

## UM CONFRONTO DE IDEIAS SOBRE SCRIPTS E INTERAÇÕES COMERCIAIS: UMA VISÃO BASEADA NA TEORIA DA ANÁLISE TRANSACIONAL

Marília Pinheiro Falcioni  
Renata Furtado Gradvhol  
Ana Augusta Ferreira de Freitas

### Introdução

Debates acadêmicos atuais na área de marketing evidenciam a importância da construção de relacionamentos comerciais duradouros. Esse é um tema de pesquisa que se tornou recorrente nos últimos anos (e.g. GRÖNROOS, 1994; BERRY, 2000). Ao estudar o relacionamento estabelecido em ambientes comerciais, os pesquisadores buscam nas ciências sociais a explicação para o seu desenvolvimento, o que na maior parte das vezes leva a explicações complexas das relações entre clientes e vendedores, que são assemelhadas, mas não semelhantes às relações interpessoais (GUTEK, 1999). No entanto, na prática dos negócios, a interação entre vendedor e cliente nas empresas ainda é muito baseada na linearidade e previsibilidade, características estas de modelos que, aparentemente, estariam ultrapassados (BRANCO, 1995). Carvalho e Vergara (2002) confirmam esta realidade ao afirmarem que uma das abordagens mais utilizadas pelas empresas se baseia em uma teoria que propõe que o comportamento dos vendedores seja guiado por uma sequência de ações padronizadas e previamente estabelecidas, os chamados *scripts* cognitivos.

Diante deste contexto, acredita-se que há a necessidade de reflexões que propiciem um maior entendimento sobre como se dá esta relação diádica que ocorre nas trocas comerciais quando o estímulo gerado pelo

vendedor é guiado por padrões pré-estabelecidos. Assim, o presente estudo retoma o ensaio teórico realizado por Carvalho e Vergara (2002), que questionam a eficácia dos *scripts* nos encontros de vendas, tomando para si a sugestão desses autores de que, por ser este um tema bastante complexo, outras pesquisas que auxiliem em uma melhor compreensão da essência na natureza humana são necessárias. Baseados nesta recomendação, pretende-se que esta retomada do estudo seja enriquecida por uma pesquisa empírica aliada a uma teoria comportamental, a teoria da Análise Transacional, a fim de que esta confluência propicie novos conhecimentos acerca dos momentos de interação comercial.

A escolha da Análise Transacional como uma das bases teóricas deste estudo se justifica pelo fato de que esta teoria foi elaborada a partir da observação do comportamento humano em situações de transações (KRACK; NASIELSKU; GRAAF, 1984). Neste campo de estudo, uma transação é entendida como qualquer movimento ou ação que uma pessoa provoca em um relacionamento com outra, resultando, assim, em um outro movimento ou ação de volta (OLIVEIRA, 1976). De uma forma simplificada, Berne (1985) relata que qualquer interação entre pessoas é considerada uma transação. Percebe-se, portanto, que a Análise Transacional torna-se interessante neste estudo no sentido de possibilitar um método de compreensão e análise do comportamento das pessoas envolvidas em um processo de relação comercial, sendo este método dirigido essencialmente aos estados de ego propostos por esta teoria e tendo como resultado final a compreensão sobre a influência desses estados nas transações.

Na verdade, na falta de uma estrutura teórica bem desenvolvida dentro do marketing, alguns autores (e.g. JANCIC; ZABKAR, 2002; ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994; DWYER; SCHUR; OH, 1987) entendem que a compreensão dos relacionamentos em contexto de negócios deve ser feita tomando por base o conhecimento gerado fora das ciências sociais aplicadas. Assim, acredita-se que a triangulação destes temas pode contribuir teoricamente com uma

melhor compreensão dos relacionamentos que acontecem em ambientes comerciais, seja identificando suas características ou evidenciando contextos que contribuam para o seu desenvolvimento.

Partindo-se desta premissa, questiona-se se a utilização de *scripts* nas interações entre vendedor e cliente, em pequenas empresas, pode influenciar o resultado das transações comerciais. Em resposta a este questionamento, o objetivo deste trabalho é compreender, à luz da Análise Transacional, as possibilidades de transação que podem ocorrer em uma interação comercial, em pequenas empresas, quando o estímulo gerado pelo vendedor é baseado em um *script*.

Para a abordagem destes aspectos, o trabalho é estruturado da seguinte maneira: inicialmente, desenvolve-se um estudo sobre *scripts*, buscando-se conhecer os pensamentos dos principais autores que escreveram sobre o tema. Posteriormente, faz-se um recorte do amplo tema da teoria da Análise Transacional, salientando a sua importância no contexto organizacional, através da compreensão de cada um dos três estados de ego (Pai, Adulto e Criança) e de como acontece o relacionamento entre eles. Um estudo de cada tipo de transação proposta pela Análise Transacional (Paralela, Cruzada e Ulterior) é realizado e servirá de base para um melhor entendimento sobre a dinâmica dos relacionamentos comerciais. Os procedimentos metodológicos são expostos na seção seguinte, seguido dos resultados, considerações finais, limitações do estudo e direcionamentos futuros.

## 1 Referencial teórico

Grande parte dos estudos sobre a teoria dos *scripts* foi publicada no meio científico nas décadas de 70 e 80 (LEIGH, 1987; SCHANK; ABELSON, 1977); entretanto, apesar desta abordagem já ter, teoricamente, sido superada por outros modelos organizacionais mais complexos, na prática, os *scripts* continuam sendo utilizados como base de interação

entre o vendedor e o cliente em diversas empresas. Mesmo diante deste contexto, poucos estudos no Brasil e no mundo têm se voltado a reflexões específicas sobre este tema, que, apesar de parecer ultrapassado, ainda é uma realidade no processo de transações comerciais. Desta forma, neste trabalho se mostra a evolução e as divergências dos principais autores que escreveram sobre o tema na área de marketing.

Schank e Abelson (1977) definem *scripts* como sendo uma sequência padronizada de ações que retratam uma determinada situação. Schank (1997) posteriormente reafirma que as pessoas possuem *scripts* (roteiros) em suas mentes para várias situações, que refletem as suas próprias expectativas de como certo evento irá acontecer. Leigh (1987) complementa este pensamento afirmando que os *scripts* definem os procedimentos de como vender, baseando-se em um esquema que descreve a sequência apropriada de eventos ou atividades que se enquadram num determinado contexto. Neste mesmo estudo, o autor relata que os *scripts* cognitivos representam a base de aprendizagem e por isto são importantes ferramentas que auxiliam os vendedores a entenderem uma interação de vendas, ajudando-os a guiarem os seus comportamentos no decorrer de uma transação.

Contrapondo-se à ideia destes autores os quais acreditam que, essencialmente, os *scripts* são representações de uma abordagem de vendas consideradas adequadas para uma situação específica de negócios, Carvalho e Vergara (2002) questionam como situações tão importantes para as empresas podem estar recebendo um treinamento baseado em uma abordagem que propõe que os vendedores aprendam sequências de comportamentos previamente estabelecidos, a fim de que as interações com os consumidores sejam controladas de uma forma padronizada. Motta (2000) comunga deste mesmo pensamento, quando defende que uma interação que segue um *script* pré-determinado impede que as percepções, os sentimentos, a criatividade, dentre vários outros fatores inerentes à personalidade, sejam enriquecedores de um relacionamento.

Carvalho e Vergara (2002) sintetizam a preocupação dos autores que se posicionam contrários ao uso de *scripts*, ao afirmarem que as relações humanas são demasiadamente complexas para serem guiadas pelo uso de padrões pré-estabelecidos, sendo estes considerados como insuficientes, inadequados e incongruentes. De uma outra maneira, Leigh e McGraw (1989) também resumem a opinião daqueles que acreditam que existem vantagens no uso de padrões, ao afirmarem que as simplificações acarretadas pelo uso de *scripts* ajudam a lidar com o complicado processo das relações humanas de uma forma facilitada.

Estes padrões são também considerados estruturas organizadas que representam um método ideal para aprender e lembrar processos específicos de venda, permitindo que o vendedor compreenda uma evolução de situações para responder de forma adequada aos clientes. Tal evolução se dá através de uma elaborada base de conhecimento, que é armazenada na memória do vendedor, propiciando com que este conheça um número cada vez maior de situações que o ajudem a selecionar estratégias adequadas de vendas (*scripts*) para outras situações semelhantes que possam ocorrer posteriormente (LEONG; BUSCH; JOHN, 1989; LEIGH; RETHANS, 1984).

A respeito desta questão, Carvalho e Vergara (2002) rebatem o pensamento destes autores afirmando que somente vendedores com capacidade de memorizar perfeitamente centenas de roteiros teriam condição de manter relacionamentos fundamentados somente em interações por *scripts*. Eles argumentam, inclusive, que, se os vendedores forem capazes de manter uma interação com os clientes através do uso destas sequências padronizadas, adaptando-as às variações que forem ocorrendo, a interação não deverá apresentar maiores dificuldades; entretanto, se qualquer uma destas variações não for suprida pelo uso destes *scripts*, o que acontece com muito mais frequência, surgem os diversos problemas. Este pensamento torna-se contrário também ao de Leigh e McGraw (1989), que acreditam que a interação flui com maior facilidade quando se pode esperar certo tipo de conduta de uma das pessoas envolvidas na interação e o comportamento do outro pode ser previsto.

Stoltman, Tapp e Lapidus (1989) compartilham da mesma ideia geral acerca da função dos *scripts*, tal como estruturas cognitivas que contêm informações sobre a natureza de vários eventos e atividades em um processo de vendas. Entretanto, estes autores focam seu estudo em uma natureza mais variável dos *scripts*, afirmando que se deve reconhecer que eles também podem conter elementos flexíveis e que estes podem constituir uma forma mais genérica e abstrata de *scripts*. No entanto, embora possam existir abstrações gerais, as subcategorias dos *scripts*, ou variantes deles, segundo os autores, são também contextualmente definidas e possuem propriedades determinadas. Desta forma, Stoltman, Tapp e Lapidus (1989) sugerem a necessidade de investigar a natureza dos *scripts* mediante a passagem para um nível mais alto de abstração. Eles relatam que a dificuldade disto acontecer está ligada à incapacidade coletiva de pensar em termos de variabilidade e diferenças de contexto, e também devido à orientação estereotipada ser universalmente compartilhada.

Nesse mesmo estudo de Stoltman, Tapp e Lapidus (1989), percebe-se que, apesar de estes autores sugerirem o uso de *scripts* como uma forma de condução do comportamento em uma interação comercial, eles admitem uma limitação desta abordagem no que se refere à padronização das ações. Contudo, a necessidade de flexibilidade e variabilidade dos *scripts* que é relatada por eles é inserida, ainda, em um contexto pré-estabelecido e, conseqüentemente, controlado. Neste mesmo sentido, o estudo de Leong, Busch e John (1989) documenta que o sucesso na utilização dos *scripts* está relacionado à habilidade do vendedor de adaptá-los a diferentes situações de vendas. Estes autores salientam também, que as estruturas de *scripts* mais articuladas devem conter uma grande variedade de características, incluindo aquelas que representam situações menos típicas de vendas, menos frequentemente encontradas.

O trabalho de Leong, Busch e John (1989) baseia-se na ideia de dois tipos de estruturas de conhecimento que facilitam o processo de vendas: as estruturas de categorias e as estruturas de *scripts*. Esta primeira contém, segundo os autores, informações necessárias para descrever e classificar os

diferentes tipos de clientes, incluindo as suas características, motivações e formas de comportamento. A estrutura do *script*, ao contrário, inclui informações sobre a sequência de ações e eventos que comumente são encontradas em situações de vendas e que podem ser usadas para guiar o comportamento do vendedor em situações similares.

Percebe-se que tanto Stoltman, Tapp e Lapidus (1989) quanto Leong, Busch e John (1989) inserem ao contexto de *scripts* a ideia de flexibilidade. Nos dois estudos, os *scripts* são vistos também como importantes para determinar a forma como os vendedores se adaptam a novas ou modificadas situações de vendas. Contudo, Leong, Busch e John (1989) vão além: ao inserirem a importância dos vendedores não somente considerarem a estrutura do *script* como fundamental em um processo de vendas, mas também a necessidade de eles terem em mente a estrutura de categorias dos diversos tipos de clientes que podem estar inseridos neste processo de interação. Grönroos (1995) vai de encontro com esta ideia ao afirmar que a falta de adaptação dos *scripts* às diferenças individuais de cada cliente poderá provocar uma não aceitação por parte deste último em se inserir no processo, ou seja, na transação.

Mesmo diante da inserção deste fator de variabilidade aos *scripts*, Carvalho e Vergara (2002) indicam que os vendedores devem ser treinados a fim de saberem selecionar, na prática, respostas adequadas para as diversas situações possíveis de ocorrerem em uma interação comercial, não ignorando a sua dimensão intuitiva, a fim de não se deixarem guiar pelos padrões pré-estabelecidos. A partir destas propostas atuais mais flexíveis, Carvalho e Vergara (2002) sugerem que, no lugar de *scripts*, uma conduta mais criativa propiciaria uma melhor condição de gerar resultados mais efetivos para as empresas. Este pensamento vai de encontro com o de Morgan (1996), que afirma que a utilização de *scripts* como forma de interação com o cliente pode estar acarretando um afastamento dos modelos organizacionais mais modernos, que valorizam a criatividade que surge nas empresas, e está acabando por retroceder para aqueles antigos modelos burocráticos.

De acordo com o entendimento de *script* e de sua função nas interações comerciais, este trabalho pretende prosseguir com o estudo tendo por base a Análise Transacional, que é uma teoria comportamental pensada pelo psiquiatra Eric Berne, em 1958, e que tem hoje suas aplicações dirigidas a diversas áreas de estudo, dentre elas, a área organizacional (OLIVEIRA, 1976). Esta teoria foi escolhida diante da percepção dos autores de que progressos neste tema deveriam ser respaldados por uma maior compreensão da natureza humana e das suas variadas dimensões em interações interpessoais, podendo esta compreensão ser alcançada através dos estudos dos princípios da Análise Transacional.

A Análise Transacional (AT) é baseada na ideia de que existem três tipos de estados de ego que são formados através de experiências vividas e através de modelos incorporados de outras pessoas, principalmente parentes. Esses estados de ego que compõem a estrutura da personalidade são conhecidos como Pai, Adulto e Criança (GRAAF, 1984; KRACK; NASIELSKU; OLIVEIRA, 1976; BERNE, 1958). Em outras palavras, a Análise Transacional, através de um modelo descritivo do funcionamento da personalidade humana, permite a compreensão simples e objetiva do estado de ego das pessoas, dando, a partir disto, ferramentas que permitam identificar o que está acontecendo em suas relações, possibilitando, assim, um aprimoramento do desempenho na interação com os outros (OLIVEIRA, 1976).

Berne (1958) relata que o estado de ego é um sistema coerente de sentimentos ou um conjunto de padrões coerentes de comportamento que se restringe a três categorias: o que se assemelha às figuras paternas; o que depreende uma avaliação e análise da realidade e o que representa as experiências da primeira infância. A partir disso, todo indivíduo, em qualquer natureza de relacionamento, estará se comportando de acordo com um estado de ego, que, não sendo imutável, pode mudar com variados graus de rapidez dependendo da situação que esteja sendo vivenciada.

No ego de Pai, Berne (1985) defende que estão registrados os conceitos, os valores e as normas que foram aprendidos através da relação com pais e adultos, ou seja, é a sedimentação dos conceitos de vida que foram ensinados na infância. Segundo Oliveira (1976), este é um estado que projeta a imagem que se tem dos próprios pais. Alguns termos são bem típicos deste estado, como expressões em tom de aconselhamentos ou em tom de críticas.

O estado de ego de Adulto, que também é denominado por Krack, Nasielsku e Graaf (1984) como refletido e pensado, é um estado mais racional e lógico, que busca o autocontrole e a melhor utilização da linguagem. Berne (1958) relata que a função primordial deste estado não é registrar informações, como é característico dos outros dois egos, mas, sim, processar e analisar, de modo não preconceituoso, a fim de que seja dada uma resposta adequada ao exterior. O estado Adulto apresenta um comportamento mais analítico e as suas expressões típicas denotam a ideia de investigação e de conhecimento dos fatos, como complementa Oliveira (1976).

Por último, o estado de ego de Criança, conforme Krack, Nasielsku e Graaf (1984), possui um apelo criativo e inventivo. Também Oliveira (1976) confirma isto ao afirmar que na Criança estão mais presentes os conceitos criados a partir do que foi sentido. As expressões típicas deste estado, muitas vezes, denotam uma preocupação exclusiva com a própria pessoa, dando a ideia de súplica ou de exibicionismo, ou com uma vasta demonstração de emoções.

Enfim, a partir do entendimento do que se passa em cada estado de ego, torna-se mais fácil a compreensão das possíveis formas de transações que ocorrem quando alguém se relaciona com uma outra pessoa. Cada transação é formada de um estímulo e de uma resposta, podendo elas procederem do Pai, Adulto ou Criança de uma pessoa, para o Pai, Adulto ou Criança de uma outra pessoa. Entretanto, é preciso que exista uma resposta ao estímulo, para que ocorra uma transação. A finalidade do

estudo de transações é entender qual o estado do ego que implementa o estímulo e qual o que emite a resposta, podendo assim compreender a dinâmica do relacionamento do sistema Pai, Adulto e Criança em diversos ambientes, inclusive em um ambiente organizacional.

A transação, segundo Berne (1995), é a unidade básica do relacionamento e toda troca ou interação entre pessoas é, na verdade, um encadeamento de transações, daí o termo Análise Transacional. A manifestação, verbal ou não verbal, é chamada de estímulo transacional e dá início à transação. Resposta transacional é a reação da outra parte inserida no relacionamento. Nota-se que, dentro da abordagem em que este estudo está inserido, o estímulo surge de um *script* cognitivo utilizado por um vendedor, e a resposta parte do cliente. Neste processo de estímulo-resposta, nesta relação dicotômica, as diversas transações vão ser determinadas pelos estados de ego de ambos envolvidos nesta interação.

Partindo-se do entendimento de Oliveira (1976), as transações podem ser de três tipos: Paralelas, também conhecidas como Complementares; Cruzadas e, por fim, Ulteriores, chamadas também de Ocultas. Berne (1995) explica que uma transação Paralela ocorre quando o estímulo transacional e a resposta se encontram em harmonia. Este tipo de transação ocorre quando uma mensagem é dirigida a um estado de ego em sintonia com o estado de ego do emissor, proporcionando que o receptor tenha condição de enviar uma mensagem ou resposta adequada e fazendo com que a comunicação flua abertamente. Ou seja, os estímulos partem de um estado de ego similar àquele de destino, possibilitando, assim, uma comunicação fácil e sem problemas e, conseqüentemente, com qualidade nas transações. Ainda segundo Berne (1995), uma transação também é considerada Paralela quando o estímulo vai de um Pai para uma Criança, que recebe como retorno uma resposta de uma Criança para um Pai.

Quando estímulo e resposta transacional não estão em sintonia, pode-se dizer que há uma transação Cruzada. Berne (1985) indica que, neste caso, um estímulo é dirigido a um ego, em que a pessoa receptora

da mensagem não se encontra no estado de ego esperado pelo emissor. Isto ocasiona que a resposta parta de um estado diferente do previsto e consequentemente também se dirija de volta a um estado de ego, em que o emissor não se encontra. Através do cruzamento das informações, há uma interrupção no fluxo de comunicação. Assim, conforme Oliveira (1976, p.71), “na Transação Cruzada, o estímulo transacional ativa um estado de ego inapropriado do receptor. A resposta transacional que parte deste para o emissor do estímulo é uma resposta inesperada”.

Como exemplo, é possível apresentar uma transação na qual o estímulo surgiu de uma pessoa com um estado de ego de Adulto, que tinha a intenção de receber uma resposta de uma outra pessoa que também estivesse em seu mesmo estado de ego. Entretanto, esta comunicação foi interrompida, pois o receptor da mensagem não se encontrava neste estado, mas sim no de Pai, enviando uma resposta não para um Adulto, mas para uma Criança. Ou ainda, um estímulo enviado de um Pai que esperava receber uma resposta de volta de uma Criança, teve como retorno, uma mensagem também de Pai para Criança.

O terceiro tipo de transação, a Ulterior, envolve mais de um estado de ego, acontecendo segundo Oliveira (1976), porque, além das mensagens socialmente aceitas, existem também as ocultas. Krack, Nasielsku e Graaf (1984) acrescentam que, para haver a identificação da mensagem oculta, deve-se observar o tom de voz e a atitude corporal das pessoas. Os autores chamam a atenção para esse tipo de transação que é muito usado por vendedores, com a intenção de manipular clientes. As transações Ulteriores são mais complexas, pois envolvem tanto mensagens aparentes (tais quais nas transações Paralelas e Cruzadas), quanto mensagens subjacentes. Estas mensagens subjacentes são aquelas que não são verbalmente expressadas, e sim, censuradas pelo próprio indivíduo. Como exemplo, é possível imaginar um estímulo que partiu de um estado de ego de Adulto em direção a um outro Adulto entretanto, o que realmente a pessoa da qual partiu o estímulo queria era enviar uma mensagem de um Pai para uma Criança.

## 2 Procedimentos metodológicos

A abordagem da pesquisa é qualitativa, por proporcionar a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. Seguindo os seis passos propostos por Morse (1994) para o design da pesquisa qualitativa - reflexão, planejamento, entrada, coleta de dados, saída e redação -, a primeira etapa se caracterizou por um processo de reflexão, de onde se identificou que o tópico de interesse seria a forma como as relações interpessoais entre cliente e provedores de serviços são condicionadas à existência de padrões de interação, os chamados *scripts* cognitivos, e as consequências deste entendimento.

No segundo estágio, o de planejamento, definiu-se que a estratégia de abordagem seria a pesquisa documental, que se constitui do exame de materiais que não receberam tratamento analítico ou que podem ser interpretados sob diversos pontos de vista (GODOY, 1995). Ainda nesta fase, a preparação das pesquisadoras teve suporte na pesquisa bibliográfica, onde se buscaram as relações do problema com as teorias que lhe dão sustentação, que no caso específico deste estudo são a teoria dos *scripts* e a da Análise Transacional. No decorrer do processo a leitura reflexiva concorreu para desenvolver a compreensão inicial do problema e, ao final, para ampliar o entendimento do estudo para situação em outros contextos. Ainda no estágio de planejamento, a questão de pesquisa foi refinada e por diversas vezes revista, mesmo ainda durante a leitura dos documentos, outros elementos foram ainda definidos, tais como: objetivos, limitações, procedimentos de coleta e de análise dos dados.

Na etapa seguinte, nomeada de estágio de entrada, foram selecionadas duas empresas de treinamento que utilizam materiais escritos para formação de força de vendas. A escolha destas empresas, embora feita por acessibilidade, seguiu uma orientação de representatividade e abrangência de atuação. A primeira delas foi criada em 1946 e possui, atualmente, programas de treinamento com área de atuação em todo o país. A outra empresa de treinamento atua especificamente no Ceará,

sendo seu consultor responsável por conduzir formações em empresas de todo o porte neste Estado.

Ainda nesta etapa de entrada, iniciou-se a coleta e exame dos dados, que na pesquisa qualitativa sabe-se ocorrer praticamente de forma simultânea. Dois documentos (DOC A e DOC B), o primeiro contendo 16 páginas e o segundo 17 páginas, foram utilizados como fonte de dados. Neles foi possível avaliar a sequência de treinamento oferecida pelas duas empresas, inclusive em termos de orientação de posturas gerais e específicas dadas a vendedores de pequenas empresas. Na escolha das duas empresas e de seus materiais, procurou-se observar a sugestão de Morse (1994), para quem os critérios de adequação e propriedade dos dados, explicitação do caminho e verificação são requisitos básicos. Em relação ao primeiro, o material coletado destas duas empresas exprimem diferentes situação e variabilidade que contribuem para o entendimento do fenômeno. A propriedade se refere à pertinência dos dados, que neste caso foi garantida por entender-se que estes treinamentos são bases para posturas que serão apreendidas e reproduzidas em situações reais. Ademais, estas informações são estáveis, subsistem ao longo do tempo e representam, substancialmente, o conteúdo ministrado oralmente nos treinamentos de capacitação de vendedores.

A explicitação do caminho, outro requisito identificado por Morse (1994), é aqui apresentada como forma de oferecer a outros pesquisadores a possibilidade de reconstruir o caminho. Com isto não se pretende alcançar generalizações, já que a pesquisa tem também um caráter exploratório, mas apenas garantir a lógica e pertinência dos achados. Desta forma, identifica-se que os documentos escritos foram submetidos a uma análise do conteúdo, que se diferencia de uma análise documental. A análise de conteúdo vai além da busca de informações explicitadas no texto, à medida que busca entender a mensagem, os seus significados e aquilo que pode estar implícito (RICHARDSON *et al.*, 1999). A análise de conteúdo seguiu as etapas propostas por Trivínos (1987). O primeiro foi a pré-análise, com a organização do material.

O segundo foi a descrição analítica, onde o *corpus* foi submetido a um estudo aprofundado, orientado em princípio, pela revisão da literatura. O terceiro referiu-se aos procedimentos, como a codificação, a classificação e a categorização, que são básicos nesta instância do trabalho.

Assim, como sugerido por Vergara (2005), realizou-se, nessa última etapa, uma categorização *a priori* fundamentada na revisão da literatura e orientada pelo objetivo deste trabalho, no entanto cientes de que categorias *a posteriori* poderiam emergir do campo. No primeiro momento, buscou-se a presença de *scripts* cognitivos nos treinamentos dirigidos aos profissionais de vendas; no segundo momento, identificou-se a existência de uma visão estereotipada dos clientes ou uma visão que fizesse a distinção dos traços de personalidade de cada um; finalmente, em um terceiro momento, verificou-se, com base na Análise Transacional, o tipo de transação que pode ocorrer, a partir dos estímulos surgidos das orientações contidas nos documentos. Nos dois primeiros momentos, a análise baseou-se, em especial, nas duas estruturas de conhecimento propostas por Leong, Busch e John (1989), as estruturas de categorias e as estruturas de *scripts*. Esta categorização foi escolhida *a priori* por conter indicações de flexibilidade e complexidade embutidas no conceito de *scripts*, possibilitando, assim, que a análise do material fosse fundamentada na busca destes aspectos. O terceiro momento baseou-se em toda a teoria apontada no referencial sobre Análise Transacional, dando ênfase à influência dos estados de ego na geração da transação.

O último critério estabelecido por Morse (1994), o de verificação, foi garantido pela exposição dos achados de dois pesquisadores da área de vendas. A seção seguinte segue as orientações da última fase do design da pesquisa qualitativa proposta pelo mesmo autor, qual seja, a redação do texto. Nessa seção procurou-se retratar com justiça as perspectivas subjetivas encontradas e o impacto da pesquisa sobre o fenômeno que se deseja compreender.

### 3 Resultados e análises

A presente pesquisa, caracterizada como documental, tem como objeto de estudo os materiais utilizados por empresas de treinamento na capacitação de funcionários, no que tange ao relacionamento com o cliente. As análises recaíram sobre os referidos conteúdos e *scripts*, a fim de investigar e determinar os estímulos que estes produzem nos clientes.

Na primeira etapa, é notório, especialmente no documento A, o fato de que o conteúdo analisado orienta os vendedores através de *scripts*, tal como se percebe na seguinte citação: “sua atividade [a do profissional de venda] é como a de um ator de sucesso que estuda o *script*” (Doc A). E ainda: “utilizar o *script* de atendimento de maneira natural, espontânea e objetiva” (Doc A).

No documento B, onde o processo de vendas é orientado através de oito etapas, é apresentada uma visão de *script* que se assemelha à ideia de Leigh (1987), que propõe que os *scripts* tenham a função de definir procedimentos adequados para uma situação de venda através de esquemas que retratam uma sequência de ações dentro de um determinado contexto. Esta sequência de ações é verificada também no documento A, tal como se ilustra a seguir. Tal informação sustenta a necessidade de se entender os relacionamentos além das palavras que são ditas.

[...] ao finalizar cada atendimento, despeça-se do cliente quando for possível, evidenciando sua satisfação em atendê-lo; chame-o pelo nome; demonstre em palavras e em expressões ao cliente como foi importante tê-lo servido; convide o cliente a voltar e a conhecer outras áreas ou outros serviços (Doc A).

Ao mesmo tempo, apesar de verificada a utilização de *scripts*, no conteúdo de ambos os documentos também se defende a ideia de que o vendedor deve admitir uma postura mais flexível. O documento A possui, inclusive, orientações que sugerem que os vendedores tenham

abertura para mudanças e sensibilidade na interação com o cliente. Esta indicação de flexibilidade encontrada nos documentos vai de encontro à formação da estrutura dos *scripts* proposta por Leong, Busch e John (1989), que relatam como fundamental a necessidade dos *scripts* se adaptarem a novas ou modificadas situações de vendas. Segundo estes autores, esta função de adaptação dos *scripts* de uma forma coerente propicia aos vendedores a formação de uma base de conhecimento, que os tornam capazes de selecionar estratégias adequadas para todos os tipos de situação de vendas, das mais às menos típicas. Esta base de conhecimento é alimentada pela categorização dos *scripts*, podendo ter eles níveis diferentes de complexidade, dependendo do seu grau de adaptação às diversas situações.

Constata-se nesta primeira etapa que, apesar de ter sido identificada a utilização de *scripts* nos documentos analisados, os dois buscam orientar os vendedores a serem flexíveis às possíveis variações que forem ocorrendo no decorrer do processo de interação, o que se concatena com as orientações de Motta (2000), o qual defende que uma interação que segue um *script* pré-determinado deve dar margem a utilização das percepções, dos sentimentos e da criatividade, se o intuito é a formação de um relacionamento.

Na segunda etapa do processo de análise documental, verifica-se, a princípio, que os vendedores são orientados a desenvolverem um relacionamento com base em atitudes de reciprocidade. Note-se o seguinte enunciado: “buscar entrar em sintonia com o cliente, em gestos, postura e voz e procurar usar as mesmas palavras que ele, na mesma tonalidade de voz” (Doc A). Da mesma forma, no documento B, recomenda-se que os vendedores mantenham um posicionamento denominado de *Rapport*, que é uma forma neurolinguística de conquistar a confiança mútua através do espelhamento com a outra pessoa. Este mesmo documento enfatiza ainda ao vendedor a importância de que “é preciso aprender a lidar com o desconforto inicial de falar com todo tipo de cliente” (Doc B).

Este tipo de conduta gera o que a Análise Transacional chama de transação Paralela, considerada por esta teoria como sendo a forma de transação que acarreta uma comunicação mais fácil e sem problemas. A partir disso, percebe-se, então, que, neste aspecto específico, os materiais examinados estão de acordo com o que a AT acredita como sendo facilitadores de uma transação efetiva. Ou seja, de uma forma geral, ambos os documentos demonstram o cuidado de indicar os vendedores a possuírem uma visão diferenciada de cada pessoa, orientando inclusive, que estes tenham uma postura similar à do cliente no momento de uma interação entre eles. De acordo com isto, percebe-se nestes achados uma similaridade com as indicações de Leong, Busch e John (1989) no que se refere à estrutura de categorias proposta por estes autores, estrutura esta caracterizada por representar informações sobre os tipos de clientes, levando em consideração as diferenças existentes entre cada um deles.

Entretanto, ainda na segunda etapa de análise, foi observada, particularmente no documento A, uma ideia oposta àquela já inicialmente apresentada, que sugere um padrão de identificação com o cliente. Este contexto contraditório pode ser verificado na seguinte citação: “a boa comunicação é compreensível para todos” (Doc A). Baseando-se na teoria da Análise Transacional, pensa-se que uma mensagem que é dirigida a um estado de ego e é recebida por outro pode não ter, como consequência, uma resposta que provoque uma interação que favoreça a transação comercial. Grönroos (1995) confirma isto ao afirmar que os clientes poderão não aceitar se inserirem em uma transação, caso haja a falta de adaptação dos *scripts* às suas diferenças individuais. Acredita-se, assim, que o que torna uma comunicação boa não é o fato de ela ser compreensível a todos, mas sim, o fato de ela ser adaptável para cada cliente.

Na terceira e última etapa desta análise, nota-se, no documento A, uma maior facilidade em distinguir diferentes tipos de transações possíveis de ocorrer a partir dos estímulos sugeridos pelas orientações documentais. Acredita-se que isto se deva ao fato de que neste documento não foi verificada uma conduta no sentido de identificação da personalidade de cada cliente, onde os profissionais de venda são conduzidos a distinguir

as diversas facetas (que aqui podem ser considerados traços dos estados de ego) que os clientes apresentam no momento da relação comercial. Além disso, o que pode ser observado é que há indicações de *scripts* de atendimento ao cliente que se dirigem, de uma forma aparentemente não proposital, a cada um dos três estados de ego proposto pela AT, propiciando, assim, a possibilidade de surgimento dos três tipos de transação propostos por esta teoria.

Neste sentido, o documento B apresenta uma orientação mais coerente no sentido de que os vendedores são indicados a fazer “perguntas abertas que levem o cliente a falar um pouco mais, evitando com isso simplesmente que ele responda sim ou não” (Doc B). E ainda: “é melhor fazer algumas perguntas do que achar que sabe todas as respostas” (Doc B). A partir destas citações, acredita-se que estas orientações possam ser facilitadoras no sentido de identificar em qual estado de ego o cliente se encontra, o que segundo Oliveira (1976), é algo que pode ser realizado rapidamente através do estudo da AT.

Para isso, o documento B indica os vendedores a entenderem do que o cliente precisa, através de um levantamento de suas necessidades. Através deste processo, acredita-se que se torna mais viável a identificação do estado de ego em que o cliente se encontra, para assim, adquirir uma postura que mais favoreça o surgimento de uma transação bem sucedida e por consequência, a formação de um bom relacionamento comercial entre vendedor e cliente, pensamento este exposto no documento B através da seguinte citação: “a necessidade de cultivar um relacionamento, e não apenas fazer uma transação com o cliente, muda radicalmente a postura do vendedor” (Doc B).

Desta forma, acredita-se que é mais provável que ocorram transações Paralelas em uma interação comercial que se baseie nas orientações contidas no documento B. Já diante do exposto no documento A, alguns fragmentos são extraídos com o propósito de que estes possam ser analisados de diferentes perspectivas, focalizando-os na visão do Pai, do Adulto e da Criança.

Iniciando-se no ego Pai, deve-se reconhecer que os clientes que se encontram neste estado são mais suscetíveis a fazer críticas, podendo ser estas em tom de aconselhamento ou até mesmo de reclamação (BERNE, 1985). Com isto, o vendedor deve buscar ter a flexibilidade de neste caso saber superar as objeções destes clientes. Para um caso como este, a extração do documento que aconselha o vendedor para que este “nunca se justifique, explique a situação e peça desculpas” (Doc A) pode ser adequada por promover uma transação Paralela (Pai-Criança; Criança-Pai); entretanto, pode provocar também uma transação Ulterior, onde o vendedor reage, por exemplo, como uma Criança a um estímulo de objeção de um cliente Pai, quando de fato ele gostaria de responder como um Adulto que pode não estar querendo receber uma possível crítica sem fundamento. Contudo, esta possibilidade de transação Ulterior não pode ser verificada a fundo nesta pesquisa, pois de acordo com Krack, Nasielsku e Graaf (1984), seria necessária a observação do tom de voz e da atitude corporal das pessoas envolvidas na transação, o que aqui não seria possível, por se tratar de uma pesquisa documental.

A citação a seguir: “A capacidade de poder controlar as próprias emoções e as emoções dos outros é a base da arte de saber se relacionar e é fundamental para o sucesso no atendimento” (Doc A) retrata claramente um exemplo de uma atitude baseada em uma pessoa que se encontra no estado de Adulto. Os que se encontram neste estado de ego buscam resolver seus problemas baseados em um pensamento lógico e controlando para que o estado de Pai ou de Criança não contamine o processo, acreditando ser necessário para isso, ter a capacidade de separar-se das emoções (OLIVEIRA, 1976). Dentro de um processo de compra, o Adulto busca se informar melhor sobre o objeto a ser adquirido, de modo a tomar a melhor decisão da forma mais analítica em todos os aspectos. Percebe-se com isso, que uma orientação que pode gerar um estímulo surgido de um estado de Adulto acarretaria uma transação Paralela, caso o cliente que estivesse recebendo este estímulo estivesse também no estado de Adulto. Nos outros dois casos, o que envolve o Pai ou a Criança, a resposta do

cliente a um estímulo de um vendedor Adulto poderia causar alguma falha na comunicação e esta não fluir normalmente, acarretando o que a AT chama de transação Cruzada, que é quando estímulo e resposta não se encontram em sintonia.

Já os clientes com o estado de Criança sentem-se mais a vontade em um ambiente de compra no qual eles se sintam exclusivos e possam sentir e demonstrar algum tipo de emoção em um relacionamento comercial. A seguinte citação: “Sempre use calor e amor no atendimento” (Doc A) pode ser bem aplicada a pessoas que se encontrem neste estado, ocasionando em uma transação Paralela ao mesmo tempo em que pode ser um pouco desapropriada para um cliente que esteja no estado de ego Pai, por exemplo.

Por fim, de uma forma geral, nota-se que um estímulo surgido de um mesmo *script* pode ocasionar diferentes formas de respostas, existindo, por consequência, diversas possibilidades de transações dentro de um relacionamento comercial. Por outro lado, na maioria dos casos, esta possibilidade é percebida somente no momento exato do contato inicial entre o vendedor e o cliente, o que pode ocasionar a não eficácia por completo de um *script* anteriormente aprendido.

### **Considerações finais**

Com as reflexões trazidas por este estudo, que buscou aliar duas teorias de áreas distintas, a de *scripts* e a da Análise Transacional, espera-se que contribuições possam ser geradas no sentido de propiciar uma melhor compreensão da complexidade existente nos processos de interação comercial em pequenas empresas. Entende-se, inclusive, que os seus resultados se tornam mais relevantes, pelo fato de que, atualmente, poucos estudos têm demonstrado uma preocupação em entender as relações de trocas guiadas por *scripts* pré-estabelecidos, apesar de esta forma de interação ser uma realidade observada em inúmeras empresas. Além disso, através da triangulação dos conhecimentos da área de

marketing estudados juntamente com os da área comportamental, acredita-se gerar condições favoráveis para um melhor desenvolvimento dos relacionamentos comerciais.

A análise documental realizada baseou-se em materiais utilizados por duas empresas que realizam treinamento da força de vendas no Ceará, tendo estas sido escolhidas tanto pelo critério de acessibilidade, como também por serem empresas que dispõem de uma abrangente área de atuação em pequenas empresas do Estado. Nos dois documentos estudados, verificase que ambas utilizam *scripts* em seus conteúdos de treinamento como uma orientação aos profissionais de venda em um processo de interação com o cliente. Entretanto, constata-se que; apesar de a ideia que se tem de *scripts* ser de algo padronizado, os dois documentos demonstram uma abertura para a flexibilização desta sequência de ações. Não foi possível avaliar o quanto esta orientação é efetivamente aprendida e posta em prática pelos vendedores no contexto comercial, o que sugere que estudos baseados em observações específicas neste contexto sejam procedidos.

Verifica-se, a partir destes *scripts*, que ambos os documentos sugerem ao vendedor uma postura de reciprocidade e espelhamento, indicando-o a agir conforme a atitude do cliente. Em um caso como este, a Análise Transacional denomina o surgimento de uma transação Paralela, sendo esta considerada o tipo de transação onde a comunicação e conseqüentemente, a interação acarretada é mais favorável. Uma inquietação que surge a partir desta constatação é de se realmente a sintonia entre estímulos e respostas, ou seja, vendedor e cliente assumindo o mesmo estado de ego (transação Paralela) é sempre adequada para favorecer a comunicação em uma interação comercial. Pode-se dar como exemplo um caso em que um cliente possa estar assumindo um estado de ego de Pai de uma forma autoritária, rígida ou até mesmo agressiva. Se neste caso, o vendedor seguir o *script* de se espelhar na postura do cliente (o que ocasionaria uma transação Paralela segundo a AT) é de se imaginar que provavelmente poderiam surgir conflitos nesta relação, devido ao fato de que questões como poder e submissão devem ser considerados em um plano mais específico de análise.

Constatou-se que a simples existência de *scripts* não é suficiente para que haja uma relação harmônica entre funcionário e cliente, pois um estímulo surgido de um mesmo *script* pode ocasionar diferentes formas de respostas. Tal conclusão pode levar as empresas e os profissionais de marketing a reavaliarem o treinamento da equipe de vendas, a fim de que este possa se tornar mais eficaz, à medida que se abandona a ideia de um comportamento padrão e passa-se a buscar uma personalização no atendimento, de forma que seja estabelecida uma comunicação eficaz, baseada nas impressões acerca do cliente, no exato momento do contato do vendedor com o cliente.

Reconhece-se a limitação do estudo, que se baseou em uma pesquisa documental, tendo em vista que certas peculiaridades contidas nas transações podem ser mais bem percebidas quando analisadas no ambiente real em que elas ocorrem, assim como, algumas características das pessoas envolvidas neste processo, tais como gestos, posturas, tom de voz, não têm condição de serem observadas em materiais documentais. Além disso, somente através de outras estratégias de abordagem que remetam a pesquisa ao ambiente real, ter-se-á possibilidade de perceber se as orientações contidas nos materiais de treinamento analisados estão, de fato, sendo seguidas. Desta forma, diante da complexidade indiscutível existente nas interações entre as pessoas em um ambiente organizacional, acredita-se que a continuação deste estudo através de novas pesquisas guiadas por outros procedimentos metodológicos, será relevante no sentido de enriquecer a compreensão da dinâmica Pai, Adulto e Criança, proposta pela Análise Transacional. Ressalta-se, ainda, que o presente estudo não teve a intenção de indicar como o vendedor deve agir diante de cada estado de ego, mas sim de apontar a existência das diferenças entre estes, para que em futuros trabalhos, este tema possa ser aprofundado.

## Referências

- ANDERSON, James C.; HAKANSSON, Hakan; JOHANSON, Jan. Dyadic business relationships within a business network context. **Journal of Marketing**, v. 58 p. 1-15, October, 1994.
- BERNE, Eric. **Os jogos da vida**. São Paulo: Nobel, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Análise transacional em psicoterapia**. São Paulo: Summus, 1985.
- \_\_\_\_\_. Análise transacional: Um método novo e eficaz de terapia de grupo. **American Journal of Psychotherapy**, v. 12, 1958.
- BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- BRANCO, Paulo. **Desenvolvendo competências gerenciais em ambiente de mudança: os desafios dos programas de treinamento e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 1995.
- CARVALHO, José Luís; VERGARA, Sylvia. Diálogos e monólogos do marketing de serviços: de volta à conversa com os *scripts* cognitivos. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.1, n.1, p. 7-20, jan./abr. 2002.
- DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v.51, n.2, p. 11-27, apr. 1987.
- GODOY, Arilda. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, mar./abr. 1995.
- GRÖNROOS, Chistian. Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. **Journal of Marketing Management**, v.10, p. 334-360, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KRACK, Manette; NASIELSKU, Salomon; GRAAF, Jaques. **Introdução à análise transacional**. São Paulo: Manole, 1984.
- JANCIC, Zlatko; ZABKAR, Vesna. Impersonal vs. personal exchanges in marketing relationships. **Journal of Marketing Management**, v.18, p. 657-671, 2002.
- LEIGH, Thomas. Cognitive selling scripts and sales training. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v.7, p.39-48, aug. 1987.

\_\_\_\_\_; McGRAW, Patrick. Mapping procedural knowledge of industrial sales personnel: a script –theoretic investigation. **Journal of Marketing**, v.53, 1989.

\_\_\_\_\_; RETHANS, Arno. A script - theoretic analysis of industrial purchasing behavior. **Journal of Marketing**, v.48, 1984.

LEONG, Siew Meng; BUSCH, Paul; JOHN, Deborah. Knowledge Bases and Salesperson Effectiveness:A Script-Theoretic Analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 26, 1989.

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

MORSE, J. M. Designing funded qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994. p.220-235.

MOTTA, Paulo. **Servir com alma**: um novo conceito em relacionamento com o cliente. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

OLIVEIRA, Marco Antônio Garcia. **Análise transacional na empresa**. São Paulo: Atlas, 1976.

RICHARDSON, J. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHANK, Roger. **Virtual learning**: a revolutionary approach to building a highly skilled workforce. New York: McGraw Hill, 1997.

\_\_\_\_\_; ABELSON, Robert. **Scripts, plans and knowledge**. Hillsdale: Lawrence Earlbaum Associates, 1977.

STOLTMAN, Jeffrey; TAPP, Shelley; LAPIDUS, Richard. An examination of shopping scripts. **Advances in Consumer Research**, v. 16, 1989.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.