

as suas diversas necessidades de comunicação ao mesmo tempo, o que em alguns casos é simplesmente impossível. Outros clientes exigem tantos projetos e testes de campanhas antes de escolher a agência, que o trabalho acaba por ficar praticamente pronto, e de graça, por parte daquelas agências que não foram escolhidas. Outros clientes solicitam *dúzias* de *storyboards* antes de decidirem por um conceito, ou solicitam muito envolvimento direto, freqüentemente confuso, durante o processo de produção. Como resultado, as agências começaram a escolher de forma mais clara os clientes com quem desejam trabalhar. “Como em um casamento, nem todas as agências e todos os clientes trabalham bem em conjunto”.⁴⁴

Assim, enquanto geralmente as empresas procuram manter fortes relacionamentos com clientes por causa dos benefícios discutidos anteriormente neste capítulo, as empresas reconhecem que *nem todos* os segmentos de clientes e *nem todos* os clientes individuais são necessariamente bons clientes de longo prazo.

RESUMO

Neste capítulo, tratamos especificamente a questão da lógica, dos benefícios e das estratégias para desenvolver relacionamentos de longo prazo com os clientes. Deveria ser óbvio agora que as organizações que se concentram somente em conseguir novos clientes podem facilmente ter dificuldade de compreender seus clientes atuais e, por isso, podem atrair clientes pela porta da frente ao mesmo tempo em que um mesmo número, ou mesmo superior, esteja deixando a empresa pela porta de trás. Cálculos acerca do valor do ciclo de vida acentuam a importância dos clientes e dos relacionamentos atuais.

A estratégia específica que uma organização utiliza para reter seus clientes ativos pode e deve ser individualizada para atender a indústria, a cultura e as necessidades dos clientes da organização. No entanto, os fundamentos de uma boa estratégia de relacionamento requerem (1) segmentação eficaz de mercado para identificar *com quem* a organização quer desenvolver relacionamentos, (2) desenvolvimento contínuo de serviços para atender as necessidades desses clientes em relacionamento e (3) monitoramento das relações com os clientes ativos por pesquisas de relacionamento e de um banco de dados de clientes atualizado. Hoje em dia, uma organização que trabalha com clientes ativos possui grande chance de compreender corretamente as expectativas dos clientes e reduzir, assim, a lacuna 1 da qualidade de serviços.

A partir desses fundamentos, o capítulo detalhou quatro níveis específicos de estratégias de retenção, oferecendo aumento nos níveis de vantagem competitiva. Cada abordagem estratégica teve como foco um tipo diferente de laço entre o cliente e a empresa: laços financeiros, sociais, de customização e estruturais. O capítulo encerra com uma discussão acerca da idéia de que, muito embora os relacionamentos de longo prazo sejam funda-

mentais e possam ser altamente lucrativos, as empresas não deveriam dar atenção a relacionamentos com qualquer cliente. Em outras palavras, “o cliente nem sempre está com a razão”.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1 Discuta como o marketing de relacionamento ou marketing de retenção são diferentes da ênfase tradicional em marketing.
- 2 Pense sobre uma organização de serviços que retenha você como cliente. Por que você é fiel a essa organização? Quais os seus benefícios em permanecer fiel e não mudar para outro fornecedor? O que o levaria a mudar?
- 3 Com respeito à mesma organização de serviços, quais são os benefícios para a organização ao mantê-lo como cliente? Calcule o seu valor em termos de “ciclo de vida” para a organização.
- 4 Quais são os passos básicos para a segmentação de mercado? Que desafios específicos existem para a organização de serviços quando se trata de segmentar o mercado?
- 5 Explique a lógica que está por trás da idéia de “segmentos de um”. Por que os serviços são particularmente favoráveis a este tipo de segmentação?
- 6 Descreva os quatro níveis de estratégias de retenção e dê exemplos de cada tipo. Mais uma vez, pense em uma organização de serviços à qual você seja fiel. Você pode descrever as razões para que você seja fiel em termos dos diferentes níveis? Em outras palavras, o que liga você a essa organização?
- 7 Você já trabalhou alguma vez na linha de frente de uma empresa de serviços? Você pode lembrar de ter tido que lidar com clientes difíceis ou “problemáticos”? Discuta como lidou com essas situações. Enquanto gerente de funcionários de linha de frente, como você faria para ajudar seus funcionários a lidar com clientes difíceis?

EXERCÍCIOS

- 1 Entreviste o gerente de uma organização local de serviços. Discuta com o gerente quem é o mercado-alvo – ou os mercados-alvo – de seu serviço. Calcule o valor do ciclo de vida de um cliente em um ou mais dos segmentos-alvo. Para realizar este exercício você precisará reunir tanta informação quanto possível. Se o gerente não pode responder suas questões, faça algumas pressuposições.
- 2 Em pequenos grupos dentro da sua turma, debata a questão “O cliente sempre tem razão?”. Em outras palavras, há momentos em que o cliente possa ser um cliente sem interesse para a organização?
- 3 Planeje um programa de “avaliação de clientes” para a organização na qual você está trabalhando atualmente. Por que você teria um programa desses e a quem ele seria direcionado?
- 4 Escolha um contexto de uma empresa em particular (p. ex., a empresa que você esteja planejando com seus