



C A P Í T U L O 5

Impactos psicológicos das estratégias de vendas no consumidor

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.172112613015>

Adriane Akemi Zenke

Doutora em Eng. de Produção
Universidade Paulista - UNIP
0000-0001-8856-3235

Aline Gonçalves Ferreira Medeiros da Silva

Especializando-se em MBA em Neurociência e Aprendizagem
Universidade de São Paulo - ESALQ/USP
0009-0008-4508-7345

Bruno Figueiredo dos Santos

MBA em Gestão de Pessoas
Centro Universitário Anhanguera - UNIAN
0000-0002-5384-1685

Denise Normino de Oliveira

MBA em Gestão Financeira
Faculdade Iguaçu
0009-0003-6546-1422

Dircelene Teixeira do Nascimento

Mestra em Desenvolvimento Humano
Universidade de Taubaté - UNITAU
0009-0002-6580-5224

Joel Porto Alves

Doutorando em Eng. de Produção
Universidade Paulista - UNIP
0009-0000-9220-3371

Josué Mario de Oliveira

Especialista em Gestão de Pessoas
Faculdade Iguaçu
0009-0006-5852-3711

Lilian Dias Pereira

Mestranda em Engenharia da Produção
Universidade Paulista - UNIP
0009-0005-9224-6490

Luana Lourenço

Mestra em Engenharia da Produção
Universidade Paulista - UNIP
0000-0001-5989-7244

Luiz Alberto Nogueira Machado

Mestrando em Administração e Direção de Empresas (MBA)
Fundação Universitária Iberoamericana - FUNIBER
0009-0000-8171-3106 |

Paulo Alexandre Pereira

Mestre em Eng. de Produção
Universidade Paulista - UNIP
0000-0002-4612-9737

Rafael Aljona Ortega

Mestre em Eng. de Produção
Universidade Paulista - UNIP
0009-0000-7392-9935

Robson Jeremias

Doutorando em Eng. de Produção
Universidade Paulista - UNIP
0000-0002-1372-8514

RESUMO: O presente artigo investiga os impactos psicológicos das estratégias de vendas no comportamento do consumidor, considerando a influência de fatores cognitivos, emocionais e comportamentais no processo de tomada de decisão de compra. A relevância do estudo fundamenta-se no aumento da complexidade das relações de consumo e na necessidade de compreender como abordagens comerciais baseadas em princípios psicológicos podem afetar a percepção de valor, o engajamento e a fidelização dos clientes. Nesse contexto, o objetivo da pesquisa consiste em analisar de que maneira fundamentos da Psicologia Cognitiva e da Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) são incorporados às práticas de vendas e como esses elementos se relacionam com o desempenho comercial das organizações. A metodologia adotada caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida a partir de revisão bibliográfica e análise documental. Foram examinados estudos acadêmicos e relatórios institucionais de organizações reconhecidas, como Fundação Getulio Vargas, PwC, McKinsey & Company e Harvard

Business Review, além de autores clássicos e contemporâneos das áreas de marketing, comportamento do consumidor e psicologia aplicada.

PALAVRAS-CHAVE: comportamento do consumidor, psicologia das vendas, terapia cognitivo-comportamental, experiência do cliente, estratégias comerciais.

Psychological impacts of sales strategies on consumers

ABSTRACT: This article investigates the psychological impacts of sales strategies on consumer behavior, considering the influence of cognitive, emotional, and behavioral factors in the purchase decision-making process. The relevance of the study lies in the increasing complexity of consumer relations and the need to understand how commercial approaches based on psychological principles can affect the perception of value, engagement, and customer loyalty. In this context, the research aims to analyze how the fundamentals of Cognitive Psychology and Cognitive-Behavioral Therapy (CBT) are incorporated into sales practices and how these elements relate to the commercial performance of organizations. The methodology adopted is qualitative, exploratory, and descriptive in nature, developed from a literature review and document analysis. Academic studies and institutional reports from recognized organizations such as Fundação Getúlio Vargas, PwC, McKinsey & Company, and Harvard Business Review were examined, in addition to classic and contemporary authors in the fields of marketing, consumer behavior, and applied psychology. The results indicate that sales strategies based on empathy, personalization of the buying journey, identification of cognitive biases, and development of socio-emotional skills contribute to reducing objections, strengthening the relationship between companies and consumers, and improving organizational indicators such as customer retention, purchase recurrence, and operational efficiency.

KEYWORDS: consumer behavior, psychology of sales, cognitive-behavioral therapy, customer experience, sales strategies.

Impactos psicológicos de las estrategias de ventas en los consumidores

RESUMEN: Este artículo investiga el impacto psicológico de las estrategias de ventas en el comportamiento del consumidor, considerando la influencia de factores cognitivos, emocionales y conductuales en el proceso de decisión de compra. La relevancia del estudio radica en la creciente complejidad de las relaciones con los consumidores y la necesidad de comprender cómo los enfoques comerciales basados en principios psicológicos pueden afectar la percepción de valor, el compromiso y la fidelización

del cliente. En este contexto, la investigación busca analizar cómo se incorporan los fundamentos de la Psicología Cognitiva y la Terapia Cognitivo-Conductual (TCC) en las prácticas de ventas y cómo estos elementos se relacionan con el desempeño comercial de las organizaciones. La metodología adoptada es cualitativa, exploratoria y descriptiva, desarrollada a partir de una revisión bibliográfica y un análisis documental. Se examinaron estudios académicos e informes institucionales de organizaciones reconocidas como la Fundación Getulio Vargas, PwC, McKinsey & Company y Harvard Business Review, además de autores clásicos y contemporáneos en las áreas de marketing, comportamiento del consumidor y psicología aplicada. Los resultados indican que las estrategias de ventas basadas en la empatía, la personalización del recorrido de compra, la identificación de sesgos cognitivos y el desarrollo de habilidades socioemocionales contribuyen a reducir objeciones, fortalecer la relación entre empresas y consumidores y mejorar indicadores organizacionales como la retención de clientes, la recurrencia de compra y la eficiencia operativa.

PALABRAS CLAVE: comportamiento del consumidor, psicología de las ventas, terapia cognitivo-conductual, experiencia del cliente, estrategias de ventas.

INTRODUÇÃO

O ambiente contemporâneo de consumo tem se caracterizado por um aumento significativo da complexidade nas relações entre empresas e consumidores, impulsionado pela ampliação da concorrência, pela digitalização dos canais de venda e pela crescente sofisticação das expectativas dos clientes. Nesse contexto, as estratégias de vendas deixaram de se restringir a aspectos exclusivamente racionais ou transacionais, passando a incorporar elementos emocionais, cognitivos e comportamentais como fatores centrais no processo de decisão de compra.

Nesse cenário, este artigo propõe-se a analisar os impactos psicológicos das estratégias de vendas no comportamento do consumidor, examinando de que forma fundamentos da Psicologia Cognitiva e da Terapia Cognitivo-Comportamental podem contribuir para a compreensão do processo decisório de compra e para a melhoria do desempenho comercial das organizações. Para tanto, o estudo apoia-se em revisão bibliográfica e análise documental de pesquisas acadêmicas e relatórios institucionais, buscando estabelecer uma articulação teórica entre psicologia, marketing e práticas de vendas no contexto contemporâneo.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo fundamenta-se em contribuições das áreas de Psicologia, Marketing e Comportamento do Consumidor, com o objetivo de compreender os fatores psicológicos que influenciam as estratégias de vendas e a

tomada de decisão de compra. A literatura analisada indica um consenso quanto à natureza multifatorial do comportamento do consumidor, que envolve processos cognitivos, emocionais e sociais, os quais interagem de forma dinâmica no contexto de consumo.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

O comportamento do consumidor tem sido amplamente estudado sob diferentes perspectivas teóricas, destacando-se os modelos que descrevem o processo de decisão como uma sequência de etapas que envolvem reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Autores como Engel, Blackwell e Miniard (1995) e Solomon (2018) defendem que esse processo é influenciado tanto por estímulos externos, como comunicação de marketing e ambiente social, quanto por fatores internos, como motivações, percepções e atitudes.

Embora os modelos clássicos apresentem uma estrutura lógica e sistematizada do processo decisório, estudos contemporâneos apontam limitações na suposição de racionalidade plena do consumidor. Pesquisas em psicologia cognitiva e economia comportamental demonstram que decisões de compra são frequentemente tomadas sob condições de racionalidade limitada, sendo influenciadas por heurísticas e vieses cognitivos, conforme evidenciado por Kahneman e Tversky (1979). Esse entendimento amplia a análise do comportamento do consumidor ao reconhecer o papel das emoções e dos processos automáticos na escolha de produtos e serviços.

PSICOLOGIA COGNITIVA, VIESES COGNITIVOS E CONSUMO

A Psicologia Cognitiva contribui de forma significativa para a compreensão dos mecanismos mentais envolvidos no consumo, ao investigar como indivíduos percebem, interpretam e respondem aos estímulos do ambiente. De acordo com Festinger (1957), o indivíduo tende a buscar consistência entre crenças, atitudes e comportamentos, sendo a dissonância cognitiva um elemento central no comportamento pós-compra, influenciando satisfação, arrependimento e lealdade à marca.

Kahneman (2011) reforça essa perspectiva ao diferenciar os sistemas de pensamento rápido e lento, demonstrando que grande parte das decisões cotidianas ocorre de maneira automática e emocional. No contexto das vendas, esses achados sugerem que estratégias baseadas exclusivamente em argumentos racionais podem ser insuficientes, uma vez que o consumidor responde também a estímulos simbólicos, emocionais e contextuais.

Apesar do consenso quanto à influência dos vieses cognitivos no consumo, observa-se na literatura uma lacuna no que se refere à aplicação sistemática desses conhecimentos no treinamento de equipes comerciais. Grande parte das práticas de vendas ainda se apoia em técnicas empíricas, sem uma integração estruturada com fundamentos psicológicos validados cientificamente.

TERAPIA COGNITIVO-COMPORTAMENTAL E APLICAÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC), desenvolvida a partir das contribuições de autores como Beck e Ellis, fundamenta-se na premissa de que pensamentos, emoções e comportamentos estão inter-relacionados. Embora sua aplicação tradicional esteja associada ao contexto clínico, estudos recentes indicam sua relevância em ambientes organizacionais, especialmente no desenvolvimento de habilidades socioemocionais, na regulação emocional e na melhoria da tomada de decisão.

No âmbito das vendas, os princípios da TCC podem ser utilizados para auxiliar profissionais a identificar padrões disfuncionais de pensamento, como crenças limitantes e interpretações distorcidas de metas e resultados, que impactam negativamente o desempenho comercial. Além disso, a reestruturação cognitiva pode contribuir para o aprimoramento da comunicação com o cliente, favorecendo abordagens mais empáticas e consultivas.

ESTRATÉGIAS DE VENDAS, EXPERIÊNCIA DO CLIENTE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

As estratégias de vendas contemporâneas têm incorporado conceitos relacionados à experiência do cliente e à criação de valor relacional. Autores como Kotler e Keller (2012) defendem que o foco na construção de relacionamentos duradouros supera abordagens centradas exclusivamente na transação, promovendo maior fidelização e sustentabilidade competitiva.

Relatórios institucionais de organizações como McKinsey & Company, PwC e Deloitte reforçam essa perspectiva ao indicar que empresas que investem em personalização, empatia e compreensão do comportamento do consumidor tendem a apresentar melhores indicadores de desempenho. Contudo, esses estudos possuem natureza predominantemente correlacional, o que exige cautela na interpretação causal dos resultados.

VENDAS: UMA SÍNTESE TEÓRICA SOB A PERSPECTIVA DE AUTORES RELEVANTES

O conceito de vendas tem sido amplamente discutido por diversos autores, evoluindo ao longo do tempo para se adaptar às demandas do mercado, às necessidades dos consumidores e às dinâmicas concorrenciais. Este artigo explora as principais ideias e teorias que moldaram o entendimento moderno sobre vendas.

O ponto de partida para compreender vendas está na definição transacional clássica, que apresenta as vendas como um processo de persuasão para a troca de bens ou serviços por dinheiro ou outra forma de valor. Essa abordagem inicial foi enriquecida por Dale Carnegie, que introduziu a ideia de que vendas envolvem pessoas, destacando que construir relações baseadas em empatia e confiança é essencial para o sucesso (CARNEGIE, 1936, p. 115).

Neil Rackham contribuiu significativamente com o método SPIN Selling, enfatizando que o vendedor deve diagnosticar as necessidades do cliente por meio de perguntas estruturadas. Ele destaca que a personalização das soluções cria maior valor percebido pelo cliente, mudando o foco da simples transação para um relacionamento duradouro (RACKHAM, 1988, p. 42).

FINALIDADE DE VENDAS

Philip Kotler, em sua obra “Marketing Management”, afirma que “vendas é parte do processo de marketing, voltado para satisfazer as necessidades do consumidor de forma lucrativa” (KOTLER, 1967, p. 22). Brian Tracy, em “The Psychology of Selling”, complementa ao reforçar que vendas não é apenas sobre lucro imediato, mas sobre criar valor para ambas as partes, cliente e empresa (TRACY, 1988, p. 35).

Dentre as finalidades destacadas, E. K. Strong Jr. apresentou a teoria AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação), que descreve o processo de guiar o cliente desde a identificação de um problema até sua solução (STRONG, 1925, p. 89). Napoleon Hill enfatizou que inspirar confiança e construir relações duradouras são fundamentais para o sucesso em vendas (HILL, 1937, p. 50). Assim, a finalidade de vendas se concentra na satisfação das necessidades do cliente, na construção de relações e na geração de receita de forma sustentável.

ESTRUTURA DE UMA VENDA BEM-SUCEDIDA

Autores como Zig Ziglar e Robert Cialdini estruturaram o que é uma venda bem-sucedida, fornecendo frameworks relevantes para o processo. Ziglar (1984) argumenta que o sucesso em vendas depende de etapas bem estruturadas, como

o diagnóstico de necessidades, a apresentação da solução e o tratamento eficaz de objeções.

Cialdini (1984), em *Influence: The Psychology of Persuasion*, apresenta princípios psicológicos aplicáveis ao processo de vendas, como reciprocidade, escassez e prova social. Ele destaca que tais princípios, quando usados de forma ética, ajudam a criar conexões mais fortes com o cliente e aumentam a probabilidade de conversão.

Neil Rackham (1988), em *SPIN Selling*, propôs um modelo baseado em quatro etapas: Situação, Problema, Implicação e Necessidade de Solução, enfatizando que vendedores eficazes fazem perguntas estratégicas para identificar desafios do cliente e apresentar soluções personalizadas. Segundo um estudo da McKinsey (2020), empresas que adotam abordagens estruturadas de estudos associados ao modelo SPIN Selling indicam aumentos estatisticamente relevantes nas taxas de fechamento, quando comparadas a abordagens tradicionais não estruturadas.

RELAÇÃO COM O CLIENTE, MERCADO E CONCORRÊNCIA

Kotler (1967) ressalta que a satisfação do cliente é o centro das estratégias de vendas e marketing, sendo essencial para garantir fidelidade e recomendações. O autor enfatiza que um cliente satisfeito não apenas retorna, mas também se torna um promotor da marca, reduzindo custos com aquisição de novos clientes e fortalecendo a reputação da empresa no mercado.

Para Carnegie (1936), o atendimento personalizado e a empatia são pilares na construção de relações duradouras. Em *How to Win Friends and Influence People*, ele argumenta que demonstrar interesse genuíno pelo cliente e suas necessidades é um dos fatores determinantes para criar um vínculo de confiança. Estudos recentes confirmam que empresas que investem em atendimento humanizado têm uma taxa de resultando em níveis superiores de retenção de clientes, conforme apontado por análises gerenciais publicadas pela Harvard Business Review (2021).

Uma relação forte com o cliente também se traduz em vantagem competitiva, conforme apontado por Levitt (1983), que destaca que as empresas devem vender benefícios e experiências, não apenas produtos. Esse conceito reforça a necessidade de entender profundamente as expectativas do cliente e antecipar-se às necessidades do mercado. Empresas que adotam essa estratégia apresentam uma taxa de conversão 30% superior à média do setor (Deloitte, 2023).

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O estudo do comportamento do consumidor busca compreender como os indivíduos tomam decisões de compra e como essas decisões são influenciadas por

fatores psicológicos, sociais e culturais. Essa área de estudo é essencial para empresas e profissionais de vendas, pois permite a criação de estratégias mais eficazes para atrair, engajar e fidelizar clientes.

Diversos autores contribuíram para a formulação das teorias que explicam essas dinâmicas, permitindo uma compreensão mais profunda sobre como consumidores interagem com produtos, marcas e o mercado. Kotler e Keller (2012, p. 188) destacam que o comportamento do consumidor é guiado por estímulos internos, como necessidades e desejos, e externos, como influência da mídia, opiniões de terceiros e tendências de mercado.

Além disso, Solomon (2018, p. 34) aponta que o processo de decisão do consumidor envolve diferentes estágios, desde o reconhecimento da necessidade até a avaliação pós-compra, sendo influenciado por variáveis emocionais e racionais. Sheth, Mittal e Newman (1999, p. 10) acrescentam que fatores como motivação, percepção, aprendizagem e atitudes desempenham um papel fundamental na construção da experiência de compra.

BASES DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

As bases do comportamento do consumidor constituem um alicerce multidisciplinar que busca explicar a gênese das decisões humanas no mercado, integrando conceitos da psicologia, sociologia, economia e, mais recentemente, da neurociência. A fundamentação teórica desta área remonta inicialmente ao behaviorismo, onde John B. Watson e B.F. Skinner estabeleceram que o comportamento é moldado por estímulos externos e reforços.

Uma das bases mais perenes para a compreensão das motivações de consumo é a Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1943). Maslow propõe que as decisões são impulsionadas por uma escala de prioridades que se inicia em necessidades fisiológicas e de segurança, evoluindo para a busca por pertencimento, estima e, finalmente, autorrealização. Para o marketing, essa base é fundamental para entender que um mesmo produto pode ser adquirido por motivações distintas conforme o nível da pirâmide em que o consumidor se encontra. Complementarmente, a Teoria da Perspectiva de Daniel Kahneman e Amos Tversky (1979) trouxe uma base psicológica disruptiva ao demonstrar que o comportamento de escolha é frequentemente irracional, sendo guiado por heurísticas (atalhos mentais) e por uma aversão à perda que é emocionalmente superior ao prazer do ganho, o que desafiou o modelo econômico clássico do consumidor racional.

FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor não é um fenômeno isolado, mas o resultado de uma intrincada rede de influências que moldam a percepção de valor e a decisão final de compra. Esses fatores podem ser categorizados em três grandes dimensões: psicológicos, sociais/culturais e ambientais/situacionais. A compreensão exaustiva dessas variáveis permite que as organizações transcendam a oferta técnica de produtos, atingindo as camadas mais profundas da motivação humana e estabelecendo um posicionamento de mercado resiliente.

No âmbito dos **fatores psicológicos**, a motivação surge como o motor primário da ação. Conforme a teoria da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow (1943), as decisões de consumo são orientadas pela urgência de satisfazer carências que escalam do nível biológico ao de autorrealização. Paralelamente, a percepção desempenha um papel crítico, uma vez que dois indivíduos expostos ao mesmo estímulo de marketing podem interpretá-lo de formas distintas com base em seus filtros cognitivos e experiências prévias. Kotler e Keller (2012) reforçam que a forma como uma marca é percebida afeta diretamente a formação de atitudes.

Os **fatores sociais e culturais** exercem uma influência externa que molda o autoconceito e as aspirações do indivíduo. A cultura, definida por Geert Hofstede (1980) como a “programação coletiva da mente”, estabelece as normas e valores que ditam o que é aceitável ou desejável em uma sociedade. Dentro desse contexto, o conceito de capital cultural de Pierre Bourdieu (1984) revela que o consumo é uma ferramenta de distinção e pertencimento social, onde as escolhas refletem a posição do indivíduo na estrutura de classes.

Por fim, os **fatores ambientais e situacionais** compreendem as variáveis do momento e do local que podem alterar o curso de uma decisão já inclinada. Kurt Lewin (1951) propôs que o comportamento é uma função da interação entre a pessoa e seu ambiente. No varejo, isso se traduz no conceito de “atmosfera de loja”, onde elementos como iluminação, trilha sonora, layout e atendimento estimulam os sentidos e influenciam o estado emocional do cliente de forma inconsciente.

Fatores psicológicos

Os fatores psicológicos representam os processos internos e intrínsecos que mediam a relação entre os estímulos de mercado e a resposta final de compra. Diferente das influências sociais, que atuam de fora para dentro, os elementos psicológicos operam no “microcosmo” da mente do indivíduo, determinando como a informação é processada, armazenada e transformada em ação. No centro desta

dinâmica está a **Motivação**, definida por Abraham Maslow (1943) como o impulso para satisfazer necessidades organizadas hierarquicamente.

A **Percepção** constitui o segundo pilar psicológico fundamental, funcionando como o filtro através do qual o consumidor organiza e interpreta as informações sensoriais. Conforme Kotler e Keller (2012), a percepção é seletiva: os indivíduos tendem a notar estímulos que se alinham às suas necessidades atuais ou que desafiam seus esquemas mentais preexistentes. É neste ponto que a Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) de Aaron Beck oferece uma contribuição valiosa, ao explicar que a “distorção cognitiva” pode levar um cliente a interpretar erroneamente uma oferta benéfica como uma ameaça ou uma manipulação.

A **Aprendizagem** e a **Memória** são os processos pelos quais os consumidores adquirem experiência e consolidam hábitos. Fundamentada no condicionamento operante de B.F. Skinner (1953), a aprendizagem ocorre através de reforços; se a experiência de uso de um produto gera satisfação, o sistema nervoso central registra um reforço positivo, aumentando a probabilidade de fidelização. Por outro lado, a TCC destaca que crenças e atitudes — avaliações duradouras, favoráveis ou não, sobre um objeto — são formadas a partir dessas aprendizagens. Atitudes são difíceis de mudar porque se assentam em “crenças nucleares” estáveis.

Finalmente, a **Teoria da Dissonância Cognitiva** de Leon Festinger (1957) fornece a base para entender o comportamento psicológico pós-compra. Após a tomada de decisão, especialmente em compras de alto envolvimento, é comum que o consumidor enfrente um estado de tensão psicológica decorrente da dúvida sobre se fez a escolha certa. Para reduzir esse desconforto, o indivíduo busca ativamente informações que confirmem sua decisão e ignora dados contraditórios.

Fatores sociais e culturais

A dimensão sociocultural do comportamento do consumidor estabelece que as decisões de compra não ocorrem em um vácuo psicológico, mas são profundamente influenciadas pelas normas, valores e estruturas do ambiente em que o indivíduo está inserido. O fator primário desta esfera é a **Cultura**, descrita por Geert Hofstede (1980) como a “programação coletiva da mente”.

Dentro da estrutura social, o conceito de **Capital Cultural**, introduzido por Pierre Bourdieu (1984), é fundamental para explicar o consumo como uma ferramenta de distinção. Para Bourdieu, as escolhas de mercado refletem o habitus do indivíduo — um sistema de disposições que sinaliza sua posição na hierarquia social. Assim, o consumo de bens de luxo ou de produtos de nicho não atende apenas a uma utilidade funcional, mas serve como um marcador de pertencimento a grupos de elite ou subculturas específicas.

Contemporaneamente, a influência dos **Grupos Sociais** foi amplificada pela digitalização e pela ascensão dos influenciadores digitais. O fenômeno da prova social, teorizado por Robert Cialdini (2001), demonstra que, diante da incerteza, os indivíduos tendem a replicar o comportamento da maioria ou de figuras de autoridade. Estudos da Deloitte (2021) apontam que a recomendação de terceiros e a opinião pública digital possuem um peso decisivo na jornada de compra, muitas vezes sobrepondo-se à comunicação oficial das marcas.

Fatores ambientais e situacionais

Diferente dos fatores psicológicos ou sociais, que possuem uma natureza mais duradoura, os fatores ambientais e situacionais referem-se às variáveis momentâneas que podem alterar drasticamente o curso de uma decisão de compra já inclinada. A base teórica deste conceito remonta a **Kurt Lewin (1951)**, que propôs que o comportamento humano é uma função da interação entre o indivíduo e seu meio " $B = f(P, E)$ " sendo "B" (Behavior/comportamento), "P" (Person/Pessoa) e "E" (Environment/Meio). No contexto do mercado, isso significa que, mesmo que um cliente tenha uma atitude positiva em relação a uma marca, condições ambientais desfavoráveis, como um ponto de venda desorganizado ou um atendimento moroso, podem atuar como barreiras cognitivas que impedem a conversão.

Um dos pilares desta dimensão é o conceito de **Atmosfera de Loja**, aprofundado por Philip Kotler (2012). A atmosfera compreende o design consciente do espaço para criar efeitos emocionais específicos no comprador que aumentem sua probabilidade de compra. Elementos sensoriais como iluminação, trilha sonora, layout e até o aroma do ambiente não são apenas estéticos; eles servem para reduzir a resistência cognitiva e elevar o estado de humor do consumidor.

Além do ambiente físico, os **Fatores Situacionais** incluem a dimensão temporal e o estado de espírito do consumidor. A disponibilidade de tempo é um determinante crítico: consumidores sob pressão de tempo tendem a adotar processos de decisão mais curtos e baseados em heurísticas simples, enquanto consumidores com tempo disponível realizam buscas de informação mais exaustivas.

O PROCESSO DE DECISÃO DO CONSUMIDOR: DA NECESSIDADE À FIDELIZAÇÃO

O processo de decisão do consumidor não é um evento instantâneo, mas uma jornada sequencial composta por estágios que exigem diferentes níveis de esforço cognitivo. De acordo com o modelo estruturado por Engel, Blackwell e Miniard (1995), esta trajetória inicia-se com o **Reconhecimento do Problema**, momento em que o indivíduo percebe uma discrepância entre o seu estado atual e um estado

desejado. Este gatilho pode ser ativado por estímulos internos, como a fome ou o desejo de autorrealização (conforme a Hierarquia de Maslow), ou por estímulos externos, como campanhas de marketing que despertam novas necessidades. Sob a ótica de Aaron Beck, esta fase é marcada pelo surgimento de pensamentos automáticos que direcionam a atenção do consumidor para a busca de uma solução que restabeleça o seu equilíbrio psicológico.

Uma vez reconhecida a necessidade, o consumidor avança para a **Busca de Informações** e a **Avaliação de Alternativas**. Nestes estágios, o indivíduo recolhe dados tanto de fontes internas (memória e experiências passadas) quanto externas (redes sociais, opiniões de terceiros e especialistas). A avaliação de alternativas é um processo crítico onde o consumidor utiliza critérios racionais e emocionais para comparar marcas. Como apontam Ries e Trout (1981), a decisão será fortemente influenciada pela posição que cada marca ocupa na mente do consumidor.

A etapa culminante é a **Decisão de Compra**, seguida pelo crucial **Comportamento Pós-Compra**. A decisão final é o resultado da convergência entre a intenção de compra e os fatores situacionais momentâneos. Contudo, o ciclo não termina com a transação. A avaliação pós-compra determina se o cliente se tornará um promotor da marca ou um detrator. Conforme a Teoria da Dissonância Cognitiva de Leon Festinger (1957), o consumidor procura ativamente reforços positivos que confirmem a sabedoria da sua escolha. Empresas que compreendem esta dinâmica investem em estratégias de pós-venda que validam a decisão do cliente, reduzindo a ansiedade e consolidando um novo esquema de confiança. Como argumenta Simon Sinek (2009), quando a compra está alinhada com o “porquê” do consumidor, a satisfação transcende o produto, gerando uma lealdade profunda e resiliente que fecha o ciclo de decisão de forma virtuosa.

A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A relevância acadêmica e mercadológica de investigar o comportamento do consumidor reside na transição de um modelo de gestão focado no produto para um modelo orientado pelo mercado e pelo cliente. Como enfatizam Kotler e Keller (2012), a compreensão profunda das motivações, percepções e hábitos de compra é o que permite às organizações desenvolverem ofertas que atendam de forma fidedigna às necessidades latentes do público.

Além da eficácia operacional, o estudo do comportamento é fundamental para a construção de conexões emocionais e lealdade de longo prazo. Simon Sinek (2009) argumenta que as empresas mais resilientes e bem-sucedidas são aquelas que conseguem articular o seu “porquê” — o seu propósito fundamental — de modo

que ele se alinhe aos valores intrínsecos dos consumidores. Quando uma marca compreende as bases do comportamento, ela deixa de competir apenas por preço e passa a competir por identificação.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Sob a perspectiva da psicologia comportamental, os estímulos informacionais ao longo da jornada de compra atuam como reforçadores simbólicos, contribuindo para a consolidação da lealdade à marca, conforme apontam estudos contemporâneos em marketing e comportamento do consumidor. A integração entre o estudo do comportamento do consumidor e as estratégias de marketing representa o ponto onde a teoria se transforma em execução mercadológica. De acordo com Ries e Trout (1981), o sucesso de uma marca está intrinsecamente ligado à sua capacidade de ocupar uma “posição” única na mente do consumidor, um espaço mental onde os atributos do produto se fundem com os valores e necessidades do indivíduo.

Uma estratégia de marketing eficaz utiliza os gatilhos de influência e as etapas do processo de decisão para guiar o consumidor de forma ética. Ao compreender que o comportamento de compra é frequentemente influenciado por heurísticas e vieses, como proposto por Kahneman e Tversky, as marcas podem estruturar suas ofertas para reduzir a carga cognitiva do cliente, simplificando a escolha através de provas sociais, garantias e uma arquitetura de preços clara.

TERAPIA COGNITIVO-COMPORTAMENTAL E AS ESTRATÉGIAS DE VENDAS

A Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC), consolidada a partir dos estudos pioneiros de Aaron T. Beck na década de 1960, estabeleceu um novo paradigma na compreensão da psique humana ao postular que a interpretação de um evento é o determinante primário da resposta emocional e comportamental. No contexto contemporâneo, a transposição desses conceitos para o campo da administração e do marketing revela-se um fenômeno de crescente interesse empírico. A relevância desta intersecção reside no fato de que as decisões de consumo não são processos puramente racionais, mas sim resultantes de complexas interações entre crenças nucleares e pensamentos automáticos. O presente artigo propõe uma análise imparcial sobre como a estrutura cognitiva descrita por Beck pode ser utilizada para compreender o comportamento do cliente e otimizar processos de vendas através da reestruturação de crenças limitantes.

CONCEITOS E DEFINIÇÕES

A compreensão da Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) no contexto das relações de consumo exige, primeiramente, a definição do seu postulado básico: o determinismo cognitivo das emoções. Segundo Aaron T. Beck (1976), o conceito central da teoria reside na premissa de que os indivíduos não são afetados diretamente pelos acontecimentos, mas sim pela forma como interpretam esses eventos. No domínio das vendas, esta definição implica que o ato da compra não é um fenômeno isolado, mas o subproduto de um processamento de informações onde o cliente avalia estímulos externos à luz de suas crenças preexistentes.

Um conceito definidor e indispensável nesta interface é o de **Esquemas Cognitivos**, que Beck descreve como estruturas internas estáveis que organizam o pensamento e filtram a realidade. Nas vendas, esses esquemas são manifestados através do que Ries e Trout (1981) definem como o posicionamento na mente do consumidor. Se um cliente possui um esquema de “frugalidade extrema”, qualquer oferta será processada sob o filtro do custo, ativando pensamentos automáticos de resistência.

Além disso, a teoria define a **Tríade Cognitiva** como a visão que o indivíduo tem de si mesmo, do mundo e do futuro. No contexto de mercado, esta tríade é redefinida como a percepção que o consumidor tem de suas próprias necessidades (o “self”), da imagem da marca ou empresa (o “mundo”) e dos benefícios esperados a longo prazo (o “futuro”). Esta definição é crucial para entender a lealdade à marca; como argumenta Simon Sinek (2009), as organizações que começam com o “porquê” dialogam diretamente com as crenças nucleares do indivíduo, promovendo uma conexão que transcende a lógica racional.

PRINCIPAIS CONCEITOS

Os alicerces da Terapia Cognitivo-Comportamental aplicados ao contexto comercial fundamentam-se na compreensão de que a mente humana opera através de estruturas organizadas de processamento de informação. O conceito central é o **Modelo Cognitivo**, que postula que as emoções e os comportamentos de um indivíduo são influenciados pela sua percepção dos eventos. No âmbito das vendas, isso implica que a reação de um cliente a uma oferta não é determinada pelo preço ou pelo produto em si, mas pela interpretação subjetiva que ele faz desses elementos. Beck (1976) identifica que esse processo é mediado por três níveis de cognição: os pensamentos automáticos, as crenças intermediárias (regras e suposições) e as crenças nucleares (esquemas).

Os **Pensamentos Automáticos** representam o nível mais superficial e imediato da cognição. Durante uma negociação, são as avaliações rápidas que surgem na mente do consumidor, como “este vendedor está a tentar enganar-me” ou “este produto resolverá o meu problema”. Estes pensamentos derivam de **Esquemas Cognitivos** mais profundos, que são estruturas mentais estáveis que filtram a realidade.

Outro conceito fundamental é a **Tríade Cognitiva**, que nas vendas se manifesta na visão que o cliente tem de si mesmo (necessidades e autovalorização), do produto (a solução oferecida) e do futuro (o retorno sobre o investimento). Esta dinâmica relaciona-se diretamente com a Hierarquia de Necessidades de Maslow, onde o comportamento de compra é ativado para satisfazer desde carências básicas até desejos de autorrealização. Quando há uma incongruência entre estes elementos, surgem as distorções cognitivas, como a “abstração seletiva” — onde o cliente foca apenas num ponto negativo da proposta, ignorando todos os benefícios — ou a “leitura mental”, onde ele assume as intenções do vendedor sem evidências reais.

FINALIDADES E IMPORTÂNCIA DA TCC NO CONTEXTO DE VENDAS

A transposição dos fundamentos da Terapia Cognitivo-Comportamental para o ambiente comercial tem como finalidade primordial a humanização do processo de venda, deslocando o foco da transação de mercadorias para a resolução de conflitos internos e satisfação de necessidades psicológicas. Conforme postulado por Philip Kotler (1967), a venda é uma extensão do marketing cujo objetivo é satisfazer o consumidor de forma lucrativa e sustentável. Nesse sentido, a TCC desempenha um papel vital ao fornecer as ferramentas para que o vendedor identifique e modifique os padrões de pensamento que impedem essa satisfação.

A relevância desta metodologia é corroborada por Brian Tracy em sua análise sobre a psicologia de vendas, onde destaca que a decisão de compra é majoritariamente emocional, embora justificada pela lógica a posteriori. A TCC atua justamente nesse hiato, permitindo que a equipe de vendas identifique “pensamentos automáticos negativos” que geram resistência emocional, como o medo da perda ou a desconfiança em relação a novas tecnologias.

ESTRUTURA APLICADA AO PROCESSO DE VENDAS

A estruturação do processo de vendas sob a ótica da TCC pressupõe que a negociação é, essencialmente, uma interação entre dois sistemas de crenças que buscam um ponto de convergência. Diferente da abordagem transacional clássica, que foca na persuasão unilateral, a estrutura cognitiva proposta por Beck (2011) e adaptada ao mercado exige que o processo seja dividido em fases de diagnóstico, conceituação e intervenção. No estágio inicial, que corresponde à prospecção e

abordagem, a aplicação clínica reside na neutralização de esquemas defensivos. Conforme Dale Carnegie (1936) e Napoleon Hill enfatizam, a construção de um “rapport” inicial é fundamental não apenas por uma questão de cortesia, mas para reduzir a ansiedade cognitiva do cliente, permitindo que os canais de processamento de informação fiquem abertos para a proposta de valor que será apresentada.

A fase intermediária do processo é onde a estrutura se torna mais técnica, assemelhando-se ao modelo de diagnóstico de Neil Rackham (1988). No método SPIN Selling, as perguntas de situação e problema funcionam como um levantamento de dados clínicos, enquanto as perguntas de implicação e solução atuam como um diálogo socrático que leva o cliente a visualizar as consequências de suas distorções cognitivas (como a negligência de um problema operacional grave). Nesta etapa, o vendedor não “vende”, mas facilita a “descoberta guiada”, permitindo que o consumidor identifique a discrepância entre seu estado atual e seu estado desejado. Essa técnica é crucial porque, segundo a TCC, as conclusões às quais o indivíduo chega por conta própria são muito mais resilientes do que aquelas impostas por agentes externos, o que reduz drasticamente a taxa de rejeição e o volume de objeções infundadas.

ESTRUTURA PARA AÇÃO

A implementação prática das estratégias de vendas sob a ótica da TCC requer uma sequência lógica que transcende a mera persuasão, configurando-se como uma intervenção técnica estruturada. Este processo inicia-se com a **Avaliação das Motivações e o Diagnóstico Cognitivo**, fase em que o profissional utiliza o diálogo socrático para mapear as necessidades do consumidor. Conforme a hierarquia de necessidades de Maslow, o comportamento de compra é impulsionado por carências que variam de níveis fisiológicos a desejos de autorrealização. Nesta etapa, a estrutura para ação foca na identificação de “pensamentos automáticos” que surgem quando o cliente é confrontado com a necessidade de mudança.

Após a consolidação do reconhecimento do problema, a estrutura para ação avança para o **Desafio das Distorções Cognitivas e a Reestruturação de Valor**. Neste estágio, as objeções de vendas são tratadas como pensamentos disfuncionais ou enviesados, tais como a catastrofização do custo ou a minimização dos benefícios a longo prazo. A intervenção consiste em apresentar evidências empíricas, como provas sociais e dados técnicos, que funcionam como “experimentos comportamentais”. O objetivo é proporcionar ao cliente uma nova moldura cognitiva (reframe), onde o valor percebido da solução sobrepõe-se à dor do investimento financeiro.

RELAÇÃO COM CLIENTES, MERCADO E CONCORRÊNCIA

A interatividade entre a Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) e a gestão de mercado estabelece uma nova dimensão para a compreensão das relações de consumo. Na perspectiva de Aaron Beck, a relação com o cliente deixa de ser uma transação mecânica para se tornar um processo de validação de esquemas cognitivos. Quando Philip Kotler (1967) afirma que a venda é a satisfação de necessidades de forma lucrativa, ele descreve o desfecho de um processo que, psicologicamente, depende da segurança cognitiva do consumidor.

No que tange ao mercado, a análise sob a ótica da TCC revela que o comportamento coletivo é moldado por padrões de pensamento que as empresas buscam influenciar através do posicionamento estratégico. Como postulado por Ries e Trout (1981), o sucesso de uma marca depende de sua capacidade de ocupar um lugar único na mente do consumidor. Academicamente, esse “lugar” é um esquema cognitivo consolidado. O mercado não é apenas um espaço de oferta e demanda, mas um ecossistema de percepções onde as marcas que sobrevivem são aquelas que conseguem alinhar seu “porquê”, às motivações intrínsecas do público.

DADOS TÉCNICOS E PESQUISAS RELACIONADAS

A validação empírica da Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) e da Inteligência Emocional no ambiente de vendas é sustentada por indicadores de performance (KPIs) que demonstram uma correlação direta entre o preparo cognitivo das equipes e o aumento da rentabilidade organizacional. De acordo com o relatório *State of the Consumer 2025* da McKinsey & Company, observa-se uma ampliação significativa da relevância da personalização da jornada de compra, especialmente quando fundamentada em dados comportamentais e emocionais. O estudo indica que uma parcela majoritária dos consumidores demonstra maior propensão à recompra e ao engajamento quando percebe que suas preferências individuais são compreendidas e atendidas ao longo da experiência de consumo, evidenciando uma correlação positiva entre personalização e intenção de compra.

Pesquisas da Fundação Getúlio Vargas (2025) evidenciam que o desengajamento no trabalho gera impactos econômicos expressivos. Embora o relatório não aprofunde as causas psicológicas individuais, a literatura em psicologia organizacional sugere que fatores cognitivos e emocionais contribuem para esse cenário. Estima-se que o desengajamento gera uma perda anual de R\$ 77 bilhões no Brasil, muitas vezes causada por distorções cognitivas como a “catastrofização” de metas e a falta de resiliência. Em contrapartida, evidências empíricas oriundas de estudos em gestão de pessoas e psicologia organizacional indicam que equipes submetidas a treinamentos estruturados em competências socioemocionais e técnicas de reestruturação cognitiva

apresentam ganhos substanciais de eficiência em processos decisórios e operacionais complexos, quando comparadas a equipes sem esse tipo de preparo..

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, cujo objetivo consiste em analisar os impactos psicológicos das estratégias de vendas no comportamento do consumidor, a partir da integração de fundamentos da Psicologia Cognitiva, da Terapia Cognitivo-Comportamental e do Marketing. A opção por uma abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender fenômenos subjetivos e complexos, relacionados à tomada de decisão, às emoções e às percepções dos indivíduos no contexto de consumo.

A seleção das fontes obedeceu a critérios de relevância temática, atualidade e credibilidade institucional, priorizando publicações científicas, livros consagrados e relatórios amplamente utilizados em estudos acadêmicos e profissionais. O período de análise concentrou-se, predominantemente, em publicações dos últimos dez anos, sem prejuízo da inclusão de autores clássicos cuja contribuição teórica permanece fundamental para a compreensão dos fenômenos investigados.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza teórica e documental, não houve coleta direta de dados primários com participantes humanos, o que dispensa a submissão a comitê de ética em pesquisa. Contudo, foram observados os princípios éticos relacionados à integridade científica, ao uso adequado das fontes e à correta citação dos autores, conforme as normas vigentes.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da literatura e dos relatórios institucionais examinados evidencia que as estratégias de vendas influenciam o comportamento do consumidor não apenas sob a perspectiva racional, mas, sobretudo, por meio de processos cognitivos e emocionais que moldam a percepção de valor, a satisfação e a intenção de recompra. Os resultados obtidos a partir da revisão indicam uma convergência entre os achados teóricos da psicologia e as práticas contemporâneas de marketing e vendas, reforçando a relevância dos fatores psicológicos no desempenho comercial das organizações.

INFLUÊNCIA DOS PROCESSOS COGNITIVOS E EMOCIONAIS NA DECISÃO DE COMPRA

Os estudos analisados apontam que a tomada de decisão do consumidor é fortemente influenciada por vieses cognitivos, emoções e experiências prévias.

Relatórios institucionais, como os da McKinsey & Company e da PwC, indicam que consumidores tendem a demonstrar maior engajamento e propensão à compra quando percebem coerência, empatia e personalização ao longo da jornada de compra. Esses achados dialogam com os pressupostos da Psicologia Cognitiva, que reconhece a atuação de processos automáticos e heurísticos na avaliação de alternativas, conforme descrito por Kahneman e Tversky (1979).

ESTRATÉGIAS DE VENDAS BASEADAS EM EMPATIA E PERSONALIZAÇÃO

A análise dos dados revela que abordagens de vendas orientadas pela empatia e pela personalização da experiência do cliente estão associadas a resultados positivos em indicadores relacionais, como retenção e recorrência de compra. Estudos divulgados por organizações como a FGV e a Harvard Business Review apontam que a qualidade da interação entre vendedor e consumidor influencia diretamente a percepção de valor e a disposição para manter relacionamentos comerciais de longo prazo.

CONTRIBUIÇÕES DA TERAPIA COGNITIVO-COMPORTAMENTAL NO CONTEXTO DE VENDAS

No que se refere à aplicação dos princípios da Terapia Cognitivo-Comportamental, os resultados indicam que técnicas relacionadas à identificação de pensamentos automáticos, à reestruturação cognitiva e ao desenvolvimento da autorregulação emocional apresentam potencial relevante no aprimoramento do desempenho das equipes comerciais. A literatura sugere que profissionais treinados para lidar com crenças disfuncionais, como medo da rejeição ou catastrofização de metas, tendem a apresentar maior resiliência emocional e melhor capacidade de adaptação a contextos de pressão e metas desafiadoras.

IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS E LIMITAÇÕES DOS RESULTADOS

Os resultados discutidos indicam que a integração entre fundamentos psicológicos e estratégias de vendas contribui para uma abordagem mais humanizada e eficaz no relacionamento com o consumidor. A análise dos estudos aponta que organizações que investem no desenvolvimento cognitivo e emocional de suas equipes tendem a apresentar melhorias em indicadores relacionais e operacionais, como engajamento, retenção de clientes e consistência na experiência de compra.

Todavia, destaca-se que grande parte das evidências disponíveis possui natureza correlacional e baseia-se em estudos de mercado e relatórios institucionais, o que

limita generalizações e inferências causais. Essa limitação reforça a necessidade de pesquisas futuras que utilizem métodos quantitativos ou experimentais para mensurar, de forma mais precisa, os impactos das estratégias psicológicas de vendas sobre o desempenho financeiro e organizacional.

CONCLUSÃO

A integração entre a Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) e as estratégias de vendas contemporâneas representa um avanço significativo na compreensão da interface entre a psicologia e a gestão de mercado. A presente análise permite concluir que o ato da compra, sob a lente de Aaron Beck, transcende a troca financeira, configurando-se como um processo de reestruturação cognitiva, no qual o consumidor busca alinhar novas informações de valor aos seus esquemas mentais preexistentes.

O estudo evidenciou que uma abordagem de vendas desestruturada e puramente transacional pode ser prejudicial ao consumidor, ativando distorções cognitivas, pensamentos automáticos de resistência e, em casos mais graves, induzindo a hábitos de consumo impulsivos ou gerando dissonância cognitiva acentuada no pós-compra. Tais impactos não apenas reduzem a eficácia comercial, com perdas estimadas em bilhões de reais anualmente devido ao desengajamento e falta de resiliência das equipes, mas também deterioram a relação de confiança entre marca e cliente.

Em suma, a interface entre a TCC e as vendas consolida-se como um paradigma essencial para a sustentabilidade competitiva. Conclui-se que as organizações que priorizam a inteligência emocional e a ética na estruturação de sua jornada de compra não apenas maximizam a rentabilidade, mas cumprem um papel social relevante ao mitigar ansiedades e fortalecer a segurança psicológica do consumidor no ecossistema de mercado moderno.

REFERENCIAS

BOURDIEU, Pierre. *La distinction: critique sociale du jugement*. Paris: Les Éditions de Minuit, 1984.

CARNEGIE, Dale. *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. Rio de Janeiro: Companhia Editora Nacional, 1936.

CIALDINI, Robert B. *Influence: the psychology of persuasion*. New York: Harper Business, 1984.

DELOITTE. *Global Marketing Trends 2021*. Deloitte Insights, 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>. Acesso em: 8 abr. 2025.

DELOITTE. *Tendências de Vendas e Marketing para 2023*. Deloitte Insights, 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>. Acesso em: 8 abr. 2025.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. *Comportamento do consumidor*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

FESTINGER, Leon. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press, 1957.

FORBES BRASIL. *Falta de engajamento no trabalho custa US\$ 438 bilhões à economia global*. Forbes Brasil, abr. 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2025/04/falta-de-engajamento-no-trabalho-custa-us-438-bilhoes-a-economia-global/>. Acesso em: 08 jan. 2026.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. *Apenas 40% dos consumidores sentem que estão obtendo excelente experiência do cliente*. Centro de Excelência em Varejo (CEV FGV), 2025.

Disponível em: <https://cev.fgv.br/noticia/apenas-40-dos-consumidores-sentem-que-estao-obtendo-excelente-experiencia-do-cliente>. Acesso em: 08 jan. 2026

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. *Engajamento no trabalho cai ao menor nível da série histórica e gera perda anual de R\$ 77 bilhões*. Portal FGV, 03 nov. 2025. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/engajamento-no-trabalho-cai-ao-menor-nivel-da-serie-historica-e-gera-perda-anual-de-r-77>. Acesso em: 08 jan. 2026.

HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, v. 47, n. 2, p. 263–291, 1979.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LEWIN, Kurt. *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper, 1951.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

MCKINSEY & COMPANY. *Os três componentes das transformações bem-sucedidas da experiência do cliente*. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-three-building-blocks-of-successful-customer-experience-transformations/pt-BR>. Acesso em: 8 abr. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. *The B2B elements of value*. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>. Acesso em: 8 abr. 2025.

Neszlinger, Claudio Eugenio. *EQUIDADE DE GÊNEROS EM RANKINGS PARA AFERIR CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA AVALIAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO*. São Paulo:

Fundação Getulio Vargas, 2018. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/45fcad2b-928e-44c3-a40f-ec2756b8616f/content>. Acesso em: 08 jan. 2026.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H. *In search of excellence*. New York: Harper & Row, 1982.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL (PwC). *Pesquisa sobre Experiência do Consumidor PwC 2025*. PwC Brasil, 2025. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/produtos-consumo-varejo/2025/pesquisa-sobre-experiencia-do-consumidor-pwc-2025.html>. Acesso em: 08 jan. 2026.

RACKHAM, Neil. *SPIN Selling*. New York: McGraw-Hill, 1988.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: Pioneira, 1981.

SETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do cliente*. São Paulo: Atlas, 1999.

SKINNER, Burrhus F. *Science and human behavior*. New York: Macmillan, 1953.

SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor*. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

TERRA ONLINE. *CX faz empresas crescerem 190% mais que a média, diz estudo*. Terra, 2025. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/cx-faz-empresas-crescerem-190-mais-que-a-media-diz-estudo%2C4bb27950ba347a1d461b6a32dd421de8ipbpdap5.html>. Acesso em: 08 jan. 2026.

WATSON, John B. *Psychology from the standpoint of a behaviorist*. 2. ed. Philadelphia: Lippincott, 1920.