

Algumas vezes, os relacionamentos são gerados pela organização graças aos laços sociais que se desenvolvem *entre clientes*, antes de haver relacionamentos entre os clientes e o prestador dos serviços. Isso geralmente ocorre no caso de academias de ginástica, clubes sociais, instalações educacionais e outros ambientes de serviços nos quais os clientes interagem uns com os outros. Com o tempo, os relacionamentos sociais que mantêm com outros clientes tornam-se fatores importantes que evitam a troca para uma outra organização. Pessoas que sempre vão juntas para a academia desenvolvem ligações sociais e amizades que as unem entre si e com a academia onde têm se exercitado. Pessoas que passam férias juntas no mesmo local durante o mesmo período do ano criam laços com as outras pessoas que têm férias ao mesmo tempo. Fidelidade a um determinado local para passar as férias é uma função relativa à fidelidade ao grupo de amigos feitos com o passar dos anos. Organizações que estimulam a criação de laços entre os clientes também estão desenvolvendo estratégias de retenção de nível 2.

Se, por um lado, os laços sociais podem não fixar o cliente permanentemente à empresa, torna-se muito mais difícil para os concorrentes imitá-los, em comparação com os incentivos na forma de preço. Na ausência de fortes razões para mudar para outro fornecedor, os laços interpessoais podem encorajar os clientes a permanecerem no relacionamento. Combinadas com incentivos financeiros, as estratégias de estabelecimentos de laços sociais são muito mais eficazes.

Nível 3 – Laços de Customização

As estratégias de nível 3 compreendem mais que laços sociais e incentivos financeiros, apesar de haver elementos comuns com as estratégias de nível 1 e de nível 2, junto com uma estratégia de customização e vice-versa. Por exemplo, na estratégia de vendas da Caterpillar, espera-se dos revendedores não apenas que assumam fortes compromissos pessoais com os clientes, mas também que dêem retorno para o sistema de informações, ajudando a Caterpillar a customizar serviços para atender as necessidades de clientes que estiverem surgindo.³²

Dois termos de uso comum adaptam-se dentro da abordagem dos laços de customização: *customização em massa* e *intimidade com clientes*. Ambas as estratégias sugerem que a fidelidade de clientes possam ser estimuladas pelo conhecimento íntimo dos clientes enquanto indivíduos e pelo desenvolvimento de soluções “um a um”, que atendam às necessidades individuais dos clientes.

A customização em massa foi definida como “o uso de processos flexíveis e estruturas organizacionais a fim de produzir produtos e serviços variados e freqüentemente individualizados ao preço de produtos e serviços padronizados, como se fossem alternativas de produção em massa”.³³ A customização em massa não significa fornecer aos clientes soluções sem fim ou opções que apenas os façam trabalhar mais arduamente para que obtenham aquilo

que desejam; antes disso, significa fornecer-lhes, com o menor esforço de sua parte, serviços projetados especificamente para atender suas necessidades individuais. O último Tecnologia em Foco forneceu exemplos de empresas que estão usando tecnologia para customizar serviços a um grande número de clientes individuais.

A Streamline, uma empresa com base em Boston especializada em prestar serviços como compras, entregas de encomendas e outros serviços pessoais para clientes individuais, dá-nos um exemplo de laços de customização.³⁴ A empresa oferece entrega de doces a domicílio de forma individualizada, bem como de medicamentos e suprimentos para escritório, lavanderia e, até mesmo, locação de fitas de vídeo. Os clientes enviam seus pedidos para a Streamline geralmente por fax ou telefone, muito embora seja possível o acesso pelos computadores pessoais. A Streamline preenche, então, as requisições de pedidos e os entrega no local indicado para armazenagem pelo próprio cliente – uma instalação com geladeira/*freezer* e outros equipamentos para estocagem, geralmente instalados na garagem do cliente. Não é necessário que o cliente esteja em casa quando as entregas são feitas.

Com o tempo, a Streamline aprende cada vez mais acerca de seus clientes individuais pelo acompanhamento de seus pedidos e dos padrões de compra armazenados no seu banco de dados eletrônico. Através da memória computacional, a Streamline começa a prever quando um cliente necessita fazer novo pedido de um item em especial, lembrando ao cliente caso o mesmo tenha esquecido. A Streamline também aprende sobre as preferências de seus clientes (p. ex., bananas verdes, tomates secos), a partir do retorno semanal e, dessa forma, pode fornecer serviços melhores ao longo do tempo. A Streamline está sempre à procura de algo novo, serviços inovadores que futuramente poderão servir aos seus clientes – por exemplo, um conserto de calçados ou uma entrega de flores. Pelo conhecimento de seus clientes, da individualização dos serviços para que atendam as necessidades individuais de seus clientes, bem como da constante antecipação da necessidade de novos serviços, a Streamline constrói fortes relacionamentos com sua base ativa de clientes.

Em um contexto diferente, o Zurich Group aderiu à estratégia de construir relacionamentos com seus clientes nos quais soluções são prontamente fornecidas, como se vê em seu anúncio. A expressão “de solução em solução” significa que cada serviço executado é diferente, individualizado para as necessidades específicas do cliente. Para que isso seja feito de forma eficaz atuando mundialmente, são necessários sistemas de informação sofisticados, conforme descrito em nosso Tema Global.

Nível 4 – Laços Estruturais

As estratégias de nível 4 são as mais difíceis de imitar e abrangem, igualmente, os laços financeiros, sociais e de individualização entre clientes e empresa. Os laços estru-