

retenção e na *fortificação dos relacionamentos com seus clientes*.⁸ Em primeiro lugar, a empresa procurará atrair clientes que sejam passíveis de se tornar clientes de relacionamentos de longo prazo. Por meio da segmentação de mercado (discutida mais adiante neste capítulo), a empresa pode vir a compreender quais são os melhores mercados-alvo para a construção de relacionamentos duradouros com clientes. À medida que o número desses relacionamentos cresce, os próprios clientes fiéis, por meio do boca a boca, geralmente são os responsáveis pela atração de novos clientes com potencial de relacionamento similar.

Uma vez que sejam atraídos para dar início a um relacionamento com a empresa, os clientes estarão mais dispostos a permanecer em um relacionamento enquanto estiverem sendo consistentemente supridos com produtos e serviços de qualidade e bom valor ao longo do tempo. Eles serão menos suscetíveis a serem conquistados por concorrentes se sentirem que a empresa compreende suas necessidades em constante mudança e parece disposta a investir no relacionamento mediante a constante melhoria e o desenvolvimento de seu composto de produtos e serviços. A Associação Automobilística Americana (USAA – United States Automobile Association), uma das empresas de seguros mais rentáveis dos Estados Unidos, tem esse tipo de relacionamento com seus clientes.⁹ O negócio da USAA concentra-se em um segmento muito bem escolhido – os oficiais militares americanos e suas famílias. A seguradora fornece seguro e serviços financeiros que atendem as suas necessidades ao longo de toda a vida. De acordo com seu ex-presidente, Robert F. McDermott, a meta da empresa com respeito aos seus clientes é “pensar sobre os acontecimentos ao longo da carreira de um oficial e, então, descobrir as formas de ajudá-lo a vencê-los”.¹⁰ Para exemplificar, quão focada está a empresa na adequação de seus serviços às situações de necessidade de seus clientes, durante a Guerra do Golfo, a empresa incentivou que membros enviados ao Golfo tivessem o valor de seus seguros de veículos *reduzido*, a fim de que pudessem ampliar suas poupanças pessoais. Por exemplo, se seus carros fossem ficar parados em garagens enquanto estivessem fora, eles não precisariam de cobertura contra sinistros. E quando as famílias proprietárias de dois automóveis tivessem um dos cônjuges no Golfo, a associação concedia taxas para um único proprietário com dois carros. Ações como essas indicam claramente o compromisso da USAA para com seus sócios.

Por fim, a meta do aprofundamento das relações com clientes sugere que clientes leais podem ser ainda melhores clientes se comprarem produtos e serviços da empresa ao longo do tempo. Clientes leais não somente proporcionam uma *base* sólida para a organização, eles podem representar um potencial de crescimento. Isso é certo no caso da USAA, na qual a demanda por seguros dos oficiais associados aumenta ao longo de suas vidas,

assim como da vida de seus filhos. Há muitos outros exemplos: o cliente de um banco de varejo torna-se melhor cliente ainda ao abrir uma conta de caderneta de poupança, ao tomar um empréstimo e/ou ao lançar mão dos serviços de consultoria financeira daquela instituição. Um cliente corporativo torna-se um cliente ainda melhor ao tomar a decisão de concentrar 75% de seus negócios com um fornecedor em particular, em vez de dividir sua movimentação financeira de igual forma entre três bancos. Nos últimos anos, efetivamente, muitas empresas têm procurado ser o “fornecedor exclusivo” de um produto ou serviço especial para seus clientes. Ao longo do tempo, relacionamentos aprofundados podem ampliar a participação de mercado e os lucros da organização.

A Figura 6-1 ilustra graficamente as metas do marketing de relacionamento. O objetivo maior é mover o máximo de clientes rentáveis para o topo da pirâmide, trazendo-os da posição de novíssimos clientes para aquela de clientes ampliados, de alto valor.

Benefícios dos Relacionamentos Cliente / Empresa

Ambas as partes da relação cliente/empresa podem beneficiar-se da retenção de clientes. Ou seja, a construção e a manutenção de uma base de clientes leais não é interesse exclusivo da organização, mas os próprios *clientes* são os beneficiados dessas associações de longo prazo.

Benefícios para os Clientes Partindo do pressuposto de que possuem uma escolha, os clientes tornam-se leais a uma empresa quando recebem mais valor relativamente ao que esperam receber das concorrentes. O valor percebido é a análise geral feita pelo cliente da utilidade de um produto com base nas percepções sobre o que é recebido e o que é fornecido. Para o cliente, o valor representa o resultado da troca ocorrida entre os componentes relativos a “obter” e a “dar”. Os consumidores

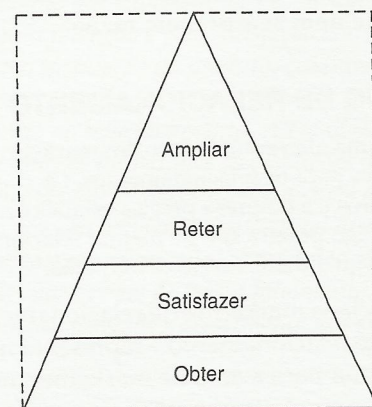


FIGURA 6-1 Metas com relação a clientes no marketing de relacionamento: obter, satisfazer, reter e ampliar clientes.