



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba
Brasil

Bozon Moreira, Bianca; Borges Sergio, Lucia Regina
Vendas e Marketing: Juntas na Busca da Satisfação do Cliente
Revista de Administração da Unimep, vol. 3, núm. 2, mayo-agosto, 2005, pp. 150-169
Universidade Metodista de Piracicaba
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720448007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Vendas e Marketing: Juntas na Busca da Satisfação do Cliente

Bianca Bozon Moreira (IBMEC-RJ) *biabozon@uol.com.br*

Lucia Regina Borges Sergio (IBMEC-RJ) *lucia-sergio@ig.com.br*

Revista de Administração da UNIMEP, v. 3, n. 2, Maio / Agosto – 2005

Endereço eletrônico deste artigo:

<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/179>

©Copyright, 2005, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN – ISSN 1679-5350

©2005 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

Resumo

Apesar das vantagens da criação de equipes multidisciplinares, ainda pode-se observar que algumas áreas ainda têm mais importância dentro das empresas. Considerando que o consumidor hoje é quem dita as regras e define o que quer comprar e de que forma, a venda personalizada está cada vez mais em voga. Nesse sentido, considerando que é a área de vendas é a que está mais próxima do cliente e que, portanto, conhece melhor as suas necessidades e que o relacionamento com a empresa se estabelece ali, de fato, parece inevitável que haja parceria efetiva entre as áreas de vendas com as outras áreas da empresa, no caso a área de marketing que é responsável pela elaboração de ações que visam conquistar e manter clientes, satisfazendo-os em suas expectativas. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é mostrar a experiência, por meio de entrevista não dirigida, de uma empresa localizada no Rio de Janeiro, do segmento de bebidas, que unificou as áreas de vendas e marketing visando o objetivo comum que é a satisfação do cliente e, com isso otimizar os lucros. Para tanto, são abordados os conceitos de motivação dos vendedores, satisfação e encantamento dos. As considerações finais discutem o modelo proposto e sugerem que a interação entre áreas distintas pode ser um fator de sucesso para empresas.

Palavras chave: Vendas; Marketing; Satisfação.

Abstract

Despite the advantages of the creation of teams multidisciplinary, still can be observed that some areas still have more importance inside of the companies. Considering that the consumer today is who said the rules and defines what wants to buy and in what form, the personalized sale is each time more popular. In this direction, considering that the area of sale is more close to the customer and that, therefore, knows its necessities better and that the relationship with the company it is established there, in fact, it seems inevitable that it has partnership accomplishes between the areas of sale and the other areas of the company, in the case the marketing area that is responsible for the elaboration of the action that aim at to conquer and to keep customers, satisfying its expectations. In this direction, the objective of this study is to show experience, by means of interview not directed, of a company located in Rio de Janeiro, from the drinks segment, that unified the areas of sale and marketing aiming at the common objective that is the satisfaction of the customer and, with this action to optimize

the profits. For in such a way, the concepts of motivation of the salesmen, satisfaction and enchantment of the costumers are tackled. The final considerations argue the considered model and suggest that the interaction among distinct areas can be a factor of success for companies.

Key words: Sale; Marketing; Satisfaction

1. Introdução

Segundo Kotler (2003), marketing ainda é um assunto tremendamente mal compreendido nos círculos de negócios e na mente do público. As empresas acham que o marketing existe apenas para ajudar os fabricantes a se livrarem de seus produtos. A verdade é o oposto, isto é, a produção existe para apoiar o marketing. Muitas vezes se confunde marketing com vendas. Entretanto marketing e vendas são conceitos quase opostos.

As vendas começam apenas quando se tem um produto. O marketing entra em cena antes da existência do produto. O marketing é o dever de casa da organização para descobrir o que as pessoas precisam e o que a empresa deve oferecer. O marketing não é esforço de vendas de curto prazo, mas investimento de recursos de longo prazo. Quando bem conduzido, o marketing ocorre antes de a empresa produzir qualquer produto ou entrar em qualquer mercado; prossegue muito depois da venda.

Lester Wunderman (1996), especialista em marketing direto, contrastou vendas e marketing nos seguintes termos: “A cantilena da Revolução Industrial foi a do fabricante que apregoou” “Isto é o que faço; alguém quer comprar”. A convocação da Era da Informação é a do consumidor, que conclama: “Isto é o que quero; alguém quer fabricá-lo?”.

O marketing anseia conhecer tão bem o cliente-alvo a ponto de dispensar o esforço de vendas. Peter Drucker (1973) sustentou que “o propósito do marketing é tornar supérfluas as atividades de vendas”. Marketing é a capacidade de atingir o alvo.

Atualmente, as práticas de marketing devem ir além da simples realização de transações, que quase redundam em vendas hoje e perda de clientes amanhã. O objetivo dos profissionais de marketing é construir relacionamentos com os clientes, mutuamente lucrativos, de longo prazo, em vez de apenas vender o produto. Uma empresa não vale mais do que o valor vitalício dos clientes. Essa constatação exige que se conheçam os clientes

suficientemente bem para apresentar ofertas, serviços e mensagens relevantes e oportunas, que atendam uma de suas necessidades (KOTLER, 2003).

Cada departamento da empresa desenvolve imagens e estereótipos dos demais departamentos, com características quase sempre pouco lisonjeiras. Além disso, os departamentos competem pelos recursos disponíveis, cada um sustentando ser o mais capaz de gastar melhor o dinheiro. Tudo isso prejudica o relacionamento de trabalho harmonioso entre as várias unidades organizacionais.

Assim, alguns membros das demais áreas da organização estereotipam o departamento de marketing como um bando de vendedores bem-falantes, que conseguem grandes verbas da gerência, sem fornecer qualquer prova do impacto positivo de suas atividades, como vigaristas que enrolam os clientes com conversas desonestas ou como impostores que pressionam P&D por plumas e paetês, em vez de por melhorias reais no portfólio de produtos. Os profissionais de marketing, por sua vez, criticam os outros departamentos.

Mesmo dentro dos grandes grupos de marketing há atrito entre marketing propriamente dito, força de vendas e serviços aos clientes. O marketing começou como função de apoio à força de vendas. De início, sua ajuda era conseguir pistas sobre clientes potenciais, por meio de propaganda, folhetos e outros veículos de comunicação. Mais tarde, começou a reunir informações para estimar o potencial de mercado, definir quotas de vendas. Os representantes geralmente se queixavam de que o marketing fixava cotas e preços muito altos e argumentavam que deveriam receber maiores verbas, em detrimento da propaganda, para aumentar sua remuneração e contratar mais gente. Quando as áreas de marketing e vendas entram em conflito, esta última geralmente ganha, pois os vendedores são os responsáveis pelos resultados de curto prazo.

Quanto aos serviços aos clientes, a função sempre foi considerada menos importante do que conseguir venda. Quando os clientes se queixavam aos representantes de serviços, o pessoal de vendas se ressentia do papel de fiscalização exercido por seus colegas, embora em longo prazo a qualidade dos serviços aos clientes seja de extremo interesse para vendas.

O fato é que essas áreas sempre estão em competição acirrada por verbas limitadas, cada uma argumentando que é capaz de gastar melhor o dinheiro, além de querer sentir-se importante e respeitada pelas demais. O desafio é derrubar as paredes interdepartamentais e harmonizar os esforços das diferentes áreas, para realmente promover o trabalho em equipe (KOTLER, 1998).

Eis duas abordagens:

- Estimulam-se reuniões entre o pessoal de dois departamentos, nas quais se expressam diferentes perspectivas a respeito dos pontos fortes e fracos uns dos outros e se analisam sugestões sobre como melhorar o relacionamento.
- Gerenciam-se cada vez mais processos, em vez de funções, e para tanto se montam equipes interdisciplinares. Assim, os vários membros começam a avaliar os diferentes pontos de vista, o que produz melhor entendimento.

2. O canal de vendas

Para dar foco no cliente, as empresas têm que avaliar como melhor vender. Devem motivar o canal de vendas, como parceiros, para conquistar o cliente. A oportunidade para os líderes de mercado de hoje não é de evitar o canal de vendas, mas como trabalhar com eles para desenvolver o maior valor do cliente e assim construir um negócio mais forte (FARRELL, 2004).

Enquanto os canais de vendas podem ser vistos apenas como um veículo onde ocorrem as vendas, seu papel pode ser crítico para o valor da marca, assim como os clientes. Em muitos mercados, a capacidade do canal de vendas é o fator de crescimento que controla o quanto um produto pode ser vendido. O uso inadequado pode limitar as vendas ou diminuir os lucros se administrado ineficientemente (WYNER, 2004).

3. Motivação de vendedores

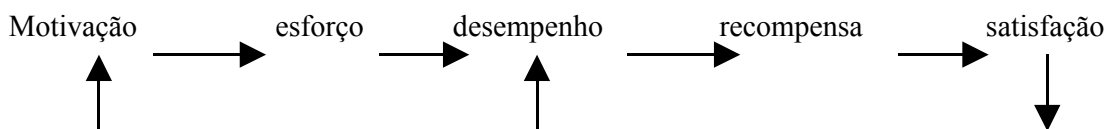
Segundo Kotler (1998), alguns vendedores costumam dar o melhor de si, sem que seja necessário nenhum esforço especial de treinamento pela administração. Para eles, vender é o trabalho mais fascinante do mundo. Eles são ambiciosos e têm iniciativas próprias. Entretanto, a maioria dos vendedores exige encorajamento e incentivos especiais para que se empenhe ao máximo. Isto é especialmente verdadeiro no campo de vendas pelas seguintes razões:

- Natureza do trabalho - o trabalho de vendas oferece frustrações freqüentes. Geralmente, os vendedores trabalham sozinhos; seus horários são irregulares e estão freqüentemente fora de casa. Enfrentam vendedores concorrentes agressivos; têm *status* inferior em relação aos compradores. Com freqüência, não possuem autoridade

para fazer o que é necessário para conquistar clientes e, às vezes, perdem grandes pedidos após terem trabalhado arduamente para obtê-los.

- Natureza humana - a maioria das pessoas rende abaixo de sua capacidade na ausência de incentivos especiais como ganhos financeiros ou reconhecimento social.
- Problemas pessoais - ocasionalmente, os vendedores estão preocupados com problemas pessoais, como doença em família, crise conjugal ou dívida.

O problema da motivação de vendedores tem sido estudado por Churchill, Ford e Walker (1993). Seu modelo básico é o seguinte:



Este modelo indica que quanto maior a motivação do vendedor, maior seu esforço; maior esforço levará ao melhor desempenho; melhor desempenho levará a maiores recompensas; e maior satisfação reforçará a motivação.

Para Darlrymple e Cron (1998), motivação da força de vendas é um assunto importante para o gerente de vendas. Se o produto ou serviço é adequado e a seleção da força de vendas, a organização e o treinamento são adequados, então a motivação se torna fator crítico de sucesso. Outra razão para os gerentes de vendas se preocuparem com a motivação é o meio em que os vendedores atuam. Vendedores freqüentemente podem falar com estranhos que nem sempre estão preparados ou dispostos a comprar o que o vendedor tem para vender. Vendedores, além disso, rotineiramente gastam tempo longe de suas famílias e amigos. Baseado nesta condição é entendido que vendedores necessitam de motivação extra para fazer um trabalho efetivo.

Outra razão para motivação ser fator crítico é que vendedores não estão sob supervisão direta, com a presença física de seus gerentes. Vendedores veteranos se encontram com seus gerentes imediatos, às vezes, menos do que seis vezes por ano. A falta de supervisão direta é crítica para a automotivação.

A motivação não afeta apenas as atividades que os vendedores realizam, mas também seu entusiasmo e a qualidade de seu trabalho. A convicção do vendedor de que o produto ou

serviço é melhor para o cliente terá uma profunda influência na decisão de compra do consumidor. Consumidores são indecisos se eles têm o sentimento que o vendedor não está realmente interessado em sua existência.

O que o gerente de vendas pensa quando ele fala em motivação com seu vendedor? Motivação é definida como uma disposição individual para esforçar-se em alcançar os objetivos da organização enquanto satisfaz suas necessidades individuais. Inerentes a esta definição existem três componentes: esforço, necessidades e objetivo da organização. A força de vendas, os objetivos da organização, volume de vendas, *market share*, lucro, retenção de clientes tem sido muito discutido, mas o foco será no esforço.

Há 25 anos, num artigo sobre motivação, Herzberg (1968) notou que a KITP, que ele timidamente explicou como “*kick in the pants*”, pode produzir complacência, mas nunca produz motivação. Quando se descreve um ser motivado, os gerentes de vendas estão falando sobre três características de esforço:

- A direção para iniciar a ação numa tarefa. Uma preocupação comum do gerente de vendas é propiciar ao vendedor a visita ao público-alvo.
- A qualidade do esforço na tarefa. Não é suficiente propiciar a visita ao público-alvo, o vendedor deve estar motivado para se esforçar em transformar o público-alvo num consumidor potencial.
- A persistência em gastar esforço num período de tempo suficiente para atingir ou ultrapassar os objetivos. Não é suficiente colocar esforço acima do tempo, altas performances destacam-se o tempo todo.

Estas três dimensões se originam dentro da pessoa. Nenhuma pode motivar um vendedor, mas o gerente pode ajudar o vendedor a se motivar.

Comportamento não é acaso, é causa. Que causas as pessoas demonstram em certos comportamentos em circunstâncias definidas? Para definir esta questão, é necessário observar as necessidades individuais. Em vendas, o futuro dos negócios e o trabalho do gerente de vendas dependem da habilidade do gerente em entender a psicologia de seus vendedores.

4. Motivadores complementares

As empresas usam motivadores adicionais para estimular o esforço da força de vendas. Convenções de vendas periódicas fornecem aos vendedores uma ocasião social, quebra de

rotina e chance para encontrar e conversar com os “figurões” da empresa. São momentos em que se podem arejar as idéias e identificar-se como um grupo maior de pessoas. As convenções de vendas são importante ferramenta de comunicação e motivação (KOTLER, 1998).

Atualmente, as empresas gastam centenas de milhões de dólares para treinar seus vendedores na arte de vender. Todas as abordagens de treinamento de vendas visam converter um passivo anotador de pedidos em um ativo conquistador de pedidos. Os anotadores de pedidos operam com base nas seguintes pressuposições: os clientes conhecem suas necessidades, eles podem ressentir-se de qualquer tentativa de serem influenciados e preferem lidar com vendedores menos agressivos e gentis. Um exemplo de mentalidade de anotador de pedidos é o caso de um vendedor que visita dezenas de residências por dia, bate à porta e simplesmente pergunta à dona de casa se ela precisa de algum de seus produtos.

Para transformar vendedores em conquistadores de pedidos, há duas abordagens básicas, uma orientada para a venda e outra orientada para o cliente. Na primeira, treina-se o vendedor em técnicas de venda em alta pressão, como as utilizadas na venda de enciclopédias ou automóveis. Essas técnicas incluem a supervalorização dos méritos do produto e a crítica a produtos concorrentes, apresentação engenhosa e oferta de alguma concessão de preço para fechar o pedido na hora. Essa abordagem de venda assume que os clientes, provavelmente, não comprarão, exceto sob pressão, são influenciados por uma argumentação bem elaborada e não ficarão arrependidos após assinar um pedido, ou se ficarem, não importa.

Outra abordagem é treinar os vendedores para a solução dos problemas dos clientes. O vendedor aprende a ouvir e questionar, para identificar as necessidades dos clientes e oferecer a solução por meio de um bom produto. Nessa abordagem, a habilidade de apresentação dá lugar à habilidade para análise de necessidades, partindo do pressuposto de que os clientes possuem necessidades latentes que se tornam oportunidades para a empresa, apreciam sugestões e são leais aos vendedores que cuidam de seus interesses a longo prazo. A imagem do solucionador de problemas é mais compatível para o vendedor que atua sob o conceito de marketing do que para aquele que trabalha com técnicas de alta pressão ou que seja apenas anotador de pedidos (KOTLER, 1998).

A estratégia voltada para o cliente é um processo que combina o saber quando e onde resolver problemas para identificar o fornecedor que é percebido como o melhor em termos de benefício, menos os custos e riscos envolvidos (HOWARD, 1983; MURPHY e ENIS, 1986). O problema tem sido resolvido historicamente juntando decisões discretas de produto.

relacionamento, incluindo decisões implícitas e explícitas, isto é, o cliente avalia os benefícios esperados contra os custos de um dado relacionamento contra o mesmo relacionamento com outros fornecedores e os benefícios *versus* os custos de formas alternativas daquele relacionamento. A capacidade de avaliação dos clientes afeta sua capacidade em converter num relacionamento mais próximo ou mudar de fornecedor.

A estratégia voltada para o fornecedor neste relacionamento de trocas é proporcionar, oferecer e organizar recursos para combinar necessidades de mercado e criar o melhor retorno em investimentos e vantagem competitiva sustentável (DAY, 1997; DYER e SINGH, 1998).

5. Lealdade do cliente e satisfação do cliente

Como a qualidade do relacionamento do cliente com a empresa e a influência do vendedor podem demonstrar comportamentos de lealdade de vários clientes? Mais especificamente, como estes relacionamentos podem influenciar propensos clientes a fazer novos negócios com a empresa, seu grau de lealdade ao preço, ou sua probabilidade de recomendar a empresa para colegas e associados?

Parece provável que atitude de lealdade será importante neste contexto. Ajzen e Fishbein (1977) argumentam que atitude e comportamento são coerentes em muitas situações que atitude é um forte prognóstico de comportamento. Além disso, a literatura sobre marcas sugere que atitude de lealdade é um componente essencial de construção de uma marca forte (DYSON et al., 1996). Já que marcas fortes, nomes e vários símbolos organizacionais podem significar influência no valor dos produtos (PARK e SRINIVASAN, 1994), também podem influenciar no comportamento de compra e redução de preço relatado comportamento de mudança (WOODRUFF, 1997). Isto implica numa ligação entre a formação de uma atitude organizacional positiva e a intenção de clientes em comprometer-se a formar comportamento de relacionamento com a empresa. Este argumento todo converge na conclusão que atitude de lealdade induz a comportamento de lealdade (SHARP et al., 1997).

Além disso, e como podemos notar, atitude de lealdade é similar ao conceito de compromisso de lealdade (MORGAN e HUNT, 1994), e análise empírica de Morgan e Hunt proporcionou suporte para relacionamento direto entre compromisso de relacionamento e propensão em permanecer um cliente.

A explicabilidade dos fatores que influenciam a fidelidade dos consumidores vem se tornando de grande importância para as organizações. Até meados dos anos 70 do séc. XX, o

inexistência da competição de mercado pelas organizações era evidenciada. Em contrapartida, o mercado atual é caracterizado pela elevada competição entre as empresas, cuja oferta de bens e serviços excede, de forma acentuada, a capacidade de demanda pelo mercado consumidor. No âmbito atual, exige-se que as organizações possuam estratégias bem definidas voltadas para o seu mercado consumidor com o objetivo de prestar serviços que o satisfaça e o torne fiel.

A máxima de que cliente satisfeito torna-se fiel, está sendo aos poucos enfraquecida por novos estudos, pesquisas e trabalhos científicos desenvolvidos. Fornell (1992) cita que clientes fiéis não são necessariamente clientes satisfeitos, mas os clientes satisfeitos tendem a ser fiéis. Além de satisfação, há outros meios de retenção de cliente.

O marketing como ciência vem adaptando-se às mudanças naturais dos mercados e corporações. O mercado consumidor é hoje o grande fator regulador das ações estratégicas desenvolvidas pelas empresas. Diante do contexto que se apresenta, deve-se entender claramente onde os cliente serão posicionados: no centro de tudo. E para que tudo funcione, identificar e analisar as variáveis que influenciam na sua satisfação e na fidelidade dos consumidores se torna uma prática elementar.

A qualidade é um fator importante quando se discute satisfação e fidelidade de consumidores. Conforme citado por Johnson et al. (2001), em um estudo realizado sobre os índices de satisfação de consumidores, a qualidade participa de todos os modelos como uma variável que influencia diretamente na satisfação. Também para Parasuraman (1988), a qualidade percebida de serviços e a satisfação do consumidor são constructos separados, mas que compartilham uma estreita relação.

Os estudos desenvolvidos na área de satisfação e fidelidade vêm sendo de grande importância para o enriquecimento acadêmico e profissional. Na última década, pode-se observar o surgimento dos índices nacionais de satisfação do consumidor, o que evidencia a necessidade e exigência do mercado em utilizar tais ferramentas como parâmetros para avaliação dos serviços prestados pelas organizações. Mesmo com os estudos bem avançados sendo usados por vários países do mundo, no âmbito nacional nada ainda foi implantado de forma sistemática e contínua. Dentre os modelos existentes, o sueco, o americano, o europeu e o norueguês são os mais citados.

Segundo Vavra (1997), a satisfação do consumidor formalizada é uma ferramenta objetiva que mede exatamente como estão os consumidores e empregados. A satisfação dos consumidores evidencia que a organização trabalha orientada para a qualidade. Ela reflete

tanto na vida como nos valores dos consumidores, de forma que eles se tornem dispostos a recomendar a organização para outros.

De acordo com Vavra apud Yi (1997), a satisfação do consumidor tem duas definições básicas a seguir: uma como resultado e outra como processo. A definição como resultado contempla como característica da satisfação o estado resultante da sua experiência de consumo. Tem sido também considerada como um processo, enfatizando a percepção, evolução e processos psicológicos que contribuem para a satisfação.

Pode-se complementar o entendimento sobre o conceito de satisfação como a rede de valores que contribui diretamente no processo de compra do consumidor, influenciando de forma positiva ou negativamente, de acordo com análise e percepção do consumidor no momento do pós-compra. O foco na satisfação ajuda a eliminar o potencial negativo da insatisfação do consumidor. Foi identificado que mais de 90 por cento dos consumidores insatisfeitos não externam suas reclamações, simplesmente contatam outros fornecedores, além de relatar sua insatisfação com outros consumidores potenciais.

De acordo com Bendapudi e Berry (1997), o relacionamento dos clientes com seus fornecedores é baseado em dois grupos: os que “têm” que continuar se relacionando com o fornecedor e aqueles que “querem” continuar se relacionando. Os autores propõem que ambos devem ser considerados para um melhor entendimento do comportamento de fidelidade do cliente. Os clientes dependentes, ou aqueles que necessitam manter o relacionamento são baseados em ganhos econômicos e redução de custos, já os que se dedicam ao relacionamento, são influenciados pelas perspectivas psicológicas (afetividade verdadeira).

6. Encantamento do cliente e afeto positivo

O encantamento do cliente pode ser definido como "uma emoção, caracterizada por altos níveis de alegria e surpresa, sentidos por um cliente através da empresa ou sua oferta (produto/serviço)" (KUMAR, 1996). Assim, o encantamento do cliente é definido como um estado emocional profundamente positivo à experiência de compra/consumo, geralmente resultante da desconfirmação surpreendentemente positiva das expectativas (OLIVER et al., 1997). O encantamento seria então caracterizado como uma emoção, composta de aspectos cognitivos e afetivos, incluindo aqui a surpresa (KUMAR, 1996). Neste sentido, Izard (1977) clarifica que mesmo os conceitos cognitivos inerentes à satisfação e, conseqüentemente, ao encantamento do cliente, como precisar, necessitar e desejar, e seus padrões de comparação

De forma mais simplificada, Vanhamme (2002) define o encantamento como o nível mais alto de satisfação do cliente. Apesar disso, encantamento não pode ser confundido com mera satisfação, ainda que o consumidor encantado deva primeiramente estar satisfeito. A diferenciação dá-se basicamente no nível de ativação da resposta emocional positiva: sendo baixa, temos a satisfação; sendo alta, temos o encantamento (BIYALOGORSKY et al., 2001; OLIVER e WESTBROOK, 1993). Segundo Spreng e Mackoy (1995), a existência da alta ativação está ainda amplamente relacionada à surpresa.

Segundo Keiningham e Vavra (2001), consumidores encantados também passam a ignorar marcas competidoras. Assim, para Astic e Muller (1999), o encantamento do cliente supostamente leva à lealdade atitudinal e à retenção de clientes.

Além dos comportamentos subseqüentes ao encantamento citados, é importante que se compreenda seus antecedentes. Oliver et al. (1997), Spreng (1995) e Rust e Oliver (2000) encontraram evidências de que o encantamento tenha três antecedentes diretos: performance surpreendentemente positiva (dada através da desconfirmação surpreendentemente positiva das expectativas), alta prazer e alta ativação. Como forma de dar maior subsídio à compreensão do encantamento do cliente, descreve-se a seguir os antecedentes do constrito: afeto positivo, desconfirmação de expectativas e surpresa positiva.

Segundo Mano (1997), o afeto positivo varia em duas dimensões primárias: prazer e ativação. Dessa forma, prazer-desprazer e ativação-quietude representam amplitudes de variação dessas duas dimensões primárias do afeto (RUSSELL, 1980; MANO e OLIVER, 1993). Estudos anteriores também determinam que prazer e ativação fazem parte das características inerentes à experiência com o produto ou com o serviço (MANO e OLIVER, 1993). Logo, ambas as dimensões são vistas como complementares na formação do encantamento, uma vez que o prazer sozinho é visto apenas como um afeto positivo de ativação moderada (MANO e OLIVER, 1993).

7. Desconfirmação de expectativas

A noção de que desconfirmações surpreendentemente positivas possam resultar em encantamento não é totalmente nova na literatura sobre satisfação e insatisfação, tendo surgido entre as décadas de 1980 e 1990 (MANO e OLIVER, 1993). Oliver (1989) defendeu que as expectativas podem ser desconfirmadas de duas maneiras: na primeira, o produto/serviço pode ser melhor do que o esperado, mas não produz surpresa; na segunda, a

esse nível de desconfirmação surpreendentemente positiva, dado através de níveis surpreendentemente positivos de performance percebida (RUST e OLIVER, 2000).

8. Surpresa positiva

A surpresa tem sido descrita por diversos pesquisadores da área da psicologia, por exemplo, Plutchik (1980) e Meyer et al. (1997), como uma emoção de fundo neutro (sem valência). Na área de marketing, pesquisadores estrangeiros, como Vanhamme (1999) e Vanhamme e Snelders (2001), e brasileiros, como Larán (2003), corroboram essa visão. Como resultado da avaliação de quão prazerosa ou não-prazerosa tenha sido a experiência, entretanto, a emoção da surpresa é geralmente seguida por outra emoção que lhe dá tons positivos ou negativos (DERBAIX e VANHAMME, 2003). No caso de haver incremento do afeto positivo, tendo a surpresa causado impacto positivo na experiência de consumo, o cliente ficará encantado (VANHAMME e SNELDERS, 2001).

9. Uma empresa brasileira, do segmento de bebidas, promove a unificação das áreas de vendas e marketing na busca dos objetivos da organização

A empresa, do segmento de bebidas, possui o maior sistema de vendas do Brasil, com 60 mil clientes, que são visitados regularmente.

Em busca de alinhar as estratégias de marketing à área de vendas, a profissional de marketing acompanhou uma equipe de nove vendedores, vendendo de bar em bar e atuando junto aos clientes. Segundo a profissional de marketing, só se conhece o trabalho do vendedor, vendendo, assim se pode explicar, por exemplo, porque algumas promoções nunca dão certo, assim como muitas campanhas de fidelidade.

Após a experiência nas ruas, ficou muito claro: marketing existe para servir vendas. As estratégias de marketing, para serem bem executadas têm que estar adequada ao que o cliente espera da empresa, caso contrário, o vendedor nunca vai conseguir desempenhar seu papel. Nas visitas foi possível vivenciar os problemas relatados pela equipe de vendas, ou seja, peças promocionais inadequadas, campanhas promocionais que não davam certo etc.

O fato é que os vendedores têm mais de quinze itens para vender, sendo que todos são importantes para empresa e fazem parte das metas diárias. Hoje em dia, o mercado é quem

ditas as regras, o consumidor é muito exigente e a concorrência, direta e indireta, é muito grande.

A função do vendedor não é mais a de tirar pedidos, é ele quem mantém contato diariamente com o cliente e é quem sabe o que ele quer e a melhor forma de atendê-lo. O sentimento do cliente é que o vendedor é a empresa.

Todas as áreas da empresa têm que estar integradas, dessa forma é possível garantir a qualidade do serviço, ou seja, entregar o produto certo, no prazo certo, e fortalecer a marca da empresa, sendo que quem representa a empresa é o vendedor.

O vendedor traz oportunidades que estreitam o relacionamento com o cliente e ajudam a empresa a sobreviver num ambiente competitivo de hoje.

Hoje, na empresa a força de vendas é incentivada a atender de forma personalizada e o vendedor tem que ser capacitado para tal. Como forma de incentivo, a empresa realiza convenções com palestras de personalidades, onde as famílias são convidadas. Outra estratégia é reconhecer o desempenho do vendedor diante dos colegas.

Para manter os vendedores motivados, eles são convidados a opinar cada vez que se desenvolve nova campanha, sejam peças promocionais, novas embalagens ou quaisquer campanhas que envolvam seus clientes diretos.

O fato é que para ser vendedor tem que ter dom, ter diversidade para lidar com pessoas tão diferentes. O que o vendedor não quer vender, não vende! Estratégia que a força de vendas não quer seguir, não acontece. O que vendas não compra, não vende!

A área de marketing traça a melhor estratégia para atingir o objetivo da empresa, de formas a capacitar a força de vendas para melhor desempenhar seu papel. Ambas têm o mesmo objetivo, sendo que a área de vendas hoje é, reconhecidamente quem traz lucratividade para empresa.

Hoje os vendedores estão se capacitando e já podem ser aproveitados para trabalhar internamente, na área de marketing e essa troca de experiências tem sido muito saudável para a empresa.

A empresa dedica parte de sua verba para treinar seus vendedores, outra parte da verba é destinada à mídia, que é quem garante a presença do consumidor final nos pontos de venda. Com parte do atendimento personalizado, parte da verba é destinada a desenvolver algum tipo de mídia adequado ao ponto de venda, de acordo com a sugestão do cliente. Essa oportunidade de negócio é trazida pelo vendedor e atendida sempre que possível. Dessa forma, estreita-se cada vez mais o relacionamento com o cliente, fortalecendo a marca no

ponto de venda e caminhando para atingir o objetivo da Organização. A parceria tem dado certo e é recomendada para outras empresas.

10. Conclusão

A entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema (MARCONI e LAKATOS, 2002).

Este estudo utilizou a entrevista não estruturada e não dirigida segundo Ander-Egg (1978), para mostrar que as áreas de vendas e marketing podem e devem trabalhar juntas visando o objetivo comum da Organização, que é obter lucratividade.

Atualmente o vendedor não é apenas um tirador de pedidos, mas um elo de ligação entre cliente e empresa. Diante disso, é ele, o vendedor, que conhece melhor os clientes e sabe a melhor forma de atender as suas expectativas.

Relacionamentos não tornam necessariamente um cliente leal, mas são fundamentais para o desenvolvimento da lealdade e, por consequência, para a obtenção dos benefícios dela decorrentes, tais como maior eficiência das ações de marketing e maior lucratividade por cliente, entre outros (GRÖNROOS, 2000). No meio competitivo de hoje, o cliente moderno saber o que quer. Neste contexto, o vendedor se tornou o criador de oportunidades para que a área de marketing possa direcionar seus esforços.

Os vendedores devem estar motivados, tanto quanto jogadores de futebol, aglomerados em torno do técnico no vestiário, antes de uma partida (KOTLER, 2003). Para estarem motivados, os vendedores devem se sentir parte integrante da empresa. Para isso, ações devem ser tomadas no sentido de recompensar seus esforços e reconhecer sua importância na Organização.

Quanto maior for o papel que o trabalhador desempenha na formulação e no gerenciamento de seu trabalho, mais elevada será sua motivação para executá-lo (HACKMAN e OLDHAM, 1980).

Ao contrário do que sustentou Peter Drucker (1973) de que “o propósito do marketing é tornar supérfluas as atividades de vendas”, a experiência da empresa do segmento de bebidas mostra o contrário. Levando-se em consideração que no ponto de venda que o negócio se concretiza e que é a força de vendas que representa a empresa naquele momento, recomenda-se que outras empresas dêem voz às suas equipes e passem a reconhecê-la como outras áreas da empresa.

11. Referências

AJZEN, I. e FISHBEIN, M. Attitude behavior relations: a theoretical analysis and review of empirical research. **Psychological Bulletin** 84, 1977.

ALMEIDA, S. e NIQUE, W. Encantamento do cliente: compreendendo o conceito e validando o constructo. **Anais Eletrônicos 28º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Curitiba, 2004.

BENDAPUDI, N. e BERRY, L. Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. **Journal of Retailing** 73, 1977.

BIYALOGORSKY, E., GERSTNER, E. e LIBAI, B. Customer referral management: optimal reward programs. **Marketing Science** 20, 2001.

BRASIL, V. et al. O impacto do relacionamento no contexto das relações entre agências e clientes: proposição e teste de um modelo. **Anais Eletrônicos 28º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Curitiba, 2004.

CHURCHILL J. et al. **Sales force management: planning, implementation and control**. Homewood, Illinois: Irwin, 1993.

DALRYMPLE, D. e CRON, W. **Sales management. Concepts and cases**. New York: University Graphics, 1998.

DERBAIX, C. e VANHAMME, J. Inducing word-of-mouth by eliciting surprise - a pilot investigation. **Journal of Economic Psychology** 24, 2003.

DRUCKER, P. **Management: tasks, responsibilities and practices**. New York: Harper & Row, 1973.

DWYER, F. et al. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, 1987.

DYER, J. e HARBIR, S. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review** 23, 1998.

DYSON, P. et al. Understanding measuring, and using brand equity. **Journal of Advertising Research** 36, 1996.

FARRELL, J. Measure of success. **Incentive** 178, 2004.

FORNELL, C. A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. **Journal of Marketing**, January, 1992.

FREDERICK, H. One more time: how do you motivate employees. **Harvard Business Review** 46, 1968.

FOSTER, B. e CADOGAN, J. Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation. **Marketing Intelligence & Planning** 18, 2000.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: a customer relationship management approach**. Chinch ester: Wiley, 2000.

HACKMAN, J. e OLDFHAM, G. Work redesign. **Reading**. Addison-Wesley Publishing Co, 1980.

HOWARD, J. **Consumer behavior: application of theory**. New York: McGraw-Hill, 1977.

HOWARD, J. Marketing theory of the firm. **Journal of Marketing**, 47, 1983.

JOHNSON, M. e SELNES, F. Customer portfolio management: toward a dynamic theory of exchange relationships. **Journal of Marketing** 68, 2004.

JOHNSON, M. et al. The evolution and future of national customer satisfaction index models. **Journal of Economic Psychology** 22, 2001.

KEININGHAM, T. e VAVRA, T. **The Customer Delight Principle**. New York: McGraw-Hill, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KUMAR, A. Customer Delight: Creating and Maintaining Competitive Advantage. **Graduate Faculty_Indiana University**. Indiana, 1996.

KUMAR, A. et al. Exploring alternative antecedents of customer delight. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior** 14, 2001.

MANO, H. e OLIVER, R. Assessing the dimensionality and structure of consumption experience: evaluation, feeling and satisfaction. **Journal of Consumer Research**, 20, 1993.

MANO, H. Affect and persuasion: the influence of pleasantness and arousal on attitude formation and message elaboration. **Psychology and Marketing**, 1997.

MARCONI, M. e LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MORGAN, R. e HUNT, S. The commitments trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing** 58, 1994.

MURPHY, P. e ENIS, B. Classifying products strategically. **Journal of Marketing** 50, 1986.

OLIVER, R. Processing of the satisfaction response in consumption: a suggested framework and research prepositions. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior** 2, 1989.

OLIVER, R. **Satisfaction: a behavioral perspective on consumer**. New York: McGraw-

OLIVER, R. e WESTBROOK, R. Profiles of consumer emotions and satisfaction in ownership and usage. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior** 6, 1993.

OLIVER, R. et al. Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. **Journal of Retailing** 73, 1997.

PARASURAMAN, A. et al. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, 1988.

PARK, C. e SRINIVANSAN, V. A survey based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. **Journal of Marketing** 31, 1994.

PLUTCHIK, R. **Emotion: a Psycho evolutionary synthesis**. New York: Harper & Row, 1980.

RODRIGUES, J. Gestão da satisfação e da fidelidade de consumidores: um estudo dos fatores que afetam a satisfação e a fidelidade no mercado de turismo. **Anais Eletrônicos 28º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Curitiba, 2004.

RUSSELL, J. A circumplex model of affect. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1980.

RUST, R. e OLIVER, R. Should we delight the customer. **Journal of the Academy of Marketing Science** 28, 2000.

SHARP, B. et al. Three conceptualizations of loyalty, in Reed, P. W., Luxton, S. L. and Shaw, M. R. **Proceedings of the Australia New Zealand Marketing Educators Conference_III**, 1997.

SPRENG, R. New directions in affect and consumer satisfaction. **Advances in consumer**

SPRENG, R. e MACKOY, R. An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. **Journal of Retailing** 72, 1996.

VANHAMME, J. Taking relationship marketing for a joyride: the emotion of surprise as a competitive marketing toll. **Conference of Australia and New Zealand Marketing Academy - University of New South Wales**. Australia, 1999.

VANHAMME, J. The Influence of the emotion of surprise on consumer's satisfaction: a pilot experiment. **31st Conference of European Marketing Academy**, 2002.

VANHAMME, J. e SNELDERS, D. The role of surprise in satisfaction judgments. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior** 14, 2001.

VAVRA, T. **Improving your measurement of customer satisfaction: a guide to creating, conducting, analyzing and reporting customer satisfaction measurement programs**. Milwaukee: Quality Press, 1997.

WOODRUFF, R. Customer value: the next source of competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science** 25, 1997.

WUNDERMN, L. **Being direct: making advertising pay**. New York: Random House, 1996.

WYNER, G. Where's the value. **Marketing Management** 13, 2004.

Artigo recebido em: 26/03/2005

Artigo aprovado em: 30/04/2005