

A PeopleSoft oferece-nos um exemplo consistente de uma empresa que se concentrou na manutenção dos clientes e na construção de relacionamentos de longo prazo com tais clientes. Ao contrário do exemplo da PeopleSoft, entretanto, muitas empresas falham na compreensão precisa de seus clientes, pois falham em concentrar-se em seus relacionamentos com eles. Elas tendem a fixar-se na aquisição de novos clientes, em vez de entendê-los como ativos que necessitam ser alimentados e retidos. Ao se concentrarem em novos clientes, as empresas podem facilmente cair nas armadilhas das promoções de curto prazo, descontos de preços ou anúncios de forte apelo de sedução que lhes tragam clientes, embora não sejam suficientes para trazê-los de volta. Adotando uma filosofia de relacionamento, por outro lado, as empresas começam a compreender seus clientes ao longo do tempo e em grande profundidade, tornando-se mais capazes de satisfazer suas necessidades e suas expectativas ao longo da evolução das mesmas.

As estratégias de marketing para a compreensão de clientes ao longo do tempo e para a construção de relacionamentos de longo prazo são os objetos de estudo deste capítulo. Sem que os mercados sejam cuidadosamente segmentados, as expectativas, necessidades e exigências dos clientes podem vir a ser definidas de modo muito amplo, não satisfazendo a ninguém.

Este capítulo tem por objetivos:

- 1 Explicar o que é marketing de relacionamento, seus objetivos e os benefícios de relacionamentos de longo prazo para empresas e clientes.
- 2 Explicar por que e como calcular o valor do ciclo de vida do cliente.
- 3 Especificar os fundamentos de um relacionamento de marketing bem-sucedido, a saber: serviços centrais com qualidade e cuidadosa segmentação de mercado.
- 4 Fornecer ao leitor exemplos de estratégias de relacionamento bem-sucedidas.
- 5 Introduzir a idéia algo controversa de que “o cliente nem sempre tem razão”.

MARKETING DE RELACIONAMENTO

Houve uma alteração de foco em marketing, saindo das transações para os relacionamentos. Os clientes tornam-se parceiros e a empresa precisa estabelecer compromissos de longo prazo a fim de manter relacionamentos que possuam qualidade, serviço e inovação.⁴

Em sua essência, o marketing de relacionamento – ou administração de relacionamento – representa uma mudança de paradigma para a área de marketing, migrando de um foco em compras/transações para outro em retenção/relações.⁵ É uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica cujo foco está na *manutenção e no*

aperfeiçoamento dos atuais clientes, e não na conquista de novos clientes. Esta filosofia pressupõe que os clientes preferem ter um relacionamento continuado a trocar continuamente de fornecedores. Com base nisso e no fato de que, via de regra, é mais barato manter um cliente que atrair um novo, os profissionais de marketing estão trabalhando em estratégias que sejam eficazes na retenção de clientes. Nosso exemplo de abertura do capítulo mostra como a PeopleSoft construiu sua empresa a partir de uma filosofia de relacionamento.

Sugeriu-se que as empresas frequentemente se concentram na conquista de clientes (o “primeiro ato”), mas que, na sequência, dão pouca atenção àquilo que deveriam fazer a fim de que os mesmos fossem mantidos (o “segundo ato”).⁶ As idéias manifestadas por ocasião de uma entrevista com James L. Schorr, na época vice-presidente de marketing da rede Holiday Inns, ilustram este ponto.⁷ Na entrevista, ele afirmou que era conhecido na Holiday Inns por causa do que chamava “teoria de marketing do balde”. Com essa teoria, dizia que o marketing podia ser pensado como um grande balde: é o que fazem as campanhas de vendas, publicidade e promoção, colocando o negócio à altura da boca do balde. Enquanto esses programas forem eficazes, o balde permanece cheio. Entretanto, dizia, “há apenas um problema: o balde tem um furo”. Se o negócio está indo bem e o hotel está fornecendo aquilo que promete, o tamanho do furo é pequeno e são poucos os clientes que estão saindo. Todavia, se a operação for fraca e os clientes não estiverem satisfeitos com o que recebem, pessoas começarão a sair do balde através de buracos muito mais rapidamente que a capacidade de colocá-las no balde no nível máximo.

A teoria do balde ilustra por que uma estratégia de relacionamento que se concentra no fechamento de buracos do balde realmente faz sentido. Historicamente, os profissionais de marketing têm estado mais preocupados com a conquista de clientes, de modo que uma mudança em direção a uma estratégia de relacionamento muitas vezes representa mudanças no modo de pensar, na cultura organizacional e nos sistemas de remuneração e premiação de funcionários. Por exemplo, o sistema de incentivo de vendas em muitas empresas está formatado para recompensar a entrada de novos clientes. Muitas vezes, há pouca recompensa (ou mesmo nenhuma) para a retenção de contas ativas. Nesse sentido, mesmo quando as pessoas compreendem a lógica da retenção de clientes, os sistemas organizacionais existentes podem não dar apoio à sua implementação.

Objetivos do Marketing de Relacionamento

O objetivo básico do marketing de relacionamento é a *construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização*. Para atingir esta meta, a empresa deverá estar concentrada na *atração,*