

ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO PERSONALIZADO: IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE PEPPERS & ROGERS PARA A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Data de aceite: 01/08/2024

**Pedro Miguel Fonseca Moreira de
Carvalho**

CITUR, UNIAG, Instituto Politécnico de
Viana do Castelo

RESUMO: O modelo de Peppers & Rogers destaca a importância de abordar cada cliente de forma individualizada para estabelecer relacionamentos duradouros e personalizados. Este modelo propõe quatro etapas essenciais: conhecer, diferenciar, interagir e customizar. Conhecer envolve o reconhecimento e a catalogação detalhada de cada cliente, com foco nas suas preferências e comportamentos. A diferenciação segmenta os clientes com base no valor que representam para a empresa e nas suas necessidades específicas, permitindo uma abordagem estratégica mais precisa. A interação estabelece uma comunicação contínua e bidirecional com os clientes para compreender as suas expectativas e feedback, fortalecendo a relação. A customização adapta produtos, serviços e interações de acordo com as informações coletadas, proporcionando uma experiência personalizada que agrega valor e aumenta

a fidelização. Ao implementar esse modelo, as empresas têm a capacidade de converter dados em contributos acionáveis, o que possibilita o desenvolvimento de estratégias de marketing mais eficazes e personalizadas. Essas estratégias, por sua vez, conduzem a um aumento significativo na satisfação do cliente, na lealdade à marca e na criação de valor a longo prazo para todos os envolvidos.

PALAVRAS-CHAVE: Peppers & Rogers, Modelo IDIP, Gestão de Relações com Clientes, CRM

INTRODUÇÃO

Na década de 1980, Berry (1983) enfatizou que o sucesso a longo prazo no marketing está intrinsecamente ligado à capacidade das empresas de cultivar e atender às necessidades de seus clientes existentes, em vez de simplesmente focar na aquisição de novos. Este conceito ganhou ainda mais relevância com o tempo, visto que a competição no mercado se intensificou e a fidelização de clientes tornou-se cada vez mais desafiadora. De fato, estudos demonstraram que o custo de

conquistar um novo cliente é consideravelmente mais elevado do que manter os atuais. Para garantir o sucesso nesse contexto, organizações devem concentrar-se na obtenção, satisfação, retenção e melhoria dos relacionamentos com os clientes. Essa abordagem deve considerar não apenas as necessidades individuais dos clientes, mas também os interesses dos diversos *stakeholders* envolvidos. Swift (2001) complementou esse entendimento ao ressaltar que um relacionamento eficaz exige não apenas conhecimento do cliente, mas também a capacidade de capturar, analisar e responder rapidamente às suas necessidades. A partir dessas informações, as empresas podem otimizar as suas estratégias de lucratividade e tomar decisões para a retenção de clientes. Peppers e Rogers (1999) destacaram que, ao compreender profundamente os seus clientes, as empresas têm a capacidade de personalizar produtos e serviços, aumentando as vendas cruzadas e reduzindo os custos de transação. Este artigo examinará o modelo proposto por Don Peppers e Martha Rogers para a implementação de uma política de gestão de relacionamentos com clientes, com contributos complementares de diversas perspectivas académicas. Segundo Peppers e Rogers, esta política pode ser delineada em três passos essenciais: Conhecer, Diferenciar e Interagir, podendo eventualmente ser acrescido de um quarto passo, relacionado com Customização, conforme será discutido a seguir.

CONHECER

A análise de clientes não só requer qualidade na informação, devendo também ser encarada como o resultado de uma variedade de fontes de dados. Assim, Teklitz e McCarthy (1999) referiam que o processo de pesquisa de informação do cliente deve ser efetuado em todos os pontos de contacto que existam entre a empresa e o cliente. A informação poderá derivar, do ponto de venda, vendedores, internet, *automated teller machines*, assistência técnica e *call-centers*. Brown (2001) considerou também que as informações do cliente poderiam derivar de fora da organização, nomeadamente, de empresas de *database marketing*, fornecedores, parceiros de negócio e de organismos públicos e oficiais. Zeithaml e Bitner (2000) salientavam também que o processo de pesquisa nestas fontes deverá ser acompanhado por outras técnicas de pesquisa de mercado: *Trailer calls*, monitorização de reclamações, análise de clientes perdidos, visitas a clientes e estudo de incidentes críticos.

Esta informação deverá posteriormente ser “depositada” numa base de dados (*data warehouse*), que segundo Brito (2000, p.77) “deverão permitir monitorar o comportamento individual de cada cliente (consumidor final)”.

O DATA WAREHOUSE – ARMAZENAMENTO DE DADOS

No *data warehouse*, são inseridos todos os dados pertencentes a clientes derivados de todos os pontos de contacto da empresa com o cliente (*call-center*, internet, TV interactiva, força de vendas, pontos de venda, etc...) e armazenados (Swift, 2001). Estes dados permitem compreender os comportamentos dos clientes e os fatores que estão na base de uma eventual fidelização (Brito e Ramos, 2000).

E qual o tipo de informação que deverá ser recolhida acerca dos clientes? Neste ponto, é fundamental tomar-se em consideração a natureza da relação entre empresa fornecedora e cliente, isto é, se um cliente em causa é um consumidor final (*Business-to-Consumer*) ou é uma empresa (*Business-to-Business*). Se a relação for ao nível do *Business-to-Consumer*, o tipo de informação recolhida deve incidir sobre três aspetos fundamentais (Brito, 2000):

- Perfil de cada cliente: Caracteriza-se com base em dados do cliente como, indicadores demográficos (sexo, idade, tamanho e composição do agregado familiar), geográficos (região, categoria do agregado populacional onde habita) e psicográficos (jornais que lê, hobbies, etc...)
- As transações que cada cliente realizou com a empresa: Produtos ou serviços que o cliente adquiriu, quando o realizou, canais utilizados, frequência de compras, reclamações, forma de pagamento, entre outros.
- As diversas ações de comunicação que o cliente foi exposto e a sua reação em relação às mesmas, nomeadamente, as mensagens transmitidas, meios utilizados e a resposta do cliente.

Porém, se o tipo de relação for no domínio do *Business-to-Business*, as bases de dados devem ainda ser mais completas e deverão também incluir informação no que respeita a (Brito, 2000):

- Dados pessoais: Contendo a identificação pelo nome dos elementos de contacto da empresa e a sua posição hierárquica, departamentos onde trabalham e referências a todos os elementos influenciadores no processo de decisão de compra.
- Dados sobre a organização: Dados relativos ao sector de atividade da organização, volume de negócios, número de funcionários, estrutura organizacional, etc...

Todavia, na gestão de uma base de dados de clientes, deverá tomar-se em conta alguns aspetos, nomeadamente, a atualização da base de dados (que deverá ser realizada num processo contínuo), devendo não só estar disponível às pessoas do departamento de marketing, como também a outras áreas funcionais da empresa em qualquer momento, e deverá também tomar-se em consideração todas as questões de natureza legal, que dizem respeito à proteção de dados do cliente (Swift, 2001; Firmino e Alves, 2000).

Brown (2001) destacavam que estes dados armazenados e administrados no *data warehouse* são sujeitos uma técnica de análise denominada por *data mining* que permite transformar dados de clientes em conhecimento.

O DATA MINING – A EXTRACÇÃO DE INFORMAÇÃO

Swift (2001) explicava que o *data mining* poderia ser encarado como uma tecnologia de software que permitiria transformar informações em conhecimentos úteis e que poderiam ter um efetivo valor significativo para a empresa. Para Swift, a partir destes conhecimentos a empresa poderia tomar melhores decisões (Figura 2.2.).

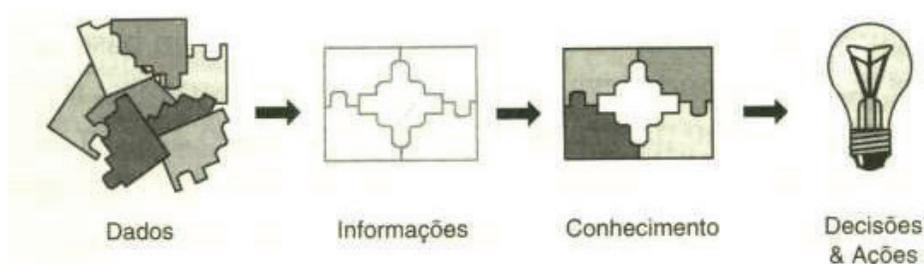


Figura 2.2. – Transformando dados em conhecimento para a tomada de decisões

Fonte: Ronald Swift, (2001, p. 106)

Para Teklitz e McCarthy (1999) com esta informação a empresa conseguiria determinar a lucratividade de cada cliente, verificar a receptividade relativamente às diferentes formas de comunicação de marketing, medir o nível de fidelização e até aceder aos padrões de utilização do *self-service*, nomeadamente, a internet. Swift (2001) salientou mesmo, que esta informação fornecia os meios para se definirem características, capacidades, requisitos, inclinações, comportamentos históricos e oportunidades de compra relativos aos clientes.

Pode-se então concluir, que a partir do conhecimento individualizado dos clientes, a empresa pode analisar a sua lucratividade individual, identificar as necessidades específicas dos clientes e identificar novas oportunidades de produto. Porém, a questão que se coloca é a seguinte: De que modo é possível transformar dados em conhecimentos sobre as tendências de comportamento individual dos clientes?

Brito e Ramos (2000) referiram que tal seria possível com recurso a modelos estatísticos, matemáticos ou mesmo de inteligência artificial. Swift (2001) considerou que o processo de *data mining* poderia ser orientado para duas classes: Orientado para a verificação ou para a descoberta. Segundo este autor, no *data mining* orientado para a verificação, o analista desenvolve uma hipótese e utiliza técnicas convencionais para explorar e confirmar a hipótese com certezas, recorrendo para tal a ferramentas de consulta ou OLAP. Por outro lado, a mineração de dados orientada para a descoberta, envolve a utilização de software inteligente, para descobrir novas hipóteses (ao contrário da confirmação das existentes), em que se podem dividir em duas subclasses: Descrição e Previsão.

Para Swift (2001) a previsão envolvia a criação de um modelo que iria estimar o valor de uma variável dependente, com base nos valores de outras variáveis resultantes dos dados (independentes), sendo salientar neste domínio a técnica da classificação, que consiste no desenvolvimento de um conjunto de regras que classificam num conjunto de dados, ou seja, em padrões de comportamento em função do historial do cliente.

A descrição, que não está envolvida na previsão de um resultado em particular com base noutros valores, mas sim na caracterização de dados. Aqui podem – se encontrar técnicas como o agrupamento (técnica que agrupa subconjuntos de registos que tenham atributos ou características semelhantes), associação (técnica que descobre regras que correlacionam a presença de um conjunto de itens, noutro conjunto de itens, como por exemplo, a presença conjunta de produtos numa cesta de compras) e a sumarização (que reduz grandes quantidades de dados a resumos de fácil entendimento e significantes).

SELECIONAR / DIFERENCIAR

Peppers e Rogers (1999) consideravam que os clientes são diferentes em dois aspetos fundamentais, isto é, representam diferentes níveis de valor e têm diferentes necessidades.

Antes de se explorar a temática do processo de seleção de clientes, é importante entender o conceito de *análise de valor*. Christopher et al. (2002) explicavam que o processo de criação de valor está associado a duas questões que importa refletir: Primeiro, o *valor que a empresa oferece aos seus clientes*, e segundo, o *valor que a organização recebe dos seus clientes*.

O valor da organização para o cliente

No que respeita ao valor que a organização oferece, poder-se-ia afirmar, de modo simplista, que é a relação entre a perceção dos clientes dos benefícios que acreditam que derivam de uma compra de um produto/serviço, em comparação com o preço que têm de pagar pelo mesmo. Todavia, Monroe (1991, apud Gronroos e Ravald, 1996) definiu o valor percebido pelo cliente como um *rácio* entre os benefícios e os sacrifícios percebidos:

$$\text{Valor percebido pelo cliente} = \text{Benefícios Percebidos} / \text{Sacrifícios Percebidos}$$

Este autor considerou que os sacrifícios percebidos por parte do cliente, incluíam todos os custos que o comprador encontrava quando realizava uma compra, designadamente, preço de compra, custos de aquisição, transporte, instalação, manutenção, riscos de falhas ou pobre performance do produto/serviço que recebe. Por outro lado, salientou que os benefícios percebidos resultavam da combinação de atributos do produto e do serviço, e do apoio técnico que lhe era disponibilizado.

Contudo, Gronroos e Ravald (1996) explicaram que o relacionamento tem um impacto elevado no valor total recebido pelo cliente, isto é, o valor percebido pelo cliente é criado e entregue ao longo do tempo que a relação se desenvolve. Deste modo, sugeriam que uma relação de longo prazo entre comprador-vendedor, deveria ser analisada como um somatório de episódios de valor, como se pode observar na equação seguinte:

$$V.T.E. = \text{Valor total de episódios}$$

$$V.T.E. = (\text{Benefícios de Episódios} + \text{Benefícios do relacionamento}) / (\text{Sacrifícios do episódio} + \text{Sacrifícios do relacionamento})$$

Gummesson (1999) também referiu que o valor efetivo entregue ao cliente é resultado de um processo de colaboração mútua entre as partes (comprador-vendedor), como também é coproduzido através da interação de outros *stakeholders* (ver capítulo1) que incluem, fornecedores, concorrentes, parceiros e outros.

O VALOR DO CLIENTE PARA A EMPRESA

De acordo com Barnes e Cumby (1999) e Ryssel, Riter e Gemunden (2000), o valor de um cliente resultava dos custos e benefícios derivados da relação com o mesmo. Segundo estes autores, os custos poderiam ser diretos (relativos às despesas diretas do trabalho) e de gestão da relação (treino, indemnização, motivação, etc...). Os benefícios, poderiam derivar de funções de valor direto (resultam da relação em concreto, por aumento do lucro, volume de transações e possibilidade de escoar a produção excedente) e de funções de valor indireto (resultam do impacto em termos futuros e sobre outras relações, isto é, cooperação no desenvolvimento de novos produtos e serviços, ajuda na atracção de novos clientes por intermédio de referências positivas, informação sobre desenvolvimentos futuros no mercado do cliente e minimização da dificuldade de acesso a terceiras partes importantes).

Outros autores como Peppers e Rogers (1993,1997), salientaram que o valor do cliente é composto pelo somatório de duas parcelas:

$$\text{Valor do cliente} = \text{Valor Atual} + \text{Valor Estratégico}$$

O Valor Atual ou C.L.V. (customer lifetime value)

No que respeita ao valor do cliente para a empresa, é importante analisar à priori um conceito chave denominado por “*Customer Lifetime Value*” – C.L.V. Segundo este conceito, o cliente é analisado do ponto de vista da contribuição para as receitas e lucratividade da empresa durante o tempo de vida da relação potencial estimada. Brito e Ramos (2000), argumentaram que o C.L.V. traduz o valor atual estimado do cliente baseado no seu rendimento, isto é, o fluxo de lucros que um cliente pode gerar, devidamente descontados para o momento atual.

A assunção deste conceito é produto de várias evidências empíricas, que têm demonstrado que diferentes clientes e segmentos de clientes possuem diferente valor. Payne e Holt (2001) argumentaram que existem clientes mais lucrativos do que outros e, até mesmo, clientes não lucrativos. Estes autores referiram que o padrão da lucratividade do cliente pode até estar correlacionado com o estágio do ciclo de vida dos clientes em que o mesmo se encontra.

Na sequência desta ideia, Gronroos (2001) mencionou que os clientes que podem não ser lucrativos num dado momento do tempo, podem tornar-se lucrativos no futuro, como resultado de uma diferente configuração de um episódio, aumento do rendimento disponível, ou mudança de necessidade. Segundo este autor, depreende-se que podem existir clientes cujo Valor Atual é negativo, mas que possuem um Valor Estratégico ou Potencial considerável.

O Valor Estratégico ou Potencial do cliente

Traduz o potencial máximo que a empresa pode obter do cliente por desenvolver uma relação com ele. Refletindo de algum modo o valor de longo prazo que pode resultar deste, a partir do modo como atrai clientes da concorrência, por alterar o seu comportamento ou ver as suas necessidades aumentadas. Para determinar este valor estratégico, a empresa tem que desenvolver mecanismos de interação com o cliente, através dos quais este lhe transmite as especificações das suas necessidades, designadamente em termos do produto que pretende obter, em que momento e por que motivo (Brito e Ramos, 2000).

Neste ponto, talvez seja importante refletir na posição de Ford et al. (1998), no que respeita aos custos e benefícios resultantes de um relacionamento, como se analisou no capítulo anterior, em relação ao mercado dos fornecedores. Pode-se afirmar que o valor que resulta de uma relação com o fornecedor, também tem impacto do lado do cliente, ou seja, o valor de uma relação de fornecimento afeta ambas as entidades (comprador e vendedor). Como tal, fará todo o sentido pensar-se que o valor estratégico de um cliente é influenciado pelo valor que resulta de uma relação de fornecimento, seja esta de índole mais transacional ou integrada. No entanto, esta indução vem de certa forma justificar as posições dos autores Barnes e Cumby (1999) e Ryssel, Riter e Gemunden (2000), relativamente ao valor do cliente para a empresa.

O Processo de Seleção de Clientes

Com o recurso ao *data warehouse* e auxílio do *data mining*, é possível segmentar os clientes e analisar os seus pontos fortes e fracos, particularmente, verificar aqueles que respondem diretamente a programas específicos de marketing, os que são mais lucrativos, ou a variação da lucratividade do cliente em função das características geográficas ou demográficas. Também é importante salientar, que o *data mining* permite que a empresa possa prever as respostas dos clientes e fazer uma prospeção do impacto nos clientes de futuras ações de marketing, através de modelos de previsão. Deste modo, capacita a empresa no sentido de identificar clientes ou potenciais clientes com características semelhantes e permite identificar segmentos de clientes com diferente valor atual e potencial (Teklitz e McCarthy, 1999).

Gordon (1998) apresentou uma matriz que define a opção estratégica que a empresa deve tomar em função da lucratividade atual e potencial do cliente. Segundo este autor, a empresa deverá assumir quatro posições estratégicas, conforme é apresentado na matriz em baixo: (i) Compensar e investir, em segmentos de clientes cuja lucratividade atual e potencial é positiva; (ii) Gerir, explorando os atuais segmentos lucrativos com ações de “cross-selling” e “up-selling”; (iii) Disciplinar, reduzindo a custos de relacionamento atuais e educando os clientes de modo a serem rentáveis, em segmentos que futuramente poderão ser lucrativos; (iv) Abandonar segmentos de clientes que não são no presente lucrativos e que não se espera que venham a ser no futuro.

	LUCRATIVOS	GERIR	COMPENSAR E INVESTIR
CLIENTES ATUAIS	NÃO LUCRATIVOS	ABANDONAR	DISCIPLINAR
		NÃO LUCRATIVOS	LUCRATIVOS
		CLIENTES FUTUROS	

Figura 2.3. - Portfólio de segmentos de clientes

Fonte: Adaptado de Gordon (1998, p.43)

Em suma, com base nas opiniões apresentadas, pode-se afirmar que o processo de seleção ou diferenciação de clientes é o resultado da análise do seu valor atual ou potencial, que não traduz exclusivamente um valor económico (em termos de volume de compras atuais e potenciais), mas que está inerente um valor estratégico (capacidade de atrair novos clientes, contribuir para a melhoria da performance do produto e/ou serviço fornecido).

INTERAGIR

De acordo com Zeithaml e Bitner (2000), a interação ocorre no “momento da verdade”, isto é, quando o cliente interage com a organização, e o serviço é, simultaneamente, produzido e consumido. Christopher et al. (2002) salientaram também, que o “momento da verdade” é uma oportunidade para a empresa demonstrar a sua qualidade de serviço e conhecer melhor o cliente. Gronroos (2001) mencionou que a interação se subdivide em interação entre clientes e funcionários, clientes e os vários recursos físicos e tecnológicos da organização, e entre os diversos clientes envolvidos também num processo de interação. Todavia, serão apenas relevantes para a abordagem deste capítulo os dois primeiros tipos de interação em detrimento do terceiro, dado que este trabalho tem vindo a focar-se nas relações que se estabelecem entre o cliente individualmente e a empresa, seja com os seus recursos prestadores humanos ou recursos prestadores tecnológicos.

Peppers e Rogers (1999) salientaram que todas as interações tomadas com o cliente deverão ser contextualizadas com todas as anteriores interações estabelecidas. Isto significa que os prestadores da empresa devem ser detentores de informação relevante e atempada, nomeadamente, no que respeita às necessidades e valor do cliente, de modo que possa vir a ser utilizada no “momento da verdade”, gerando uma prestação de serviço mais eficaz. Naturalmente, esta informação está dependente da infraestrutura tecnológica criada na empresa e da forma como está acessível aos seus recursos humanos, bem como aos seus clientes. Segundo estes autores, a eficiência da interação entre a empresa e o cliente, passa necessariamente pela criação de canais mais automatizados, acessíveis e atualizados. Gordon (1998) considerou mesmo que a tecnologia deve fornecer o conhecimento que permita à empresa contactar o cliente no momento certo e, simultaneamente, usar o meio de comunicação que o cliente preferir.

Zeithaml e Bitner (2000) apresentaram o conceito denominado por *integrated marketing communications*, que tem a ver com o modo como as empresas cuidadosamente integram e organizam todos os seus canais de comunicação (telefone, Web, e-mail, fax, vídeo, etc...), de modo que as suas ações de comunicação com os clientes possam ser interativas e, simultaneamente, coerentes. Como referiram Donalson e O’Tool (2002, p.156) “sempre que se interage com o cliente nunca se lhe deve pedir que diga duas vezes a mesma coisa”. Ora, isto implica que haja uma integração de todos os suportes de comunicação, que a informação seja partilhada por todos os “pontos de contacto críticos” onde possa haver “momentos da verdade”, e que todos os elementos humanos da empresa estejam mobilizados para aquilo que é comunicado com o cliente.

Por outro lado, tem necessariamente de haver coordenação entre o processo de comunicação interno e externo, de modo que toda a comunicação que circula internamente esteja em “sintonia” com as ações de comunicação com o exterior, ou seja, a comunicação que os funcionários recebem deve ser completa e consistente com aquilo que os clientes escutam e veem da organização (Zeithaml e Bitner, 2000).

Contudo, qual é a relevância da interação na gestão de relacionamentos com clientes? Como se analisou no primeiro capítulo, o cliente contribui no processo de criação de valor que recebe. Diga-se que o valor que o cliente recebe da empresa é cocriado por ele próprio (Prahalad, 2004). Isto significa que, cada vez faz menos sentido pensar-se que a interação entre cliente e empresa se reduz a relações de prestações de serviços. Com o auxílio das tecnologias de informação, as empresas conseguem ser cada vez mais capazes de reconhecer as preferências, expectativas e especificações que os clientes pretendem obter do produto (em termos de design, características funcionais, tipo de entrega, manutenção e preço) e os clientes são atores cada vez mais ativos, comunicando não só com as empresas, mas com a comunidade em geral. Como tal, o processo de interação abrange as diferentes áreas de negócio, ultrapassando as até então prevaletentes relações de interação *Service Provider-to-Customer* ou de *Business-to-Business*.

Assim, pode-se concluir que no domínio dos bens de consumo final, ou seja, no domínio das marcas de consumo, o cliente vem assumir um papel cada vez mais participativo, não só no processo de cocriação de valor, como também no modo como é capaz de influenciar outros consumidores. Ora, esta realidade vem contribuir claramente para a assunção de uma nova área no marketing de relacionamentos, que tem precisamente a ver com as relações que se efetuam entre o cliente e a marca. Como tal, é aconselhável que se dedique alguma atenção a esta temática.

As teorias do animismo sugerem que existe uma tendência natural humana de antropomorfizar, para facilitar as interações com o mundo não material. Estas teorias servem hoje de base para a justificação de que uma marca na mente do comprador pode ter vida e ser suscetível de se estabelecer uma relação. Fournier (1998) salientou que a marca é algo possuído no espírito do cliente ou potencial cliente, resultante de um passado e que se reveste de qualidades humanas (emocionais e racionais). Contudo, não existe objetivamente e são os gestores que a administram que a fazem parecer ter vida própria. Por outro lado, Lannon (1993) argumentou que o consumidor consegue estabelecer uma relação emocional e interativa com a marca.

Fournier (1998) apresentou também um modelo (BRQ - *Brand Relationship Quality*), que segundo o autor a qualidade do relacionamento com uma marca resulta de três tipos de ligações: Ligações afetivas e socio-emotivas (amor/paixão e auto-conexão), ligações comportamentais (interdependência e envolvimento) e ligações cognitivas (intimidade e parceria com a marca).

Alreck e Settle (1999) sugeriram seis estratégias para a construção de um relacionamento entre o comprador e a marca:

1. Ligações da marca a uma necessidade específica, através da associação do nome da marca a uma necessidade particular, simultaneamente e repetidamente.
2. Ligações da marca a estados de espírito e sentimento, através da associação do nome da marca a estados de espírito e sentimentos agradáveis ou de prazer, de modo simultâneo e repetido.
3. Apelo a motivações do subconsciente, com recurso a símbolos e palavras sugestivas, que excitam desejos ou condutas inibidas pelo consciente (sexuais, agressividade).
4. Condicionamento das preferências dos compradores através de recompensas. Segundo estes autores, a modificação do comportamento pode ser utilizada sobretudo em produtos que podem oferecer forte satisfação sensorial, nomeadamente, contendo quantidades substanciais de açúcar, álcool, cafeína ou nicotina.
5. Penetração nas barreiras cognitivas e perceptíveis para criar atitudes favoráveis em relação ao produto ou serviço, através de mensagens persuasivas, de modo a estabelecer-se uma ligação positiva entre aquilo que é a marca e os valores que defende. Pois o potencial comprador avalia essa marca, comparando aquilo que acredita que é a marca, com o que valoriza numa marca.
6. Fornecimento de modelos atrativos (estilos de vida social valorizados) para a emulação dos consumidores. O modelo de emulação é atrativo e concede segurança ao comprador, quando o nível de envolvimento com o produto é baixo. Porém, a realidade exige ao consumidor um processo de escolha relativamente aos diferentes modelos de emulação, que pode tornar-se complexo, quando existem diversos influenciadores apresentando diferentes escolhas ou comportamentos para a satisfação de uma dada necessidade.

CUSTOMIZAR

Hart (1995, p.36) salientou que a *customização* é “a habilidade da empresa fornecer aos clientes qualquer coisa que desejarem lucrativamente, quando desejarem e como desejarem”.

Para outros autores a *customização* consiste na habilidade de fornecer aos clientes individualmente produtos a si adaptados. E só se tem tornado possível, à custa da automatização programável e flexibilidade na produção, conjuntamente com os avanços nas tecnologias de informação, que capacitam os *marketers* na recolha de informação personalizada (Kotler, 1989; Pine, 1993). Donaldson e O’Tool (2002) explicou que a informação recolhida do cliente pela interação estabelecida no “momento da verdade” capacita a empresa no sentido de customizar o seu produto/serviço e compensar o cliente por colaborar.

Segundo Peppers e Rogers (1999) a empresa tinha de ser capaz de tratar um cliente em particular de modo diferente, baseado no que aprendeu do mesmo através das vendas, marketing ou outro departamento. Assim, Ruddy (2002) considerou mesmo que a *customização* exige que as empresas disponibilizem sofisticadas infraestruturas que ligam juntamente fornecedores, clientes e a própria empresa como “codevelopers”.

Por outro lado, a *customização* pode envolver a adaptação simultânea de algum aspecto do produto, serviço e comunicação, ou de algum aspecto do serviço e da comunicação, ou apenas a adaptação da comunicação realizada com os clientes (Gordon, 1998). Para Gordon (1998) a *customização* permitia que a empresa fosse capaz de satisfazer preferências individuais únicas dos seus clientes, com ofertas exclusivas adaptadas e sem agravamento do preço; Realizar ações de comunicação de modo individualizado e interativo, com a sustentação de um *data warehouse* e das tecnologias de informação; Mobilizar os canais de distribuição e fornecedores, para um processo de *customização*, através da modificação das suas tecnologias e processos, aumentando o valor gerado para o cliente, sem prejuízo na rentabilidade de toda a cadeia de valor.

Para concluir esta temática, Pine II (1993) mostrou um conjunto de diferentes formas de *customização* de produtos e/ou serviços possíveis:

- Customizar o serviço em torno de produtos e serviços standardizados, isto é, quando o marketing da empresa e o ponto de venda permitem ao cliente escolher ou adicionar atributos de um serviço e/ou produto standardizado, e receber uma atenção individualizada no modo como recebe o produto e/ou serviço. Ex. No caso das companhias aéreas os clientes poderiam escolher entre um voo em classe económica ou executiva, tal como o tipo de serviços tradicionais que recebem ao longo da viagem, nomeadamente, refeições, comida, filmes, revistas, jornais, internet, jogos, etc..., em que alguns destes atributos seriam gratuitos e outros opcionais. Contudo, é permitido ao cliente opções de escolha criativas.
- Criando serviços e produtos customizados, em que a empresa oferecia ao cliente a possibilidade de receber um produto e/ou serviço adequado a si mesmo. Porém, exige-se que a função de desenvolvimento de produtos/serviços esteja totalmente orientada para processo de adequação, em que de alguma maneira a função de produção estaria standardizada para a *customização* de produtos e/ou serviços. A título ilustrativo, veja-se o exemplo da Volvo, que permitia ao cliente fazer um automóvel quase à sua medida, realizando cerca de 14000 combinações de atributos (cores, estofos, jantes, equipamento de bordo, etc...).
- Oferecendo *customização* no local de entrega. Com esta opção o prestador permite ao cliente comunicar o que deseja no local onde o serviço é prestado. Deste modo, o serviço é customizado em tempo real pelo funcionário e ajusta-se às necessidades do cliente. Neste ponto é de salientar, a capacidade de personalização de produtos de empresas como a Pizza Hut, que permite ao cliente no momento criar uma pizza com os ingredientes que ele próprio deseja.
- Fornecer respostas rápidas através da cadeia de valor. Tal pode acontecer quando toda a cadeia reage de modo integrado ao comprometimento de uma entrega customizada no ponto de venda. Cada ponto da cadeia de valor deve rapidamente ajustar-se, de modo a tornar possível reduzir-se aos “cycle times” e fornecer aos clientes o que desejam e quando desejam. Tradicionalmente, o processo de confeção do alfaiate tem-se realizado segundo este processo. Todavia perante uma

lógica de massificação, tudo se torna mais complexo, e nesse sentido as empresas são obrigadas a ter processos de produção flexíveis e com forte apoio de sistemas de informação. O objetivo é conseguir acelerar todos os processos na cadeia de valor, desde a conceção até ao ponto de venda.

- Oferecer módulos “standard” de componentes de produto e/ou serviço que podem ser configurados numa vasta variedade de produtos ou serviços finais, em função das necessidades individualizadas dos clientes. Como exemplo, veja-se a Lego que permite aos seus clientes adquirir componentes individuais, que posteriormente podem ser combinados com design diferente, e que satisfazem diferentes necessidades de criatividade da criança.

CONCLUSÃO

Neste capítulo, procurou-se demonstrar a importância dos relacionamentos individualizados e das tecnologias de informação para a sustentação dos mesmos, no sentido de as empresas serem capazes de conhecerem, selecionarem, interagirem e fidelizarem os seus clientes do modo mais lucrativo para a empresa. Compreendeu-se que é exclusivamente por um conhecimento profundo das características, expectativas e preferências do cliente em particular, com o auxílio da tecnologia, que se torna possível manter uma relação individualizada eficiente e ter a perceção do valor dos relacionamentos estabelecidos com o cliente, de modo a fazer sentido à empresa adequar os produtos e/ou serviços que vende e até mesmo manter uma relação orientada para a sua retenção.

REFERÊNCIAS

Alreck, P. & Settle, R. (1999). Strategies for Building Consumer Brand Preference. *The Journal of Product and Brand Management*, 8 (2), 130-144.

Barnes, J. & Cumby, J. (1999). Communicating Customer Value in Relationship – Focused Service Organizations. In Fisk et al., 1999 SERVSIG Services Research Conference: *Jazzing into the New Millennium*, Chicago: AMA Proceedings Services, 52-59.

Berry, L. (1983). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Management Association, 25-28.

Brito, C. (2000). O Marketing Relacional. In Brito, C. & Lencastre P. (eds.), *Os Horizontes do Marketing*, Lisboa: Editorial Verbo.

Brito, C. & Ramos, C. (2000). *Comércio Electrónico – Relação com Parceiros de Negócios*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Brown, S. (2001). CRM – *Customer Relationship Management – Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo do E-Business*. São Paulo: Makron Books.

Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Donaldson, B. & O'Toll, T. (2002). *Strategic Marketing Relationships – From Strategy to Implementation*. New York: John Wiley and Sons.
- Firmino, S. & Alves, J. (eds.) (2001), ERP e CRM – *Da empresa à E-empresa – Soluções de Informação Reais para Empresas Globais*, Matosinhos: Edições Centro Atlântico.
- Ford, D., Gaade, L., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. (1998), *Managing Business Relationships*, West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24 (4), 343-373.
- Gordon, I. (1998). *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*. Ontario: John Wiley and Sons.
- Gronroos, C. (2001). *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*, 2nd Edition, New York: John Wiley and Sons.
- Gronroos, C. & Ravald (1996). The Value Concept and Relationship Marketing, *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19-30.
- Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth- Heinemann.
- Hart, C. W. L. (1995). Mass Customization – Conceptual Underpinnings, Opportunities and Limits. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (12), 36-46.
- Kotler, P. (1989). From Mass Marketing to Mass Customization. *Planning Review*, September-October, 10-47.
- Lannon, J. (1993), Asking the Right Questions: What do People do with Advertising?, In Aaker and Biel (eds.), *Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp.163-176.
- Lehtinen, U & Lehtinen, J. (1982). Two Approaches to Service Quality Dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3), pp. 287-303.
- Payne & Holt (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12, 159-182.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1993). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency Doubleday.
- Peppers, D. e Rogers, M. (1997). *Enterprise One-to-One: Tools for Competing in the Interactive Age*, Currency Doubleday.
- Peppers, D. e Rogers, M. (1999). Is Your Company Ready for One-to-One Marketing. *Harvard Business Review*, January/February, 151-160.
- Pine II, J.B. (1993). *Mass Customization – The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press.

Prahalad, C. K. & Dearlove, D. (2004). Novas Regras de Partilha. *Executive Digest*, 111, 14 – 18.

Ruddy, M. (2002). Mass Customization Now Closer Than Ever. *Machine Design*, 74 (12), 59-61.

Ryssel, R., Ritter, T. & Gemunden, H. (2000). *The Impact of IT on Trust, Commitment and Value-Creation in Inter-Organizational Customer Supplier Relationships*. Paper Presented at the 16 th Annual IMP Conference, Bath, England.

Swift, R. (2001). *Customer Relationship Management - O Revolucionário Marketing de Relacionamentos com Clientes*, 2ª edição, Rio de Janeiro: Campus Editora.

Teklitz, F. & McCarthy, R. (1999). *Analytical Customer Relationship Management*, USA: White Paper - Sybase, 1-24.

Zeithaml, V. & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing – Integrating Customer Across The Firm*, 2nd Edition, USA: Irwin McGraw-Hill.