

cular a fim de desenvolver um plano de marketing ajustado às necessidades desse cliente.

Mas mesmo em mercados de consumo, nos quais uma empresa possa ter centenas, milhares ou mesmo milhões de momentos da verdade a cada dia, a tecnologia combinada com a transferência de poder aos funcionários está percorrendo o caminho da customização em massa. Nosso Tecnologia em Foco apresenta duas empresas muito diferentes que estão utilizando de forma bem-sucedida a tecnologia de informação para individualizar suas ofertas: a Individual, Inc., uma empresa que presta serviços de procura de notícias, e o Ritz-Carlton, um hotel de alto luxo.

Em seu livro *Mass Customization*, Joe Pine descreve diversas abordagens para trabalhar em direção à meta da customização em massa.²⁴ Algumas dessas abordagens incluem o seguinte:

Customizar serviços a partir de uma padronização central. Serviços centrais padronizados, como ocorre com o transporte aéreo, ou com as acomodações de um hotel, podem ser oferecidos de modo individualizado, por intermédio da adição de características ou de opções criativas para a prestação desses serviços. Hotéis, por exemplo, disponibilizam variações nas opções de quarto (p. ex., fumantes/não-fumantes, tamanho e número de camas), assim como serviços de escritório para viajantes de negócios e instalações para ginástica.

Criar serviços customizados. Neste caso, a empresa oferece o mesmo serviço a todos os clientes, usando um formato que possa ser individualizado pelo próprio cliente. Serviços de computação interativos (America Online, Compuserve), caixas eletrônicos e sistemas automatizados de emissão de tíquetes são exemplos desse tipo de individualização do serviço. Outros exemplos são bares de salada no sistema de auto-atendimento ou ambientes de entretenimento, como a Disney World.

Oferecer customização no local em que o serviço é prestado. Ao usar esta opção, o prestador de serviços permite que os clientes informem o que necessitam/querem no local em que o serviço é prestado. O serviço é individualizado em tempo real pelo funcionário para que se ajuste às necessidades. Exemplos clássicos incluem serviços profissionais, assistência médica, consultoria e serviços de cuidados pessoais.

Oferecer módulos padronizados que podem ser combinados em formas exclusivas. Esta é a abordagem utilizada pelas agências de viagens que oferecem ao viajante diferentes módulos para compor as férias (hotéis, companhias aéreas, destinos, duração de estadas), os quais podem ser combinados de modo a compor uma viagem exclusiva. Programas de ensino superior em universidades também funcionam dessa maneira. Por exemplo, em um programa de MBA, um estudante que esteja interessado na administração da indústria de serviços pode cursar todas as disciplinas centrais do MBA e, então, compor uma con-

centração que inclua uma disciplina de marketing de serviços, uma de qualidade, uma de operações de serviços e uma de recursos humanos. Neste sentido, o produto MBA é oferecido de forma individualizada, ajustando-se às necessidades da carreira de um estudante individual.

Deve-se observar aqui que nem todas as indústrias ou empresas tomadas em particular oferecem condições adequadas para a implementação da customização em massa.²⁵ Por exemplo, seria muito difícil oferecer de modo individualizado produtos que são *commodities*, como eletricidade ou gás e, em outros casos, a regulamentação do Estado pode proibir a customização. Algumas empresas são demasiadamente hierarquizadas e burocráticas em suas estruturas, de modo que não favorecem uma estratégia de customização em massa. E pode haver casos em que os consumidores simplesmente não dêem valor à individualização das ofertas ou casos em que poderiam ficar muito confusos com tantas opções disponíveis. Qualquer empresa que esteja considerando a possibilidade de mudar para uma customização em massa de seus serviços, deverá analisar cuidadosamente a necessidade e a pertinência de tamanha mudança.

MONITORANDO RELACIONAMENTOS

Uma forma pertinente de monitoramento e avaliação da qualidade do relacionamento ao longo do tempo é outro pilar do marketing de relacionamento. Uma pesquisa básica de mercado (no mínimo), na forma de questionários anuais aplicados com os clientes sobre os relacionamentos com a empresa, pode servir de fundamento para uma dada estratégia de monitoramento. Seria preciso aplicar uma pesquisa nos clientes atuais para determinar suas percepções acerca do valor recebido, da qualidade e da satisfação com serviços, assim como da satisfação com o fornecedor com relação aos concorrentes. A organização também estará em comunicação periódica pessoal ou por telefone com seus *melhores* clientes. Em um mercado competitivo, fica difícil reter clientes sem que estes estejam recebendo um nível de qualidade e de valor minimamente satisfatório.

Também é fundamental um banco de dados de clientes bem-projetado. O conhecimento sobre os clientes ativos da empresa (nomes, endereços, números de telefones, etc.), que comportamento de compra possuem, as receitas por eles geradas, os custos relativos para atendê-los, suas preferências e a informação relevante para o processo de segmentação (p. ex., demografia, estilo de vida, padrões de uso) são informações que constituem um banco de dados. Em casos de clientes que deixam a organização, informação sobre a extinção do cliente também deve constar no banco de dados. Graças à existência de um banco de dados tão detalhado sobre seus clientes, a American Express é capaz de projetar um informativo personalizado para os membros com cartão de crédito,