

ou que ofereça riscos por alguma outra razão. Revendedores, bancos, empresas de crédito e operadoras de cartão de crédito rotineiramente rejeitam fazer negócios com indivíduos cujos históricos de crédito não sejam confiáveis. Se, por um lado, o pagamento de curto prazo pode ser benéfico, por outro, o risco de não-pagamento no longo prazo torna esses relacionamentos uma escolha incerta do ponto de vista da empresa. Da mesma forma, algumas empresas de locação de automóveis estão verificando o histórico dos registros de trânsito dos clientes e rejeitando maus motoristas.³⁹ Esta prática é lógica do ponto de vista da empresa de locação de automóveis, pois pode reduzir seus custos de seguros e de franquia em caso de acidentes (tendo por consequência a redução dos custos de locação para *bons* motoristas) simplesmente não fazendo negócios com motoristas propensos a acidentes. Entretanto, defensores dos direitos dos consumidores denunciam questões ligadas ao direito de privacidade e a inconveniência para com os clientes insuspeitos como argumentos contrários à prática.

Além dos custos monetários associados ao atendimento dos clientes errados, pode haver investimentos significativos de tempo com alguns clientes que, uma vez computados, se tornariam pouco rentáveis para a organização. Todo mundo já teve a experiência de ir ao banco, a uma loja de varejo, ou mesmo a um estabelecimento educacional quando um cliente muito exigente parece usar mais do que sua parcela de tempo destinada pelo prestador de serviços. O valor monetário do tempo dedicado a um cliente específico normalmente é deixado de fora dos cálculos do custo de um serviço.

Em um relacionamento organizacional, a variabilidade no comprometimento de tempo para com os clientes é ainda mais evidente. Alguns clientes são capazes de utilizar consideráveis recursos da organização fornecedora por meio de inúmeras chamadas telefônicas, demasiadas solicitações de informação e outras atividades que consomem tempo. Entre os profissionais do direito, os clientes são cobrados por toda hora que utilizam, uma vez que o tempo é basicamente o único recurso que possuem. Entretanto, em todos os outros serviços, os clientes pagam a mesma quantia, sem considerar o tempo que venham a demandar da organização. Por exemplo, reuniões e convenções em hotéis são grandes negócios para os hotéis. Os próprios funcionários que trabalham com convenções sabem que com algumas empresas é ótimo de se trabalhar – elas são eficientes e exigem atenção razoável da organização. Outras, ao contrário, não são organizadas e mudam constantemente seus planos e solicitações. Ambos os tipos de empresas podem trazer a mesma receita para o hotel, mas os custos são claramente diferentes.

Deveria-se observar que os melhores clientes não são apenas aqueles que geram maior lucro. Especialmen-

te em negócios organizacionais, aqueles clientes que inspiram as melhores idéias e inovações são também bons clientes de relacionamento, mesmo que não estejam necessariamente gerando os lucros mais altos.⁴⁰ Os clientes que estejam desejando iniciar o desenvolvimento de novos serviços ou que estejam nas fronteiras de suas próprias indústrias podem ajudar a organização para que desenvolva e mantenha a qualidade dos serviços para o mercado em sua totalidade. Esses clientes beneficiam a organização para além dos lucros por eles gerados.

Clientes Difíceis

Os administradores repetem a frase “o cliente sempre tem razão” tão freqüentemente que deveria ser aceita por qualquer funcionário em todas as organizações de serviço. Por que não é assim? Porque simplesmente não é verdade. Não importa quantas vezes isso seja dito, isso não se transforma em realidade, e os funcionários de serviços sabem disso.⁴¹

Os funcionários reconhecem que, por trás das perdas monetárias e de tempo que podem ser atribuídas a alguns clientes, há aqueles com os quais simplesmente é difícil de se trabalhar por uma série de razões. Por causa do estresse que impõem à empresa e aos seus funcionários, algumas organizações podem achar melhor não ter relacionamentos com tais clientes.

Conforme discutido no Capítulo 4, quando funcionários de hotéis, restaurantes e empresas aéreas são entrevistados sobre os contatos críticos de serviços que tinham provocado o abandono da empresa por parte dos clientes insatisfeitos, eles relataram toda uma categoria de incidentes que resultaram do comportamento dos *próprios* clientes.⁴² Os comportamentos de clientes como abusos verbais e físicos para com os funcionários, a recusa em obedecer às políticas de consumo de álcool e a “cabeça dura” foram identificados como responsáveis pela insatisfação dos clientes. Em outras palavras, da perspectiva dos funcionários, “clientes-problemas” geralmente causam sua própria insatisfação.

Muito embora esses clientes difíceis possam ser acalmados e se possa treinar funcionários para identificar e negociar de forma adequada com eles, há momentos em que a melhor opção deve ser a não-manutenção do relacionamento – especialmente no nível de negócios organizacionais, nos quais os custos de longo prazo podem ser muito altos para a empresa. Tome-se, por exemplo, a visão de algumas das maiores agências de propaganda da Madison Avenue. “Algumas agências dizem que há contas com as quais é tão difícil de se trabalhar que simplesmente não podem – ou não querem – atendê-las”.⁴³ Clientes difíceis paralisam a agência de propaganda por uma série de razões. Alguns solicitam que uma campanha de publicidade específica funcione para todas