

MODELO TEÓRICO RELACIONAL DA PERFORMANCE DAS VENDAS RELATIONAL THEORETICAL MODEL OF SALES PERFORMANCE

Rui Manuel Robalo Frade¹; Pedro Manuel do Espírito Santo²

¹ISLA Santarém; ²ESTGOH, Instituto Politécnico de Coimbra; Instituto Superior de Gestão
rfrade1999@gmail.com; pedro.santo@estgoh.ipc.pt

Resumo

As empresas têm atualmente dificuldade em conseguir captar mais clientes. Hoje em dia, a função de vendas é mais exigente que anteriormente, dada a facilidade com que a concorrência apresenta preços e outras características de competição empresarial de difícil gestão. Assim, as empresas ávidas de aumentar as suas vendas necessitam de identificar as determinantes da performance da sua função de vendas. Por outro lado, o sucesso das empresas também está relacionado com a sua capacidade de materializar as ações de prospeção e fidelização de clientes em vendas efetivas. A função das vendas tem-se tornado cada vez mais exigente, dada a facilidade com que a concorrência apresenta preços e outras características de competição empresarial de difícil gestão. O Marketing Relacional, enquanto novo paradigma do Marketing, tem explicado em grande parte o sucesso de vários sectores de atividade e tem permitido apontar para estratégias que incrementam a cadeia de valor, através de diversos conceitos, entre os quais podemos destacar a satisfação e fidelização dos clientes. Neste sentido, este estudo procura apresentar uma revisão teórica de um conjunto de variáveis consideradas como relevantes no âmbito do marketing relacional e da performance das vendas, apresentando também um modelo conceptual, que irá ser testado empiricamente, num futuro estudo a apresentar, através da análise de dados recolhidos através de questionário, de uma amostra de profissionais de vendas e seus clientes.

Palavras-chave: Revisão bibliográfica, performance de vendas, marketing relacional.

Abstract

Companies are currently struggling to attract more customers. Nowadays, a sales function is more demanding than before, given the ease with which a competition presents prices and other characteristics of difficult management competition. Thus, companies eager to increase their sales need to identify the determinants of the performance of their sales function. On the other hand, the success of companies is also related to their ability to materialize the actions of prospecting and customer loyalty in effective sales. The sales function has become increasingly demanding given the ease with which the competition presents prices and other characteristics of difficult-to-manage business competition. Relational Marketing, as a new Marketing paradigm, has explained to a large extent the success of several sectors of activity and has allowed us to point to strategies that increase the value chain, through several concepts, among which we can highlight the satisfaction and loyalty of the customers. In this sense, this study seeks to present a theoretical review of a set of variables considered relevant in relation to relational marketing and

of sales professionals and their clients.

Keywords: Bibliographic review, sales performance, relationship marketing.

1. INTRODUÇÃO

O papel das vendas tem vindo a adquirir uma relevância cada vez mais central, sendo que hoje em dia, a função de vendas tem associadas tarefas que antes eram negligenciadas pelos seus profissionais. Atualmente, as empresas solicitam aos seus

colaboradores da área das vendas, a análise a indicadores de gestão que anteriormente não consideravam importantes. Diversos estudos evidenciam que o sucesso das empresas, está ligado à sua capacidade de materializar as ações de prospeção e fidelização de clientes em vendas efetivas. Torna-se evidente que o desempenho da função de vendas deverá ser analisado de outra forma, em vez de colocar toda a análise à performance do departamento de vendas num único indicador: o volume de vendas. Segundo Lussier e Hartmann (2016), existe um consenso de que construir e manter relações fortes de vendedor-cliente, continua a ser um fator fundamental para as empresas que funcionam com vendas. Sullivan et al. (2012) efetuaram uma pesquisa sobre os fatores que influenciavam a performance global de vendas da empresa, tendo concluído que a performance das vendas pode ser medida através de diferentes perspetivas: número de novas propostas de clientes, taxas de fecho de negócios, retenção de clientes e geração de receita. Di Mascio (2010) reforça a ligação entre performance das vendas e o marketing relacional, ao concluir que a competência baseada na criação de valor para o cliente, terá em grande parte efeitos positivos na gestão global dos mesmos. Desta forma, tornou-se evidente a necessidade de numa primeira fase, efetuar uma revisão bibliográfica a diversas variáveis, umas de origem relacional e outras já anteriormente estudadas pelos autores do presente trabalho, no âmbito da performance das vendas, tentando desta forma criar um modelo global e o mais abrangente possível, que possa vir a ser testado, num futuro trabalho de caráter exclusivamente empírico.

2.REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A Orientação para o valor

Das variáveis identificadas como determinantes da performance da função de vendas, a orientação para o valor ou orientação para o cliente, é assente num comportamento de venda em que os vendedores ajudam os clientes a satisfazer os seus desejos e necessidades, em contraponto com uma orientação de vendas que coloca a organização ou os próprios vendedores em primeiro lugar, quando comparado com o que os seus clientes pretendem (Michaels & Day, 1985; Saxe & Weitz, 1982).

Diversos estudos têm analisado com especial incidência, os gestores de topo e a recolha e difusão de informações de mercado para os empregados, percecionando que desta forma existe um aumento da ligação entre departamentos e a criação de uma cultura organizacional orientada para o cliente, na qual a satisfação do cliente é a base

de todas as decisões de todos os empregados da empresa (Caruana et al., 1997, Jaworski & Kohli, 1993, Narver & Slater, 1990).

Numa outra corrente de literatura, mas relacionada, os pesquisadores afirmam que a orientação para o cliente de um profissional na área das vendas, afeta positivamente as respostas dos clientes (Saxe & Weitz, 1982).

A orientação para o cliente passa a ser definida como um comportamento de venda em que os vendedores ajudam os clientes a satisfazer os seus desejos e necessidades de longo prazo, libertando-se de uma postura nos negócios, meramente transacional.

2.2 Performance das Vendas

Na literatura de serviços, um modelo importante sobre os empregados da linha de frente, refere a formação de relacionamentos mutuamente benéficos com os clientes através da solução de problemas e da entrega de um serviço de valor agregado aos clientes (Di Mascio, 2010), em que a competência baseada na criação de valor para o cliente terá em grande parte efeitos positivos na gestão global dos mesmos, com especial importância em relação aos clientes das contas estratégicas.

Segundo Lussier e Hartmann (2016), existe um consenso de que construir e manter relações fortes de vendedor-cliente continua a ser um fator fundamental para as empresas que funcionam com vendas *Business-to-Business*, apesar de aproximadamente 50% dos vendedores não atingirem os seus objetivos de vendas anuais, o que leva as empresas a fazerem investimentos significativos para melhorar o desempenho de vendas dos seus vendedores, mesmo com os custos associados a estas ações.

Na vertente de relacionamento com as chefias de vendas, Apasu, Ichikawa e Graham (1987) referem que a convergência de valores entre os vendedores e os seus chefes, está geralmente relacionada positivamente com o desempenho e satisfação no trabalho e inversamente associada à propensão para abandonar o trabalho. Já Weeks, Chonko e Kahle (1989), referem que quanto maior a convergência entre os valores dos chefes e dos vendedores, maior o desempenho de vendas.

Já para Ursula et al. (2012), os vendedores podem criar valor superior se entenderem o negócio dos clientes, os seus desafios de conversão e os seus mercados. As rotinas organizacionais da empresa vendedora devem ser projetadas para criar uma forte compreensão do negócio dos clientes, resultando assim num melhor desempenho para a própria empresa, bem como para o cliente. Desta forma, os vendedores com uma sólida compreensão das necessidades do negócio do cliente e dos seus mercados,

serão mais competentes na criação de valor para os seus clientes, sendo que este conhecimento deve ser adquirido de forma organizada e metódica e não de forma accidental.

2.3 Imagem percebida da marca

Para Grönroos (2000) a *“Imagem de uma empresa, representa os valores que clientes, clientes potenciais, clientes perdidos e outros grupos de pessoas, associam à organização.”* Refere ainda que a imagem pode variar dependendo do grupo de pessoas em causa e inclusive pode variar de pessoa para pessoa. Já para Correia e Miranda (2010) existem inúmeros estudos que utilizam a variável imagem, sendo mais numerosos aqueles em que surge como antecedente da satisfação e da qualidade do serviço (Selnes, 1993; Berry, 2000; Bigné et al., 2001; Pamies, 2003) e poucos os que analisam a sua influência sobre a fidelidade (Selnes, 1993; Ostrowsky et al., 1993; Sándvik & Duhan, 1996). Esta análise tem especial interesse no âmbito do nosso trabalho, pois a imagem corporativa ou a própria marca, assume-se como uma das variáveis mais importantes no relacionamento com o cliente, sendo a reputação da marca personificada pela imagem do fornecedor dos serviços, neste caso a imagem percebida da marca.

Já Nguyen e LeBlanc (2001) definem a imagem de uma organização como uma noção global estabelecida na mente do público sobre uma empresa. Esta imagem está relacionada com diversas características, tais como, arquitetura, produtos e serviços oferecidos, tradição e a ideologia, entre outros.

O presente estudo irá analisar desta forma, o impacto da imagem percebida da marca, nomeadamente ao nível do comercial e do cliente, não só no âmbito da performance das vendas, mas também da fidelidade.

2.4 Satisfação dos clientes

Para Zeithaml e Bitner (2003), do ponto de vista do cliente, a impressão mais viva que eles podem ter de um serviço é o momento da verdade, ou o momento em que existe contacto entre o cliente e a empresa. É nestes momentos que o cliente recebe um vislumbre do que é a qualidade de serviço da empresa, contribuindo para o nível global de satisfação do mesmo.

Para Grönroos (2000), a retenção de clientes cresce de forma mais acentuada a partir de um nível elevado de satisfação do cliente, levando a concluir que não basta satisfazer os clientes, sendo necessário que fiquem muito satisfeitos. Refere ainda que somente

um cliente muito satisfeito irá promover a empresa no passa palavra e que por outro lado, um cliente muito insatisfeito irá transmitir uma imagem muito negativa da empresa, atuando como terrorista.

Finalmente, para Barroso e Armario (1999), a satisfação implica uma relação pontual e não continuada com a empresa, sendo que a sua relação com outras variáveis, como a qualidade de serviço, deve ser analisada do ponto de vista de longo prazo.

2.5 Confiança

Berry e Parasuraman (1991) referem que o relacionamento entre cliente e empresa, requer confiança e que o marketing de serviços depende da gestão da confiança, porque o cliente normalmente tem de comprar um serviço antes de o experimentar. Já Morgan e Hunt (1994) referem que existe confiança, quando uma das partes acredita que o parceiro de negócio é fiável e íntegro, o que estes autores associam aos conceitos existentes na literatura sobre o assunto, onde se refere as qualidades associadas, como ser coerente, competente, honesto, justo, responsável, útil e benevolente. Segundo Jap (2001) a confiança é fundamental para que as organizações atinjam os resultados pretendidos, algo que é corroborado por Moorman et al. (1993) ao definir a confiança como uma boa vontade de se confiar na outra parte com a qual nos relacionamos e na qual se tem confiança. Já para Pamies (2003), a confiança do cliente em relação ao fornecedor do serviço também está listada como um precedente para a possível fidelidade. Refere ainda que as investigações realizadas na área de marketing e serviços, centradas na confiança e no seu relacionamento com a fidelidade dos clientes, não têm obtido o mesmo impacto na literatura, que as investigações em qualidade e satisfação.

2.6 Fidelização dos clientes

Segundo Barroso e Armario (1999) existem algumas consequências benéficas para as empresas, derivadas da utilização de uma estratégia relacional, nomeadamente em termos de retenção de clientes, nos parâmetros relacionados com o incremento do volume de compras, fontes de referências e custos de manutenção dos clientes. Na ótica da melhoria das ações de marketing, a utilização de uma estratégia relacional, tem tido impacto nos parâmetros relacionados com a eficácia e a eficiência. Em termos de relevância imediata para o nosso estudo, estes autores concluem que a retenção de clientes é lucrativa, derivado à relação de longa duração, com conseqüente incremento do volume de vendas, quer dos produtos da empresa quer de novos produtos que a

empresa possa lançar. Estes clientes que estão fidelizados, acabam também por referenciar os produtos da empresa a outros, tendo um custo de manutenção mais reduzido, que o correspondente a captar um novo cliente no mercado.

Pamies (2012) acrescenta que clientes fiéis garantem às empresas vantagem competitiva que é sustentável no futuro, tornando-se desta forma como a chave do sucesso, considerando ainda que serão poucos os negócios que poderão sobreviver sem a criação de uma base sólida de clientes fiéis, assumindo-se desta forma a fidelidade do cliente como um dos principais objetivos das empresas, de forma a sobreviverem e a combaterem a saturação e a extrema competitividade dos mercados.

3. MODELO CONCEPTUAL

Decorrente da revisão de literatura, apresentamos o seguinte modelo de investigação.

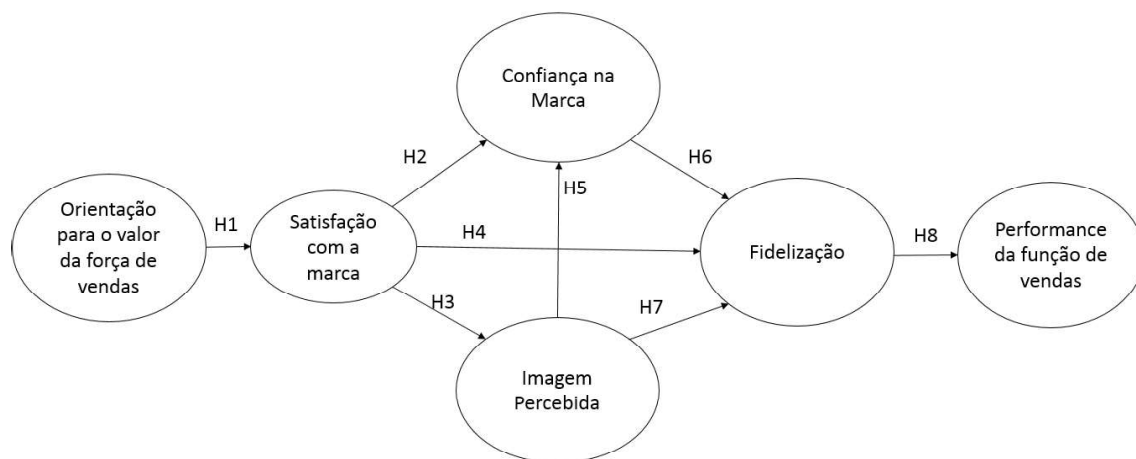


Figura 1: Modelo Conceptual

Deste modelo de investigação, apresentam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A orientação para o valor da força de vendas promove efeitos positivos na satisfação com a marca;

H2: A satisfação com a marca influencia positivamente a confiança na marca;

H3: A satisfação com a marca tem impactos positivos na imagem percebida na marca;

H4: A confiança na marca influencia positivamente a fidelização dos clientes;

H5: A imagem percebida tem efeitos positivos na confiança dos clientes;

H6: A confiança na marca afeta positivamente a fidelização dos clientes à marca;

H7: A imagem percebida tem impactos positivos na fidelização dos clientes;

H8: A fidelização dos clientes influencia a performance da função de vendas.

4. CONCLUSÕES

Esta investigação baseou-se na revisão e análise de literatura científica, com o objetivo de formular um modelo que servirá de base para a obtenção de conclusões e elementos para utilização no meio académico e no contexto empresarial. No âmbito académico, este modelo poderá ser utilizado a fim de testar os efeitos determinantes das variáveis presentes no mesmo. Da literatura, o suporte para as relações é claro, pelo que enquanto contributo académico este estudo aporta já por si mesmo diversas linhas de estudo e conclusões, que permitem criar um modelo de análise de diversas variáveis relacionais e de performance de vendas. Para o contexto empresarial, este artigo demonstra que a orientação para o valor da força de vendas tem influência na performance dos departamentos comerciais, através de variáveis relacionais do marketing, como a satisfação, confiança, imagem percebida da marca e fidelização dos clientes.

Desta forma podemos afirmar que o objetivo proposto de efetuar uma revisão bibliográfica foi alcançado, criando base sólidas para um trabalho futuro que passará pelo teste empírico do modelo, através da recolha de um questionário junto de comerciais e clientes, de forma a verificar as relações entre as variáveis aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

- Apasu, Y., Ichikawa, S. & Graham, J. L. (1987). Corporate Culture and Sales Force Management in Japan and America. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7 (November 1987), 51-62.
- Barroso, C. & Armario, E. (1999). *Marketing Relacional*. 1ª edição, Madrid, ESIC.
- Berry, L. & Parasuraman A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press, 1991.
- Caruana A., Ramaseshan B. & Ewing M. (1997). The link between market orientation and performance in the Australian public sector. *Asian J. Mark.*, 6 (December), 41 – 52.
- Correia, L. & Miranda, G. (2010). Calidad y satisfacción en el servicio de urgencias hospitalarias: análisis de un hospital de la zona centro de Portugal. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, Nº 2, pp. 27-41.
- Di Mascio, R. (2010). The service models of frontline employees. *The Journal of Marketing*, 74(4), 63–80.

- Grönroos, C. (2000). *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. 2ª Edição, Rio de Janeiro, Campus/Elsevier.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2009). *Auditing organizational communication*. London: Routledge.
- Jap, S. (2001). Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 18, 19-35.
- Jaworski B. & Kohli A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *J. Mark.* 1993, 57 (July), 53 – 70.
- Lussier, B. & Hartmann, N. (2016). How psychological resourcefulness increases salesperson's sales performance and the satisfaction of their customers: Exploring the mediating role of customer-oriented behaviors. *Industrial Marketing Management (2016)*
- Michaels R. & Day R. (1985). Measuring customer orientation of salespeople: a replication with industrial buyers. *J. Mark. Res.*, 22 (November), 443 – 6.
- Moorman, C., Deshpandé, R. & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57, 81–101.
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 58, 20-38.
- Narver J. & Slater S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *J. Mark.*, 54 (October), 20 – 35.
- Nguyen N. & LeBlanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(2), pp. 227-236
- Pamies, D. (2003). La Influencia de la Calidad de Servicio, la Imagen, la Satisfacción y la Confianza en la Fidelidad del Cliente. *Revista Española de Investigación de Marketing (ESIC)*, Vol.7, Nº1.
- Pamies, D. (2012). Customer loyalty to service providers: examining the role of service quality, customer satisfaction and trust. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23:11-12, 1257-1271.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Burlington, VT: Gower.
- Rousseau, D. M. (1998). *Why workers still identify with organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217–233.

- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The soco scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351.
- Soupata, L. (2005). Engaging employees in company success: The UPS approach to a winning team. *Human Resource Management*, 44, 95–98.
- Ursula Y. Sullivan, Robert M. Peterson & Vijaykumar Krishnan (2012). Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*, 41 (2012), 166–173.
- Weeks, W. A., Chonko, L. B. & Kahle, L. R. (1989). Performance Congruence and Value Congruence Impact on Sales Force Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (Fall 1989), 345- 351.
- Zeithaml, V. & Bitner, M.J. (2003). *Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente*. (3ª. Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2003.