece. Sem atribuir um único nome a esse tipo de processo mental — bom julgamento, inspiração, bom senso, visão futurista ou intuição — Barnard afirmava que seria impossível a qualquer pessoa realizar qualquer trabalho, sobretudo aqueles ligados às vendas, sem este tipo de processo mental.

Em última análise, o autor destacava a importante ideia de que os processos não lógicos (intuitivos) e os processos lógicos (analítico-racionais) são complementares e necessários para praticamente todas as funções de gestão, não importando quão quantitativas ou qualitativas sejam as demandas de qualquer tarefa específica.

Quarenta anos após a publicação do livro de Barnard, o alemão Herbert Alexander Simon é agraciado com o Prêmio Nobel de Economia, tendo como objeto de pesquisa o processo de tomada de decisões em organizações econômicas.

O trabalho de Simon não apenas lhe rendeu o Nobel, como também se tornou referência nos estudos sobre intuição aplicada a negócios e administração organizacional, sendo referência para gerações subsequentes de pesquisadores da tomada de decisão. É impossível estudar o processo decisório intuitivo sem recorrer a esse autor.

Simon, que foi economista, político, sociólogo, professor universitário e cientista político, reconhecia os problemas que ele chamou de “não estruturados” e que, essencialmente, apresentam variáveis simbólicas e não-verbais, não sendo quantificáveis. Segundo o

laureado, esses problemas extrapolam a racionalidade e a rotina dos gerentes. Por isso, não podem ser resolvidos exclusivamente com o uso de algoritmos, nem com ferramentas analíticas e/ou computacionais. Dessa forma, admitiu que os gerentes devam fazer uso da experiência, discernimento, senso comum, criatividade e da intuição. Audaciosa tese.

O conceito de intuição elaborado por Simon estava basicamente ligado ao poder de armazenamento de informações e à capacidade de visualizar padrões e similaridades entre as situações anteriores e atuais. Dito de outra maneira, refere-se à considerável quantidade de conhecimentos absorvidos pela experiência e que ficam estocados na memória do profissional, sendo utilizados para a solução de problemas.

Identificando as possíveis opções, esse profissional experiente recupera esses conhecimentos de seu repertório, os alia às suas capacidades dedutivas e encontra soluções rapidamente e de forma satisfatória. Ou seja, Simon acreditava que havia uma relação próxima entre o julgamento intuitivo e propriedades do julgamento lógico. Pois as evidências encontradas por ele mostravam que as habilidades intuitivas dos gestores trilham o mesmo caminho: os conhecimentos estocados na memória em forma de padrões reconhecíveis e informações associadas, que são recuperados quando o profissional identifica possíveis opções para agir visando à solução de um determinado problema.

Com isso, não parece difícil articular sobre a influência que Barnard exerceu sobre Simon, ou sobre a semelhança das ideias desses autores quanto à clara associação entre intuição e experiência. Evidência viva disso é saber que o prefácio da primeira edição de 1947, do livro de Herbert Simon, intitulado *Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*, foi escrito por Chester Barnard.

Muitos anos se passaram desde então, e o resultado parcial identificado na literatura contemporânea, bem como nas ideias de Barnard e Simon, indica que um grupo considerável de pesquisadores sinaliza que a intuição apresenta características de um processo não

consciente, fortemente associado à experiência, situado fora dos limites estritamente racionalistas e que pode ser identificado em qualquer pessoa, independentemente do nível de escolaridade, classe social, função ou sexo.

O que, por enquanto, parece ser mais ou menos consensual, ao menos entre a maioria daqueles que estudam seriamente o tema, é que a intuição se difere da mera busca pela satisfação de uma vontade, do palpite, de um “passe de mágica” ou cálculo de probabilidade. À frente iremos perseguir algumas abordagens conceituais sobre intuição.

Muito maiores, porém, são as dúvidas, os questionamentos e as discordâncias sobre o assunto, que, diante da dificuldade de comprovação científica, comporta-se como um barco à deriva, vulnerável aos caóticos vendavais do modismo e da superficialidade.

A RACIONALIDADE

O ser humano sempre procurou explicações para a realidade na qual esteve inserido. Inicialmente, buscou respostas por meio dos mitos e das religiões, da sorte ou da coincidência e, finalmente, por meio da ciência.

E foi exatamente essa racionalidade científica a responsável por desmitificar e dessacralizar as explicações inicialmente atribuídas aos fenômenos, sempre apoiada na ideia de que qualquer ocorrência na natureza poderia ser explicada racionalmente, em termos científicos.

Historicamente, as ciências gerenciais sempre aceitaram essa superioridade da racionalidade e dos métodos científicos como base para a validação do conhecimento. Até o início dos anos 2000, os livros destinados à Administração eram estritamente baseados na perspectiva da complexidade organizacional e racionalidade gerencial, com raríssimas exceções.

De caráter essencialmente instrumental e adotando as metodologias cartesianas como pedra angular, a escola racional apresentava uma abordagem tipicamente operacional do ser humano: uma visão

simples e mecanicista de causa e efeito, tendo como base os métodos quantitativos e racionais, envolvendo normalmente a identificação de várias opções e atributos, analisando, por exemplo, os prós e contras de cada alternativa.

Destacam-se aqui aquelas teorias ligadas à tomada de decisão, que se apoiavam basicamente em métodos quantitativos, privilegiando modelos como os de análise do ponto de equilíbrio, ensaios de probabilidade, estatística, matriz de resultados, árvore decisória, pesquisa operacional, entre outros.

A premissa da perspectiva racional das organizações é que o processo de decisão se inicia a partir da detecção de um problema a ser resolvido. No caso de um processo de vendas, seria basicamente identificar algo que atenda a uma necessidade ou desejo do cliente, ou que reduza ou elimine uma dor. A partir daí, as informações são coletadas e analisadas de forma sequencial, resultando em alternativas para ações que visam ao alcance dos objetivos comerciais e organizacionais.

Nesse modelo, todas as variáveis sociais, políticas e humanas, como conflito das relações interpessoais, motivação e perfis de personalidade, são vistas como ilógicas, limitantes da racionalidade e obstáculos ao alcance dos objetivos de uma organização. Contudo, essas variáveis existem, são relevantes e não podem ser descartadas. Não parece difícil proferir a ideia de que, naturalmente, nenhum processo de vendas seria possível seguindo unicamente parâmetros racionais, como se fosse a solução de uma equação matemática composta de variáveis conhecidas.

As limitações da racionalidade em vendas

A racionalidade tenta, em vão, dar sentido e guiar nossas ações em um mundo incerto, que não é tão racional quanto talvez tenhamos sido levados a acreditar, ou quanto gostaríamos que fosse.

Hoje, vários estudiosos do tema parecem concordar que a maioria das teorias pregadas pela racionalidade administrativa se distancia da realidade nas organizações. O não programável, o não previsível, as situações sem precedentes surgem a todo o tempo. E é nesse

contexto que se encontra o gerente, sendo também essa a realidade de um vendedor: a cada dia um novo desafio, uma exigência inesperada do cliente, um movimento imprevisível da concorrência, uma nova legislação restritiva, uma nova tecnologia no mercado.

O universo corporativo e o mercado não comportam uma imagem utópica e romântica do vendedor sistemático, reflexivo, que adota estratégias e toma decisões baseadas em informações de mercado ou *inputs* fornecidos por compradores ou potenciais clientes. A figura de um gerente comparada com a de um maestro, regendo uma orquestra com sua batuta, pode ser reconfortante, mas não reflete necessariamente a realidade. Incontáveis vezes, esse “regente” deve deixar seu pódio de maestro e ajudar a carregar o piano para o show acontecer.

Não é possível racionalizar um processo de vendas. Da mesma forma que o seguimento de scripts de vendas como se fossem uma cartilha infalível para obtenção de êxito comercial, parece ilusório. Os principais desafios de um roteiro de um processo de vendas estão relacionados à impossibilidade de estocar conhecimento humano de forma a ser utilizado de modo adequado e eficiente em diferentes contextos, além das ações e estratégias subjetivas dos clientes. Um plano de vendas que tentasse cobrir todas as situações encontradas no mundo real de vendas e indicar as ações recomendadas aos vendedores em cada caso teria que ser demasiadamente extenso e, mesmo assim, apresentaria falhas e situações não previstas. Quanto mais complexos fossem esses scripts, maior seria o esforço e tempo exigidos dos vendedores para memorizá-los ou acessá-los — o que, por si só, os inviabilizaria. De fato, uma intuição refinada vale mais que mil scripts decorados.

A ambiguidade, as diferentes estratégias dos compradores e concorrentes e as constantes mudanças mercadológicas, resultantes de uma realidade empresarial cada vez mais anárquica, impedem que as decisões e ações dos vendedores possam ser enquadradas nos moldes teóricos puramente racionais, desenvolvidos anteriormente para a condução de um processo de vendas.

Quantas vezes vimos vendedores planejarem detalhadamente estratégias a serem seguidas em reuniões futuras com o cliente e que, no momento da negociação, o cenário se altera drasticamente em relação ao que se esperava, exigindo mudanças de rumo e invalidando completamente qualquer plano?

As principais críticas aos autores defensores do uso estrito da racionalidade nos processos de negociação e transações comerciais residem na limitação desses modelos em captar as características contextuais e a influência das dimensões interpessoais no ambiente organizacional. Na escola racional, a ambiguidade, urgência, incerteza, ineditismo, complexidade e, por que não dizer, as verdadeiras encenações teatrais na mesa de negociação são esquecidos.

Vamos imaginar se, em um processo de negociação, o vendedor apenas considerasse “o que” (associação das palavras) fosse dito pelo potencial cliente com quem ele está negociando, e não se atentasse para “como” (o momento da fala, a altura e o tom de voz) e nem para em qual contexto específico aquilo foi dito, além de uma série de outros sinais não necessariamente verbais emitidos pelo cliente durante as interações. Muitas vezes, em uma mesa de negociação, segundos de silêncio podem dizer muita coisa.

Quem tem experiência em vendas é capaz de relatar inúmeras situações vivenciadas em que o cliente já está decidido a comprar o produto de seu concorrente, mas barganha com você visando obter um preço mais baixo e, dessa forma, apresentar sua proposta ao seu concorrente como forma de pressioná-lo para obter mais concessões comerciais. Ou, o contrário: o cliente já está decidido a comprar seu produto, mas se reúne com seu concorrente apenas para simular que você não está em vantagem, com o objetivo de forçá-lo a oferecer mais descontos.

Nossa crença é que o exclusivo pensamento lógico-racional tem pouca utilidade na maioria das atividades comerciais, sobretudo naquelas que envolvem altas cifras ou questões estratégicas relevantes, onde a pressão por resultados é ainda mais acentuada e a experiência

dos negociadores é, frequentemente, elevada. E é justamente nesse ambiente que vivem muitos vendedores.

De uma maneira geral, um dos principais riscos em se confiar na tomada de decisão puramente analítica e racional é que sua base principal reside na decomposição e separação das partes do problema, analisando cada uma delas, isoladamente, de forma lógica, matemática e sequencial. No entanto, essa forma de análise desconsidera as influências que cada parte individual exerce uma sobre as outras, bem como as componentes interpessoais como, por exemplo, o blefe, a ironia, a mentira e a pressão psicológica.

Além disso, o ser humano possui uma capacidade limitada de processamento de informações e enfrenta a impossibilidade de considerar todas as variáveis e alternativas possíveis. Por isso, recorremos a simplificações da realidade ajustadas à nossa capacidade mental. A inviabilidade da tomada de decisão de forma puramente racional fica ainda mais comprometida se considerarmos essa limitação humana associando-a ao dinamismo do cenário mercadológico e, principalmente, ao volume de informações disponíveis na atualidade.

Nunca podemos esquecer que o comprador sempre negocia com mais de uma fonte vendedora, e que cada interação de seu potencial cliente com seu concorrente pode alterar abruptamente o cenário, de forma positiva ou negativa, para ambas as partes.

Em inúmeras ocasiões, ouvimos gerentes e diretores de vendas dizerem que determinado processo de negociação deve ser conduzido como “um jogo de xadrez”. De fato, estudos e pesquisas sobre o xadrez mostram ser possível jogar esse jogo de tabuleiro de forma exclusivamente racional. É assim que agem os supercomputadores que “desafiaram” e ainda “desafiam” os grandes mestres enxadristas.

Do ponto de vista teórico, isso é uma verdade, considerando que se trata de um jogo de movimentos definidos e finitos (embora com uma possibilidade imensamente grande de jogadas) e, por isso, seria possível usar sistemas computacionais para conduzir os movimentos das peças desse jogo.