

suas remessas. Mas também há uma restrição potencial na perspectiva do cliente: os clientes poderão temer uma ligação dessa ordem com o fornecedor, pois isso os impediria de obterem vantagens de futuras ofertas especiais de preços dos concorrentes.

Apreciação do Cliente

Encerramos nossa discussão sobre estratégias de retenção com uma forma óbvia, mas muitas vezes negligenciada, na retenção de clientes: demonstrar apreço pelas suas empresas.³⁷ Ao fornecer primeiramente os serviços prometidos e, a seguir, ainda agradecer ao cliente pelo negócio gerado, uma empresa pode percorrer um longo caminho na retenção de clientes individuais. Especialmente em negócios organizacionais, os clientes gostariam que seus fornecedores expressassem apreço pessoalmente ou por telefone, e não que simplesmente assumissem o negócio como certo. Cartas endereçadas ao “Prezado e Valioso Cliente” não são a resposta de verdade, especialmente para os melhores clientes da organização. Uma abordagem tão impessoal comunicará exatamente o oposto do que se gostaria. Ao contrário, uma carta pessoal (endereçada à pessoa certa com a grafia correta e o título atualizado), ou uma chamada telefônica pessoal terão um impacto maior.

O CLIENTE NEM SEMPRE ESTÁ COM A RAZÃO

Dados os muitos benefícios de relacionamentos de longo prazo com os clientes, pareceria que uma empresa não desejaria rejeitar ou terminar um relacionamento com qualquer cliente. A pressuposição de que todos os clientes são bons é perfeitamente compatível com a crença de que “o cliente sempre tem razão”, um princípio quase sacrossanto no mundo dos negócios. Entretanto, qualquer trabalhador do setor de serviços poderá dizer-lhe que esta afirmação não é *sempre* verdadeira, e, em alguns casos, pode ser preferível para a empresa e para o cliente não continuarem seu relacionamento. Esta seção apresenta uma visão de relacionamentos com clientes que sugere que nenhum relacionamento é sempre benéfico e que nenhum cliente está com a razão todo o tempo.

O Segmento Errado

Uma empresa não pode direcionar seus serviços para todos os clientes; alguns segmentos serão mais apropriados que outros. Não será benéfico nem para a empresa nem para o cliente que se estabeleça um relacionamento com clientes cujas necessidades não possam ser atendidas pela empresa. Por exemplo, uma escola que oferece um programa de MBA em horário diurno, todos os dias, não estará estimulando que as pessoas com trabalho em turno integral se interessem pelo seu programa, nem se-

rá possível que um escritório de advocacia especializado em causas do governo estabeleça um relacionamento com indivíduos que procuram assessoria para o ramo imobiliário. Esses exemplos parecem óbvios. Mesmo assim, há empresas que freqüentemente caem na tentação de fechar um negócio, concordando em atender um cliente que seria melhor servido por outra empresa.

Da mesma forma, não seria sensato construir relacionamentos simultaneamente com segmentos de mercado incompatíveis. Em muitas empresas de serviços (p. ex., restaurantes, hotéis, operadores de pacotes de viagens, entretenimento, educação), os clientes experientiam os serviços conjuntamente e podem influenciar as percepções uns dos outros com relação ao valor recebido. Nesse sentido, uma organização pode dispensar os segmentos de menor rentabilidade, que seriam incompatíveis, a fim de maximizar os serviços aos segmentos principais. Por exemplo, um hotel especializado em conferências pode descobrir que não seria sensato a convivência mista de executivos participantes de um programa de debates sérios sobre educação com estudantes que tenham vindo à cidade para participar de um encontro regional de competições esportivas. Se o grupo de executivos for um cliente-chave de longo prazo, o hotel poderá abrir mão do grupo de jovens pelo interesse em ficar com os executivos.

Não-Rentável no Longo Prazo

Na ausência de determinações éticas ou legais, as organizações preferem *não* ter relacionamentos de longo prazo com clientes que não sejam rentáveis. Alguns segmentos de clientes não serão rentáveis para a empresa, mesmo que suas necessidades possam ser atendidas pelos serviços oferecidos. Esse pode ser o caso quando não há clientes suficientes no segmento para torná-lo rentável ao ponto de desenvolver uma abordagem de marketing, ou quando o segmento não propicia recursos para os custos do serviço, ou quando as receitas projetadas para se originarem a partir daquele segmento não cobrem os custos necessários para iniciar e manter um negócio. Por exemplo, uma pequena comunidade rural em Illinois pode precisar de transporte aéreo para Chicago, mas os custos fixos para a prestação desse serviço não seriam cobertos pelo número limitado de passageiros que desejasse o serviço. Se a empresa fosse cobrar o necessário para cobrir os custos, as pessoas poderiam não estar dispostas a pagar o preço da passagem aérea. Para ilustrar ainda melhor, na indústria bancária foi estimado que 40 a 70% de clientes atendidos em uma agência típica não são rentáveis no sentido de que os custos da prestação de serviços excedem as receitas geradas com esses clientes.³⁸

No nível do cliente individual, pode não ser lucrativo para uma empresa estabelecer um relacionamento com um cliente em particular que tenha créditos podres