

"customização em massa" – produtos e serviços projetados para atender às necessidades individuais. As características inerentes dos serviços prestam-se a ofertas individualizadas e possibilitam a segmentação individual. Isso significa que os serviços são difíceis de padronizar, já que são executados por pessoas para outras pessoas, e tanto seus resultados quanto seus processos podem ser diferentes entre prestadores diferentes, de cliente para cliente e mesmo entre um período de tempo e outro período posterior. Essa heterogeneidade inerente é, ao mesmo tempo, uma maldição e uma bênção. Por um lado, isso significa que a prestação de serviços é difícil em seu controle e em sua previsão, e as inconsistências daí resultantes provocam o questionamento dos clientes acerca da credibilidade da empresa. Por outro lado, representa oportunidades de prestar serviços individualizados e de planejar o serviço de forma tipicamente impossível para fabricantes de manufaturas. Pelo fato de o serviço ser executado geralmente em "tempo real" por "pessoas reais", há aí uma oportunidade para uma oferta individualizada, do tipo "um a um". O uso da heterogeneidade de forma proposital pode tornar-se uma estratégia eficaz de individualização da oferta.

Uma vez que os segmentos de um são efetivamente irreais em alguns casos, a idéia subjacente à criação de uma oferta de serviço individualizada para ajustar-se às necessidades de um indivíduo vai perfeitamente ao encontro dos clientes atuais, que demandam tratamento como indivíduos e que querem ver satisfeitas suas necessidades específicas. (Recorde-se do Capítulo 4, no qual as percepções dos clientes de serviços foram claramente relacionadas à adaptabilidade, à flexibilidade e à responsividade dos serviços.)

Para prestadores de serviços que têm um número limitado de grandes clientes, a estratégia de marketing com segmento de um é óbvia. Por exemplo, uma empresa de administração de alimentos, que fornece serviços de cafeteria e outros tipos para grandes complexos fabris, prestará seus serviços de forma individualizada para cada grande conta com base nas necessidades específicas da organização. Ou uma agência de propaganda especializada em prestar serviços de comunicação para empresas listadas na *Fortune 500*, desenvolvendo projetos individualizados para cada cliente. Em tais situações, um gerente de relacionamento ou um administrador de conta provavelmente será designado para um cliente em parti-

TECNOLOGIA EM FOCO

Sistemas de informação permitem a customização dos clientes

O potencial dos sistemas de informação de clientes ativos excede em muito qualquer sistema tradicional de informação de marketing que tenha sido desenvolvido até o momento. Esses novos sistemas são bastante diferentes dos antigos por suas escalas (milhares de *bits* de informação de dezenas de milhares de clientes), pela profundidade de informação que pode ser captada de cada indivíduo ou domicílio, além das formas pelas quais a informação pode ser usada. Em muitos casos, o acesso a esse tipo de informação sobre clientes permite que a organização os trate de forma individual naquilo que anteriormente teria sido um serviço sem diferenciação alguma.

Por exemplo, a empresa Ritz-Carlton Hotel, vencedora do prêmio Malcolm Baldrige National Quality Award, em 1992, direciona seus serviços aos executivos de todas as indústrias, organizadores de viagens comerciais e corporativas, assim como a novos viajantes. Mesmo havendo muitas dimensões no seu sucesso, uma das chaves é a qualidade do banco de dados sobre seus clientes. Treinando cada um de seus funcionários para que percebam as preferências de seus hóspedes freqüentes e insiram imediatamente essas informações nos arquivos dos clientes, os funcionários do Ritz-Carlton são capazes de personalizar serviços para os 240 mil clientes regulares dos seus hotéis. Eles podem saber antecipadamente as preferências dos hóspedes e preparar-se para prestar serviço individualizado mesmo antes de sua entrada. Por exemplo, se um hóspede prefere um travesseiro de pena, se deseja mais açúcar mascavo em seu mingau ou se sempre pede um copo de *sherry* antes de dormir, são informa-

ções que podem ser incluídas no banco de dados, antecipando as solicitações – geralmente, para surpresa do hóspede.

Em um contexto muito diferente, a Individual, Inc. é uma empresa-líder de um setor em crescimento que fornece aos clientes notícias e informação totalmente individualizadas. A necessidade que está sendo atendida por essa indústria é relativa à sensação de "sobrecarga de informação" experimentada por muitas pessoas e seu desejo de achar e ler apenas a informação que lhes é relevante. Por meio de seu produto carro-chefe, o First!, a empresa envia aos assinantes o texto integral de artigos jornalísticos selecionados com base nas especificações pessoais. Inicialmente, são criados perfis de interesses para cada assinante e esses perfis são atualizados semanalmente com base em informações retornadas à Individual. Após um período médio de quatro semanas, as "taxas de relevância de artigos" dos clientes elevam-se de 40% para algo em torno de 80 a 90%. A empresa também pode disponibilizar aos seus usuários um "jornal de notícias personalizadas", com reportagens de interesse que tenham sido publicadas na Internet. Esses serviços altamente individualizados dependem da tecnologia de busca proprietária da Individual, Inc., assim como da contínua alimentação de dados quanto às preferências, necessidades e reações dos clientes às informações que receberam. Em 1998, a Individual, Inc. fundiu-se com a Desktop Data, um dos seus maiores concorrentes, formando a News EDGE Corporation. As empresas associadas possuem 840 mil leitores pagantes em mil empresas.

Fontes: Christopher W. Hart, "Made to Order", *Marketing Management* 5, no. 2 (Summer 1996), 11–23; "1992 Award Winner", Publication of the Ritz-Carlton Hotel Company; and "Desktop Data & Individual, Inc., Announce Merger", *Online Magazine* 22, no. 1 (January 1998).