

Livro Branco

A confiança está morta. Viva a confiança!

Por que a fidelidade do cliente por um longo prazo ainda é impulsionada por relacionamentos confiáveis

A confiança está morta. Viva a confiança!

Por que a fidelidade do cliente por um longo prazo ainda é impulsionada por relacionamentos confiáveis

Os últimos anos produziram uma infinidade de “novas” metodologias e abordagens de vendas - muitas que se propõem como estratégias eficazes para a fidelização de longo prazo com os clientes. Descobrir necessidades ocultas, adaptar-se à maneira como os clientes compram, assumir o papel de um parceiro de negócios ou consultor e até mesmo ensinar são algumas das abordagens conceituais populares para vender na Era do Cliente.

No entanto, dois conceitos fundamentais e interdependentes permanecem fundamentais para impulsionar a fidelidade do cliente a longo prazo: a confiança recíproca entre comprador e vendedor, e o outro lado da mesma moeda, a relação comprador-vendedor.

Neste estudo, procuramos examinar esses conceitos e seu impacto na fidelidade de longo prazo, testando nossas hipóteses com uma pesquisa com mais de 1.600 consumidores nos maiores mercados do mundo¹. Nossas descobertas apontam os antecedentes e as consequências de um modelo de Relação de Confiança e mostram que, longe de diminuir em importância, esses conceitos são vitais hoje para impulsionar o sucesso de vendas sustentado.

Não é difícil afirmar que a fidelidade é importante. A fidelidade do cliente - os compromissos emocionais e comportamentais que os clientes assumem para com uma organização - resulta em custos de aquisição mais baixos e aumento de receita.² Segue que, concentrando-se nas atitudes interpessoais, habilidades e comportamentos mais propensos a gerar confiança e reforçar relacionamentos positivos com os clientes que resultam em fidelidade, as empresas terão mais sucesso em maximizar o valor da vida útil de cada cliente.

Neste relatório, combinamos descobertas importantes da literatura acadêmica e de negócios históricos com nossa pesquisa para desenvolver uma abordagem de vendas baseada na interrelação de confiança e relacionamentos. Esses esforços de pesquisa também revelam os fatores críticos e as consequências que a confiança profunda e as relações profissionais positivas têm na fidelidade de longo prazo do cliente e outros benefícios para as empresas. Começamos mostrando por que a confiança é a base de qualquer interação mutuamente benéfica entre comprador e vendedor e o ponto focal de nosso modelo de vendas.

Tudo depende da confiança

A confiança desempenha um papel essencial em qualquer relacionamento. Durante uma troca de valor em um relacionamento econômico, a confiança torna-se particularmente importante, porque os compradores experimentam algum grau de risco, geralmente financeiro - e potencialmente social, funcional, temporal e outros. Se o vendedor agir de maneira não confiável, enganosa ou injusta, o cliente corre o risco de ser ferido de uma ou mais dessas maneiras. Isso é verdadeiro nos compromissos de compradores e vendedores nos setores de empresa para consumidor e de empresa para empresa.

¹Uma pesquisa on-line foi preenchida em maio de 2018 por 1.610 consumidores (com 21 anos ou mais) das seis maiores economias consumidoras da América do Norte, Europa e Ásia (EUA, China, Japão, Alemanha, Reino Unido e Índia).

² Reichheld, Frederick F. "Gestão baseada em fidelidade". *Harvard Business Review*, março-abril de 1993.

*O que exatamente é confiança?
A maioria das pessoas a reconhece quando a sente, mas defini-la é algo*

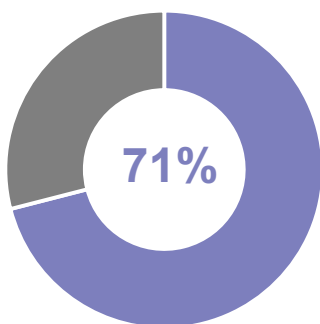
Mas o que exatamente é confiança? A maioria das pessoas a reconhece quando a sente, mas defini-la é algo menos direto. Grande parte da pesquisa resume a definição de confiança em duas partes: 1) a percepção do cliente sobre a credibilidade do vendedor e 2) a medida em que o cliente acredita que o vendedor está preocupado em fazer o que é certo para ele.

A primeira parte desta definição envolve a crença mais objetiva e orientada pela cognição de que o vendedor tem a competência e capacidade necessárias para ser acreditado, enquanto a segunda parte envolve os sentimentos emocionais de segurança (ou

insegurança) em relação às motivações do vendedor e se ele se comportará de maneira confiável e atenciosa.

Perguntamos a mais de 1.600 clientes em todo o mundo como eles descreveriam a confiança em seu vendedor e suas respostas validam de forma contundente essa definição. As duas principais respostas à nossa pergunta aberta, "Como você definiria confiança?" centraram-se em dois temas: "Eu posso acreditar nas pessoas, elas são honestas, confiáveis e bem informadas" (50%), e "As pessoas estão buscando meu melhor interesse e fornecem valor" (25%).³

Quando perguntados sobre os comportamentos importantes que impulsionam a confiança, mais de 85% dos clientes em nosso estudo disseram que entre os comportamentos mais importantes de um vendedor para construir confiança estão "fornecer informações honestas e completas", "fazer o que é certo para mim, em vez de tentar fazer a venda" e "manter suas promessas". Como disse um entrevistado, "[Confiança em um vendedor] significa que posso contar com ele para me dar respostas diretas, mesmo que ele possa perder a venda por causa disso".



A confiança é fundamental em um relacionamento econômico, porque gera futuras interações mutuamente benéficas. De fato, para a maioria dos consumidores confiar em seu vendedor é mais importante do que obter o menor preço.

Em nossa pesquisa, 71% dos entrevistados disseram que preferem comprar de um vendedor no qual confiam completamente do que daquele que lhes deu um preço mais baixo.

A confiança é um antecedente importante para a satisfação com o vendedor e a fidelidade à empresa. Quando os clientes sentem que um vendedor é sincero e honesto e acreditam que as ações do vendedor resultarão em resultados positivos (ou não resultarão em resultados negativos), provavelmente estarão altamente satisfeitos e fiéis.⁴

Quão comum é confiar em um vendedor? Mais de um terço (37%) dos entrevistados da pesquisa disseram que confiaram em seu vendedor quase todo o tempo durante as interações com o consumidor no ano passado. No entanto, há espaço para melhorias, pois 21% dos clientes disseram que "raramente"

³ Baseado em 1.183 comentários categorizados.

⁴ Geyskens, Inge, Steenkamp, Jan-Benedict E.M. e Kumar, Nirmalya. "Generalizações sobre confiança em relacionamentos em canais de marketing usando metanálise" (em inglês, "Generalizations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis"), *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, No. 3, julho de 1998, págs. 223-248.

ou “nunca” confiaram em seu vendedor. E, embora a confiança raramente possa ser conquistada após apenas uma interação, 55% dos entrevistados dizem que geralmente confiam em seus vendedores em algum momento após duas a cinco interações positivas, apontando para o tremendo valor do relacionamento profissional contínuo entre um comprador e um vendedor.

Posteriormente, neste relatório, exploramos em maiores detalhes como a confiança afeta o comportamento do consumidor e impulsiona a repetição de compras e a fidelidade a longo prazo. Por enquanto, examinaremos como a confiança é impulsionada e reforçada por relacionamentos positivos entre comprador e vendedor.

Relacionamento como resultado e impulsionador de confiança

A confiança é um ingrediente essencial na iniciação e manutenção de relacionamentos sociais e econômicos estáveis. Ou seja, algum nível de confiança é necessário para estabelecer um relacionamento positivo e, à medida que esse relacionamento cresce ao longo do tempo, ele oferece oportunidades para reforçar a confiança; eles se tornam interdependentes.

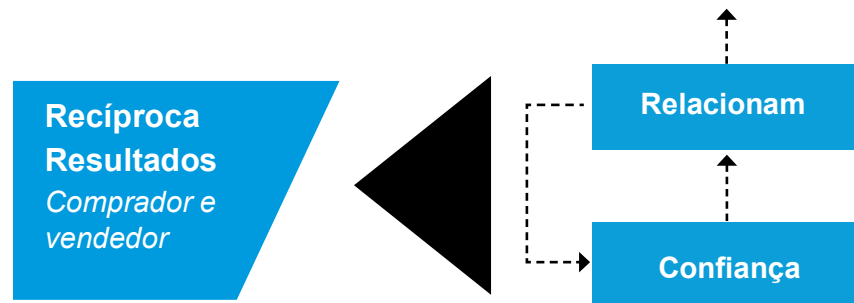


Figura 1. Modelo de vendas: relação de confiança

Além da confiança, os relacionamentos também exigem um compromisso de ambas as partes e a disposição de fazer sacrifícios de curto prazo para manter o relacionamento. Investir no relacionamento e criar confiança na estabilidade do relacionamento são ações que desenvolvem relacionamentos positivos.⁵

Por sua vez, relacionamentos positivos criam um compromisso pessoal, pois quanto mais confiante um relacionamento se torna ao longo do tempo, maior o valor que o cliente atribui ao relacionamento. No longo prazo, é mais provável que o cliente mantenha relações de confiança do que arrisque a incerteza de construir novos relacionamentos.⁶

No entanto, há um certo paradoxo quando se trata das opiniões dos clientes sobre relacionamentos. Em geral, quando você pergunta aos clientes diretamente o quão importante são os "relacionamentos" com o vendedor, eles provavelmente não o classificarão muito em comparação com outros atributos mais tangíveis. Por exemplo, apenas 24% dos clientes em nossa pesquisa escolheram ter um "relacionamento forte" como um dos três principais atributos que descrevem seu vendedor ideal. No entanto, a maioria

⁵ Stanko, Michael A., et al. "Construindo compromisso em relacionamentos comprador-vendedor: uma perspectiva de fortalecimento de vínculos" (em inglês, "Building Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Tie Strength Perspective"). *Industrial Marketing Management*, vol. 36, no. 8, 2007, págs. 1094–1103.

⁶ Chow, Simeon e Reed Holden. "Rumo a uma compreensão da lealdade: o papel moderador da confiança" (em inglês, "Toward an Understanding of Loyalty: The Moderating Role of Trust"). *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, No. 3, 1997, págs. 275–298.

dos clientes atribui um alto valor aos atributos tangíveis que, segundo eles, levam a relacionamentos positivos, como um vendedor que seja experiente, amigável, profissional e demonstre interesse genuíno por eles.

Além disso, os entrevistados disseram que os seguintes são “muito” ou “extremamente importantes” ao construir relacionamentos com seus vendedores: “Escute para entender as necessidades” (84%), “Eles respeitam meu tempo” (81%), “Eles cuidam dos problemas para mim” (76%) e “eu confio neles” (73%).

Esses mesmos entrevistados também nos disseram o que relacionamentos NÃO envolvem. Muito menos entrevistados disseram que relacionamentos fortes envolvem “compartilhar interesses pessoais” (37%) ou “contatar clientes apenas para estar em contato” (41%). Isso levanta uma distinção fundamental que fazemos neste estudo entre relacionamentos pessoais e profissionais. Embora ambos sejam importantes, ter relacionamentos pessoais - fortalecer os laços com base em interesses e experiências compartilhados - é algo bom, mas não é o suficiente para criar confiança em um relacionamento comprador-vendedor. São os relacionamentos profissionais ou de negócios que abrangem as competências de vendas, a confiança, a demonstração de valor e o foco no cliente necessários para criar uma confiança de longo prazo.

Os consumidores estavam divididos quanto à frequência com que tiveram um ótimo relacionamento com o vendedor no ano anterior. Cerca de 40% dos clientes disseram que “algumas vezes” tiveram ótimos relacionamentos, enquanto 35% disseram que raramente ou nunca tiveram tais relacionamentos. O restante do grupo de entrevistados afirma que tem um ótimo relacionamento com os vendedores “na maior parte do tempo” ou “sempre”.

No processo de venda, a construção da confiança desde as primeiras fases, como a prospecção, estabelece as bases para os relacionamentos. Durante repetidas interações positivas ao longo do ciclo de vida do cliente, isso se torna uma ação recíproca: a confiança reforça os relacionamentos e vice-versa.

É claro que os vendedores não criam diretamente relacionamentos de confiança. Ao invés disso, eles se envolvem em comportamentos que fomentam esses relacionamentos. Abordar cada interação com um conjunto de habilidades e atitudes que conduzem os comportamentos certos, quando repetido ao longo do tempo, é o que cria e fortalece *relacionamentos profissionais confiáveis*.

Então, quais habilidades, atitudes e comportamentos influenciam diretamente o surgimento desse tipo específico de relacionamento?

Principais motivadores da confiança: atitudes, habilidades e comportamentos individuais

A abordagem de vendas que propomos baseia-se em um conjunto de atributos e habilidades individuais que são essenciais para gerar confiança. Como mostra a Figura 2, um vendedor confiante, capacitado e focado no cliente, além de entender como se comunicar e fornecer valor aos clientes, se combina para formar os principais impulsionadores da confiança.

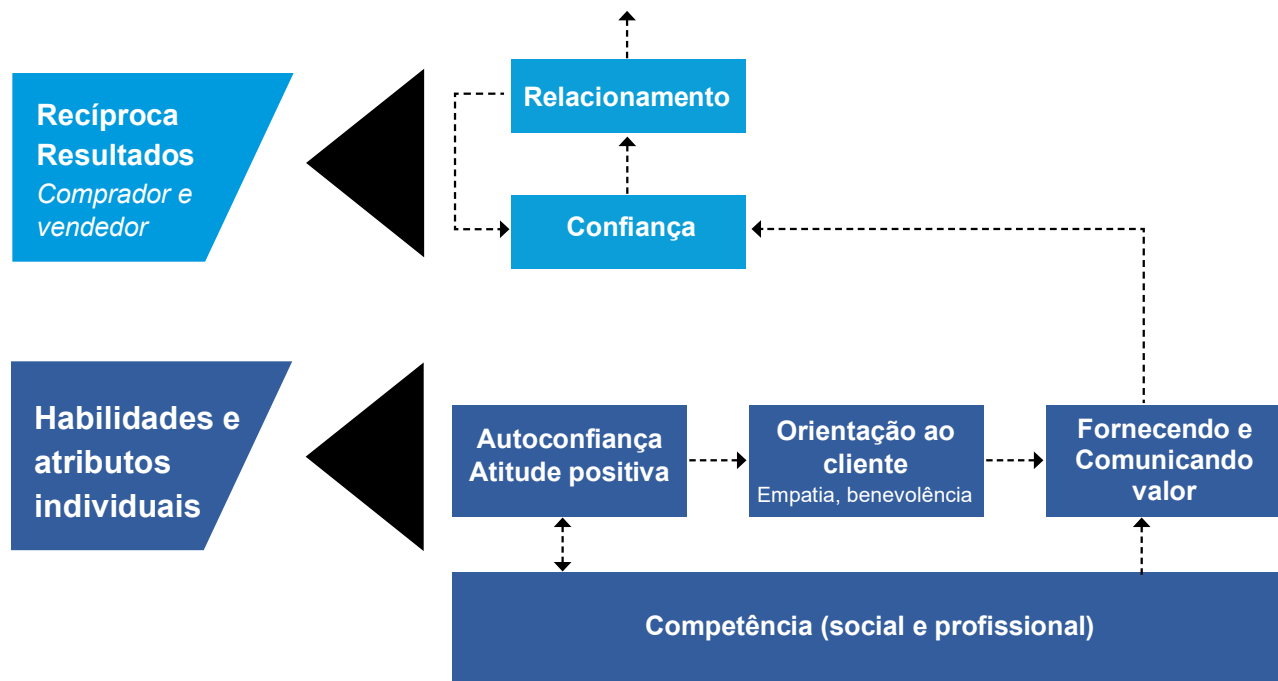


Figura 2. Modelo de vendas: habilidades individuais e relações de confiança

Nesta seção, mostramos como, juntas, as habilidades individuais de ter uma atitude positiva e ser confiante têm uma associação recíproca com a competência de vendas e como ter foco no cliente permite que os vendedores acabem criando um ambiente de confiança com os clientes através dos comportamentos de comunicação e entrega de valor.

Competência

Começamos com o conceito subjacente de competência, ou a credibilidade, conhecimento e capacidade demonstrada pelo vendedor (conforme percebido pelo comprador). A competência geralmente tem duas partes que predizem o desempenho objetivo através da criação de confiança: social e profissional.

A competência social é definida como a capacidade de um vendedor interagir efetivamente com os outros por meio do uso de habilidades sociais aplicadas durante as interações para alcançar certos resultados.⁷ A competência profissional concentra-se nas capacidades baseadas no conhecimento obtidas a partir da coleta e interpretação de informações sobre produtos, concorrentes, indústrias, etc.

Como mostramos na Figura 2, a competência tem uma relação de mão dupla com os atributos individuais de autoconfiança e atitude positiva (discutidos com mais detalhes abaixo). Aprender (tornar-se competente e conhecedor) é facilitado quando os indivíduos possuem autoconfiança e atitudes

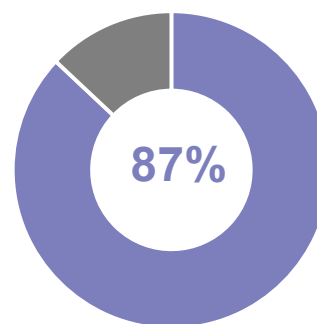
⁷ Baron, Robert A. e Markman, Gideon D. "Além do capital social: o papel dos da competência social dos empreendedores em seu sucesso financeiro" (em inglês, "Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs Social Competence in Their Financial Success"). *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 1, 2003, págs. 41–60.

positivas e, à medida que a competência progride, os indivíduos, por sua vez, sentem-se mais confiantes e positivos.⁸

A competência também impulsiona a capacidade de fornecer e comunicar valor, pois isso requer a compreensão de como descobrir as necessidades dos clientes, identificar soluções baseadas em valor e apresentar esse valor de maneira clara e convincente. Identificar oportunidades para gerar valor e saber como melhor comunicar valor aos clientes exige competências sociais e profissionais.

A competência não equivale necessariamente à experiência de vendas, e menos de um terço dos clientes em nossa pesquisa disseram que a experiência é um dos três principais atributos de seu vendedor ideal. O conhecimento de um vendedor sobre produtos e vendas, no entanto, foi considerado extremamente importante para os clientes: 57% dos clientes identificaram “conhecedores” como um dos três principais atributos de seu vendedor ideal.

Além disso, 87% dos entrevistados disseram que um vendedor “conhecedor” é “muito” ou “extremamente importante” para construir confiança.



Em resposta a uma pergunta que pede aos clientes que descrevam o que a confiança significa para eles, um cliente resumiu um sentimento popular na seguinte citação: “[Significa] que eles sabem o que estão vendendo, podem me fornecer informações precisas e não tente me vender algo que eu não possa usar ou que não precise apenas para conseguir uma venda”.

Autoconfiança - Atitude positiva

Como já mostramos, a competência de um vendedor tem uma relação recíproca com os atributos pessoais de autoconfiança e atitude positiva.

Também propomos em nosso modelo (Figura 2) que desenvolver os atributos individuais de autoconfiança e atitude é importante para impulsionar a “orientação ao cliente” ou a predisposição para ser empático e focado no bem-estar do cliente.

Em nossa pesquisa, os clientes sentem que ter um vendedor “positivo” (79%) e “confiante” (71%) é “muito” ou “extremamente importante” para criar confiança. Ao ilustrar a interação que essas características têm com a competência na criação de confiança, um cliente nos disse: “Você obtém sua confiança dos vendedores, pela confiança deles no produto e pela confiança deles na própria capacidade”.

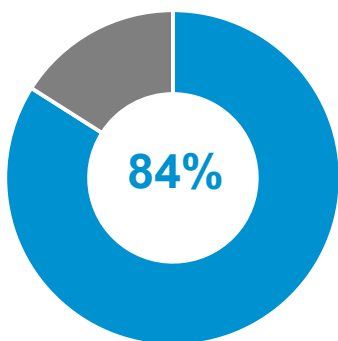
⁸ Komarraju, Meera e Nadler, Dustin. “Auto-eficácia e desempenho acadêmico: por que a regulação de crenças, metas e esforço implícitos importam?” (em inglês, “Self-Efficacy and Academic Achievement: Why Do Implicit Beliefs, Goals, and Effort Regulation Matter?”) *Aprendizado e diferenças individuais*, Vol. 25, 2013, págs. 67–72.

Orientação ao cliente

Independente da competência está o conceito de orientação ao cliente: as atitudes empáticas e benevolentes que os vendedores demonstram em relação aos clientes no processo de venda. Descrito como ver as coisas do ponto de vista do cliente e agir no seu melhor interesse, isso é uma filosofia e crença voltada para compreender as necessidades do comprador e se comportar consistentemente de uma maneira que coloca essas necessidades acima de considerações pessoais.

Muitos estudos examinaram o conceito de orientação ao cliente e descobriram que essa é uma característica importante dos altos desempenhos de vendas.^{9, 10} No entanto, ser “orientado para o cliente” é, em muitos aspectos, o oposto de ser “orientado para vendas”, em que o pessoal de vendas se preocupa principalmente com atividades e objetivos relacionados a vendas.

Nosso modelo transmite o efeito que a autoconfiança, uma atitude positiva e a competência têm na capacidade do vendedor de demonstrar empatia e benevolência em relação aos clientes. Expor essa orientação ao cliente durante a venda de interações de uma maneira que leve em consideração a natureza da situação de venda e as necessidades do cliente, o estado de espírito, etc. é fundamental para entender como gerar valor.¹¹



Vender do ponto de vista do cliente também tem um impacto positivo significativo nos relacionamentos e no desempenho.¹² Mais de 80% dos clientes que responderam nossa pesquisa disseram que os vendedores que demonstram cuidado e empatia em relação aos clientes são “muito” ou “extremamente importantes” para construir confiança, citando a necessidade de ser “visto como um ser humano, não apenas como um cliente em potencial” e “precisar saber que eles têm em mente o meu interesse”. Ouvir também é uma atividade fundamental para demonstrar o foco no cliente. Em nossa pesquisa, mais de 8 em 10 clientes (84%) disseram que ter vendedores “que me ouvem para entender minhas

necessidades” é “muito” ou “extremamente importante” para ter um bom relacionamento.

Outras pesquisas confirmam que os vendedores que são bons ouvintes criam uma situação na qual o cliente irá querer compartilhar informações, adicionar significado à mensagem com precisão e fornecer feedback, indicando uma relação positiva entre habilidades de escuta eficazes e comportamento de venda orientado ao cliente.¹³

A orientação ao cliente por parte dos vendedores ajuda os clientes a tomar decisões que melhor atendam às suas necessidades e reduzam seus riscos. No final, é o grau em que essas necessidades são satisfeitas a longo prazo que lhes permite distinguir os bons vendedores dos maus. Consequentemente, a orientação ao cliente é um importante antecedente da confiança e da satisfação

⁹ Kelley, Scott W. “Desenvolvendo orientação ao cliente entre funcionários de serviços” (em inglês, “Developing Customer Orientation among Service Employees”). *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, No. 1, 1992, págs. 27–36.

¹⁰ Bragg, Arthur. “Transformando o pessoal de vendas em parceiros” (em inglês, “Turning Salespeople into Partners”) *Sales & Marketing Management*, 137, agosto de 1986, págs. 82–84.

¹¹ Weitz, Barton A., Suja, Harish e Suja, Mita. “Conhecimento, motivação e comportamento adaptativo: Uma estrutura para melhorar a eficácia da venda” (em inglês, “Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness”), *Journal of Marketing*, 50, Oct. 1986, págs. 174–91.

¹² Jaramillo, Fernando, et al. “Uma meta-análise do relacionamento entre orientação a vendas-orientação ao cliente (SOCO) e o desempenho de trabalho do vendedor” (em inglês, “A Meta-Analysis of the Relationship between Sales Orientation-Customer Orientation (SOCO) and Salesperson Job Performance”). *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 5, julho de 2007, págs. 302–310.

¹³ Castleberry, Stephen B., Ridnour, Rick e Shepherd, C. David. “Ouvir o vendedor: uma replicação e extensão da escala ILPS” (em inglês, “Salesperson Listening: A Replication and Extension of the ILPS Scale”). *Journal of Applied Business Research*, 20.1, 2004, págs. 23-31.

do cliente. Além disso, estudos revelam que a relação comprador-vendedor, conforme é percebida pelo cliente, se fortalece à medida que a orientação ao cliente do vendedor aumenta.¹⁴

Comunicar e entregar valor

Como ilustrado em nosso modelo de vendas, a competência social e profissional facilita a capacidade dos vendedores de gerar valor e reduzir o risco para os clientes, e a confiança e atitude positiva do vendedor também afetam a comunicação e a entrega de valor por meio da orientação ao cliente.

Mas o que queremos dizer exatamente com comunicação e entrega de valor e qual é o vínculo para construir confiança?

A definição do valor percebido para os clientes em uma interação comprador-vendedor é assunto de inúmeros estudos. Embora uma revisão profunda das definições de valor esteja além do escopo deste relatório, a maioria concorda que os clientes percebem o valor quando desfrutam de um ganho positivo em qualquer um de uma ampla gama de benefícios funcionais e emocionais, incluindo qualidade, desempenho, materialismo, conveniência, diversão e aceitação social.¹⁵

Comunicar e entregar valor requer antecipar as necessidades do cliente, identificar necessidades não expressas e fornecer insights e soluções para os clientes que os ajudem a atingir suas metas. Ao serem orientados ao cliente e competentes, os vendedores são mais propensos a terem essas habilidades e insights, e a serem capazes de identificar as necessidades dos clientes e combinar possíveis soluções para essas necessidades. Eles também são mais propensos a ter a capacidade de adaptar sua apresentação a esses requisitos, dessa forma comunicando e entregando valor de forma eficaz.

A pesquisa de vendas constata consistentemente que a comunicação efetiva está ligada direta e positivamente à confiança e que a comunicação efetiva tem um forte efeito positivo no comprometimento.¹⁶ Comunicar o valor, em especial o conhecimento do produto profissional, tem um efeito positivo significativo na promoção da confiança do cliente.¹⁷

Comunicar e entregar valor requer antecipar as necessidades do cliente, identificar necessidades não expressas e fornecer insights e soluções para os clientes que os ajudem a atingir suas metas.

Entrevistados em nossa pesquisa concordaram, com 83% dizendo que “comunicar valor” é “muito” ou “extremamente importante” para construir confiança com um vendedor. Para ter certeza, o impacto da comunicação na confiança é sobre qualidade, não quantidade. Se comunicar bem é quase duas vezes mais importante do que a comunicação frequente. Apenas 21% dos clientes em nosso estudo disseram que “comunicar-se com frequência” é extremamente importante para construir confiança, em comparação com 42% que disseram que “comunicar-se bem” é extremamente importante.

¹⁴ Williams, M. e Attaway, M.R. “Explorar a orientação do cliente dos vendedores como um mediador da influência da cultura organizacional no relacionamento entre compradores e vendedores” (em inglês, “Exploring Salespersons’ Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture’s Influence on Buyer-Seller Relationship”). *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, No. 4, 1996, págs. 33-52.

¹⁵ Holbrook, Morris B. *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Routledge, 2005.

¹⁶ Chowdhury, Partha P. “Antecedentes e consequências da confiança e do compromisso no relacionamento B2B: uma revisão da literatura” (em inglês, “Antecedents and Consequences of Trust and Commitment in B2B Relationship: A Review of Literature”). *Indore Management Journal*, Vol. 4, No. 2, 2012, págs. 49-63.

¹⁷ Wang, Jau-Shyong. “Compromisso de confiança e relacionamento entre distribuidores e clientes de venda direta” (em inglês, “Trust and Relationship Commitment between Direct Selling Distributors and Customers”). *African Journal of Business Management*, Vol. 3, No. 12, dezembro de 2009, págs. 862-870.

Para resumir nosso modelo até agora, a confiança ocorre quando os compradores perceberem que o vendedor pode fornecer valor a eles consistentemente através de orientação ao cliente, demonstração de competência, autoconfiança e atitude positiva. Com essas habilidades e atributos, os vendedores estão melhor equipados para identificar maneiras de entregar e comunicar valor ao cliente.

Qual é o resultado final de tudo isso? Em seguida, respondemos a essa pergunta com uma análise das respostas de atitude e comportamento dos clientes envolvidos em relacionamentos profissionais confiáveis com seus vendedores.

Confiança + Relacionamentos = Fidelidade

Mostramos neste relatório como a confiança e os relacionamentos positivos se fortalecem mutuamente. Diversos estudos de pesquisa apoiam nossa posição de que esses relacionamentos profissionais geram fidelidade ou a criação de clientes engajados e emocionalmente comprometidos.

Especificamente, a propensão dos clientes a fazer mais negócios com um fornecedor, sua probabilidade de recomendá-lo a outros e a probabilidade de pagarem um prêmio pelos produtos da empresa mostraram-se positivamente influenciados por seu relacionamento com o vendedor.¹⁸

Esse impacto de relacionamento/confiança na fidelidade se manifesta tanto nas atitudes (conexão emocional) quanto nos comportamentos (continuar a comprar e a disseminar "boca-a-boca" positivo, por exemplo). Os clientes fiéis compartilham experiências positivas com outros, exibem maior intenção de recompra e aumento da participação da carteira. O modelo de vendas em sua totalidade é mostrado na Figura 3.

O impacto positivo que a satisfação com o vendedor tem na antecipação de futuras interações já está bem documentado.¹⁹ Faz sentido que a probabilidade de um cliente buscar contato futuro com um vendedor seja determinada principalmente pela qualidade da relação cliente-vendedor anterior.

¹⁸ Palmatier, Robert W., et al. "Retorno em investimentos de marketing de relacionamento business-to-business: estratégias para alavancar lucros" (em inglês, "Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits"). *Marketing Science*, Vol. 25, No. 5, 2006, págs. 477–493.

¹⁹ Crosby, Lawrence A., et al. "Qualidade do relacionamento na venda de serviços: uma perspectiva da influência interpessoal" (em inglês, "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective"). *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, 1990, págs. 68–81.

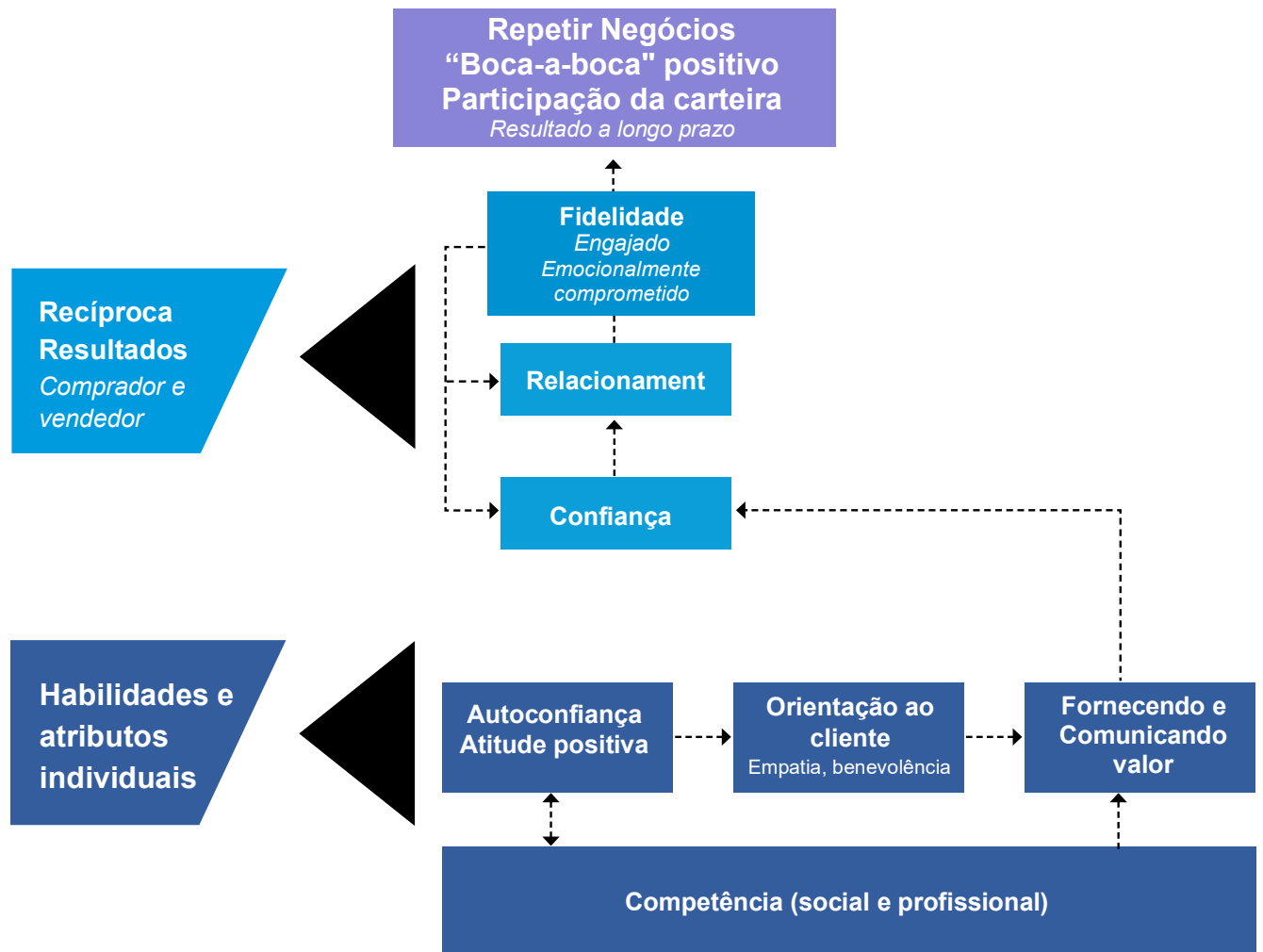


Figura 3. Modelo de vendas com fidelidade do cliente e resultados

Se os clientes tiverem um relacionamento profissional confiável e positivo com o vendedor, eles estarão mais propensos a concordar com uma série de coisas que são benéficas para o vendedor:

- Como o vendedor costuma ser a principal interface entre o cliente e a empresa, os clientes usam regularmente informações sobre o vendedor para fazer inferências sobre a empresa.²⁰ Mais de três quartos dos clientes em nosso estudo (76%) disseram que seria "mais ou menos" ou "muito provável" confiar na empresa se confiassem em seu vendedor.
- 77% dos clientes que responderam à nossa pesquisa e confiam em seu vendedor dizem ser "mais ou menos" ou "muito provável" que eles indiquem sua família ou amigos.
- É provável que os clientes também escrevam resenhas online positivas - 63% dizem ser "mais ou menos" ou "muito provável" escrever uma resenha positiva se confiarem em seu vendedor.

²⁰ Swan, John E. e Nolan, Johannah Jones. "Conquistando a confiança do cliente: um guia conceitual para o vendedor" (em inglês, "Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson"). *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 5, No. 2, 1985, págs. 39–48.

- Os clientes são três vezes mais propensos a perdoar uma única experiência ruim quando confiam em seu vendedor em comparação com quando desconfiam deles (31% vs. 10%, respectivamente). Quase metade (44%) dos clientes disseram que seria muito improvável que perdoassem uma única experiência ruim quando não confiam em seu vendedor.
- Apenas 17% dos clientes disseram que ainda seria muito provável que considerassem comprar de empresas concorrentes pelo mesmo produto se confiassem completamente em seu vendedor atual.
- 81% dos entrevistados disseram que seria “mais ou menos” ou “muito provável” comprar novamente no futuro de uma empresa representada por um vendedor em quem confiam.
- Além disso, dada a constante busca pelo feedback dos clientes para impulsionar a melhoria contínua, e o valor de ter uma oportunidade de recuperar clientes insatisfeitos antes que eles sejam perdidos para a concorrência, é importante notar que 65% disseram que seria “mais ou menos” ou “muito provável” se dar ao trabalho de compartilhar uma preocupação ou reclamação se confiarem no vendedor.

Finalmente, além dos benefícios diretos derivados da fidelidade do cliente, as empresas podem desfrutar de outras vantagens através da criação de relacionamentos profissionais confiáveis: empresas que desenvolveram um alto nível de confiança com seus compradores frequentemente incorrem em custos de transação mais baixos, pois é muito mais barato manter um cliente atual do que adquirir um novo. O maior compartilhamento de informações entre comprador e vendedor também pode levar à co-criação de valor e ao desenvolvimento de produtos novos e inovadores - benefícios adicionais para o vendedor.

Conclusão

Enquanto os mercados e o mundo ao redor desses mercados estão constantemente mudando, os seres humanos ainda são humanos, e a pesquisa continua a confirmar que a confiança nas relações comprador-vendedor tem um tremendo impacto na satisfação e fidelidade do cliente. De fato, na Era do Cliente, as empresas não podem mais competir apenas com base em preço ou produto. A mercantilização de produtos e a rápida inovação, juntamente com o aumento da transparência de preços e das revisões on-line, forçaram as empresas a serem mais estratégicas na forma pela qual lidam com seus clientes.

Os clientes ainda estão preocupados com os preços, mas um relacionamento comercial confiável com um vendedor que entrega valor de forma consistente contribui significativamente para a criação de compromissos comportamentais e emocionais de longo prazo para com a marca, o que acaba resultando em aumento de lucros. Um entrevistado resumiu assim: “Eu quero saber, acima de tudo, que posso confiar no meu vendedor. Se não posso confiar no meu vendedor, como posso confiar no produto que estou comprando? A confiança é uma base fundamental para qualquer relacionamento ... isso vale especialmente para a pessoa que está vendendo algo”.

Por mais fundamentais que sejam a confiança e os relacionamentos, as organizações de vendas não podem ensiná-los diretamente. Em vez disso, esses conceitos são o resultado da aplicação por cada vendedor dos atributos, habilidades e comportamentos individuais corretos. As empresas que se concentram no desenvolvimento desses ativos dentro de sua equipe de vendas serão mais bem-sucedidas no mercado hipercompetitivo e voltado para o cliente de hoje.