

3

Resultados

Neste capítulo serão analisados os dados obtidos dos dirigentes da DPSP por meio de entrevistas e observações livres.

3.1.

Entrevistas formais

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram realizadas entrevistas com gestores da empresa DPSP S.A.

As entrevistas dos dirigentes da empresa foram orientadas pelo objetivo da implantação de um sistema de CRM. A implantação do CRM, como de muitos outros instrumentos gerenciais, permeia várias áreas de uma organização e afeta diferentes setores. Isso fica claro quando os entrevistados mencionam problemas que afetam outras áreas e outras dimensões gerenciais. Contudo, na análise que se seguem somente aspectos ligados ao CRM são considerados. Desse modo, as falas dos entrevistados foram divididas nas seguintes categorias:

- I. Identificação e classificação dos clientes;
- II. Benefícios para os clientes;
- III. Gestão de benefícios;
- IV. Gestão do relacionamento.

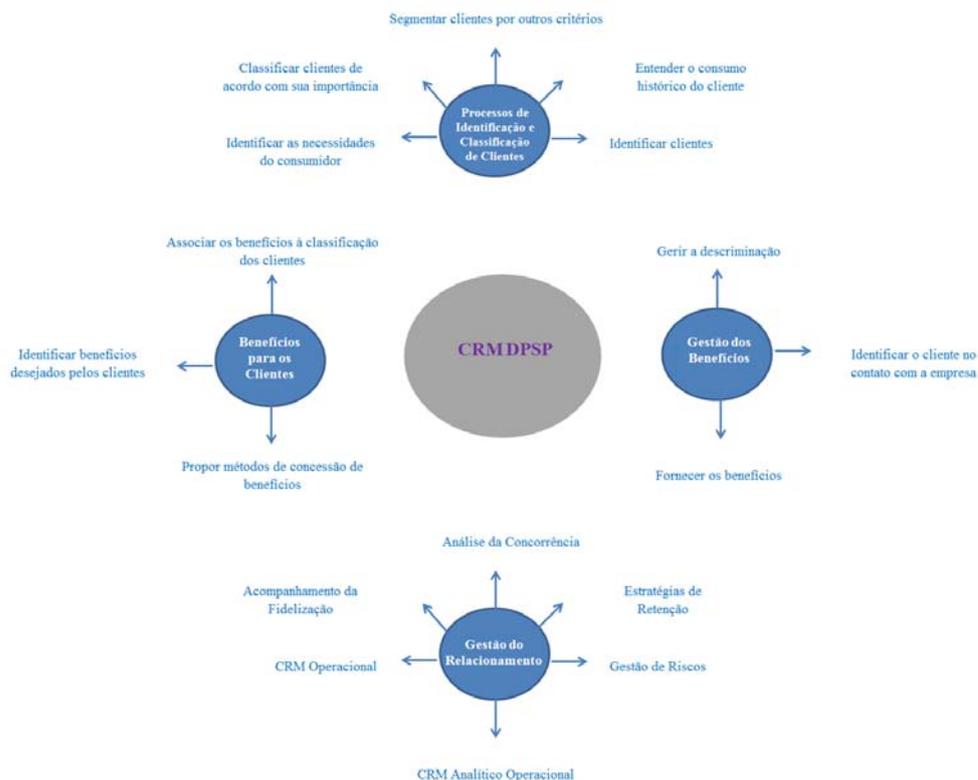


Figura 6: Matriz CRM DPSP

Fonte: Autora com base nos dados das entrevistas realizadas

3.1.1.

Processos de identificação e classificação dos clientes

A identificação e classificação dos clientes aparece como preocupação central na visão dos entrevistados. Perguntado sobre como via o problema de entender a variedade de clientes da empresa, um entrevistado associou-o prontamente a análise das necessidades do consumidor e de seu consumo histórico com a empresa:

"entender através do consumo histórico e atual do consumidor o tipo de necessidade dele, conseguir classificar ele melhor". (Bruno Adler, diretor e membro do conselho de administração da DPSP).

O entrevistado acredita que dados acerca do consumo histórico e atual do consumidor, assim como das necessidades e preferências por eles demonstradas fornecem elementos para uma classificação do cliente.

O gestor da empresa deixou claro que o processo de classificação se inicia com um plano de identificação de clientes e termina com a elaboração de um esquema de segmentação de mercado. Por exemplo, o consumidor pode ser identificado em uma visita à loja ou a outros pontos de contato.

Embora a empresa não monitore as atividades em loja, onde se dá a maior parte de suas vendas, Bruno Adler salientou que a identificação pode decorrer de ações do próprio cliente, como "*uma visita a loja... ou uma compra pela internet e mailing*".

Ao ser solicitado a se estender um pouco mais sobre o processo atual de identificação de clientes, Bruno Adler chamou atenção para "*um cenário de pequenas iniciativas*" quanto ao conhecimento dos clientes e à obtenção de informações sobre eles: afirma que a empresa consegue identificar não só o histórico de consumo e frequência de compra dos clientes, como também o histórico de atendimento de entrega à domicílio - o chamado *delivery* - e de clientes da operação de *e-commerce*, que começou recentemente. No entanto, ainda que esses canais de identificação do cliente sejam conhecidos pelo entrevistado, tais informações ainda não são utilizadas de forma a gerar vantagem competitiva à DPSP. Em visita a empresa, a autora percebeu que a base de clientes sobre a qual são coletadas informações de compras ainda é muito incipiente, visto que se restringe apenas a dois canais de vendas: *e-commerce* e *delivery*.

Uma vez discutida a questão de identificação, a classificação de clientes torna-se central no discurso dos entrevistados. Tendo em conta o que percebem nas operações da empresa, foram levantados alguns tipos preliminares de classificação.

Por exemplo:

"o cliente de uso de medicamento contínuo é sem dúvida um tipo de cliente importante. A gente também tem outro cliente, basicamente mulher, que já enxerga a farmácia não como um lugar de doença, de tratamento, mas como lugar de saúde, onde ela consome produtos de higiene e beleza, produtos cosméticos, coisas que vão deixar ela mais bonita e com melhor auto estima, com melhor saúde para a pele, cabelos, vitamínicos, então esse é um segmento que cresce (...) esse é um perfil, um tipo de cliente que está cada vez mais na farmácia, e aí esse cliente

também procura uma conveniência porque visita a loja mais vezes durante o dia". (Bruno Adler).

Fica evidente, nessa fala, a existência de um processo espontâneo de classificação baseado simplesmente em experiência e observação. Ainda que intangíveis, são dados que já existem na empresa e são essenciais na construção de sistemas objetivos de classificação da clientela. O entrevistado utiliza diferentes categorias de classificação, ainda que provavelmente nunca as tenha sistematizado a ponto de poder utilizá-las em benefício da empresa: o cliente "de uso de medicamento contínuo"; "que enxerga a farmácia não como um lugar de doença, de tratamento, mas como um lugar de saúde"; "que busca uma conveniência porque visita a loja mais vezes durante o dia"; "outro cliente, basicamente mulher".

Além de salientar a importância do cliente que faz uso de medicamento contínuo e da mulher como um tipo novo de cliente

"...que busca saúde, busca beleza" acrescenta que essa "é também a cliente que vai consumir itens depois para a criança, para bebê, para filho, e acaba se tornando uma segunda cliente dentro da mesma pessoa. Ela tem momento para ela e momentos para a família". (Bruno Adler).

É destacado um terceiro grande grupo de clientes:

"É importante só notar que (...) o público masculino começa a frequentar cada vez mais as lojas procurando itens masculinos de beleza e de vitamínicos". (Myrian Helena, diretora e membro do conselho de administração da DPSP).

Esses comentários permitem inferir que a empresa vê o processo de classificação como um passo inicial da análise de variedade de clientes, não necessariamente uma segmentação de mercado. Pode-se identificar classes que parecem merecer atenção especializada:

- Cliente importante
- Cliente de medicamento de uso contínuo
- Cliente de loja
- Cliente do *delivery* e do *e-commerce*
- Cliente feminino
- Cliente masculino

- Cliente que busca a conveniência
- Cliente família
- Cliente de saúde e beleza

Essas categorias de resposta mostram claramente a preocupação da empresa com a classificação de clientes e uma tentativa de chegar a uma subdivisão de mercado que seja relevante para as estratégias da DPSP.

Pelas considerações acima foi possível elaborar a figura abaixo.



Figura 7: Matriz CRM DPSP - Processo de Identificação e Classificação dos Clientes
Fonte: Autora com base nos dados das entrevistas realizadas

3.1.2. Benefícios para os clientes e gestão de benefícios

O tema benefícios para os clientes com a adoção de gestão de relacionamento foi apresentado a seguir em entrevista. Ao ser questionado sobre os benefícios para os clientes, o entrevistado enfatizou que ao seu ver a empresa associar o benefício ofertado ao perfil do cliente. Tal raciocínio é exemplificado quando Bruno Adler cita o benefício proposto aos clientes usuários de medicamentos de uso contínuo.

"o cliente vai ter mais desconto naquilo que ele precisa de desconto, no medicamento dele de uso contínuo, para uma doença mais crônica (...) naquele produto que ele precisa consumir e consome com frequência".

Vemos na citação acima que para este segmento de clientes, o entrevistado entende que o benefício apropriado é desconto no preço do medicamento adquirido. Quando afirma que o desconto seria concedido à estes clientes *"naquele produto que ele precisa consumir e consome com frequência"*, Bruno Adler apresenta um entendimento de que o benefício do desconto irá ser atraente e atender as necessidades/expectativas dos clientes que consomem medicamentos de uso contínuo. Destaca-se então a identificação dos benefícios desejados pelos clientes.

Embora a empresa ainda não possua um plano de relacionamento estruturado para com seus clientes, a mesma demonstra acompanhar as ações realizadas por seus concorrentes, e ter em mente algumas variáveis a adotar quando na implantação de gestão de relacionamento.

A ferramenta de contato escolhida, que permitiria a identificação dos clientes seria o cartão fidelidade, opção também da concorrência:

"(...) a concorrência toda busca o contato com o cliente através do cartão do número de fidelidade". (Myrian Helena).

"(...) essa seria a ferramenta de comunicação entre a empresa (DPSP) e os cliente, o cartão fidelidade". (Myrian Helena).

A entrevistada faz questão de enfatizar em entrevista que a empresa deve ter parcimônia no momento de conceder benefícios aos seus clientes, discriminando aqueles clientes que a empresa entende serem mais valiosos à ela.

"(...) usar (o benefício) na pessoa certa".

Tal afirmação foi realizada mais de uma vez, o que demonstra a importância para a empresa de investir seus recursos nos clientes selecionados por ela; ou seja, de criar método de concessão de benefícios, que seriam aplicados conforme o perfil e classificação dos clientes na visão da empresa. Em entrevista Bruno Adler cita exemplo de benefício tangível, que seria o desconto financeiro - sugerido como benefício a ser aplicado aos clientes consumidores de medicamentos de

uso contínuo - e exemplo de benefício emocional, como *"e-mail dando parabéns pelo aniversário"*.

Com base nas declarações destacadas acima é possível afirmar que a empresa entende a importância de identificar os benefícios que atenderão os clientes, e ofertá-los de acordo com seu perfil e objetivo da empresa.

Para as considerações acima elabora-se as figuras que seguem.

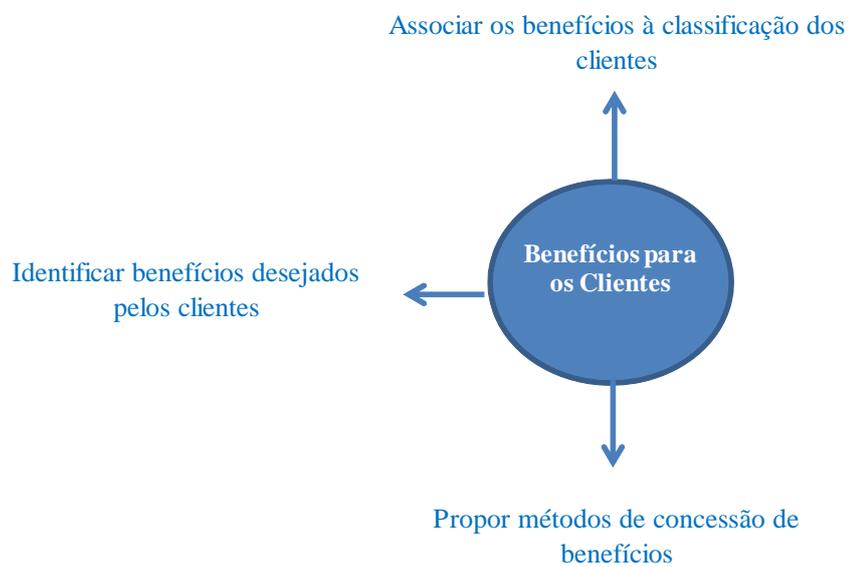


Figura 8: Matriz CRM DPSP - Benefícios para os Clientes
Fonte: Autora com base nos dados das entrevistas realizadas

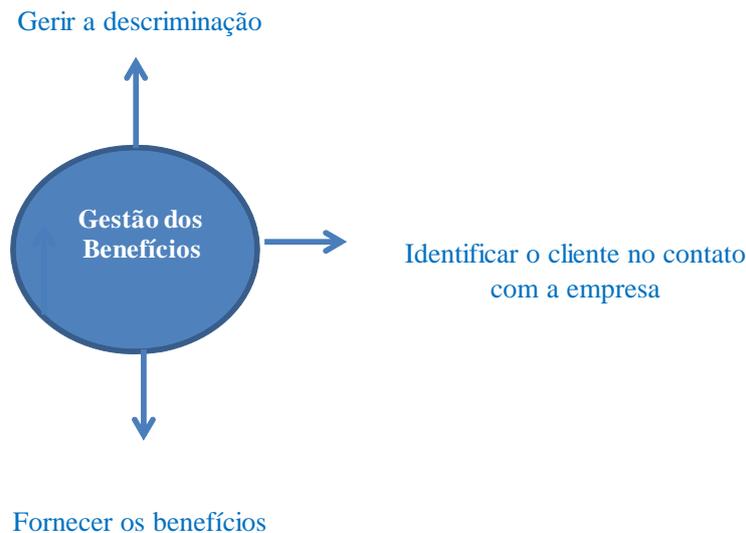


Figura 9: Matriz CRM DPSP - Gestão dos Benefícios
 Fonte: Autora com base nos dados das entrevistas realizadas

3.1.3. Gestão do relacionamento

Já foi mencionado que, conforme declarações de gestores da DPSP um dos objetivos da empresa com implementação de gestão de relacionamento estava em fidelizar os clientes.

Foi pedido aos gestores da DPSP entrevistados que descrevessem o conceito de cliente fiel. Duas definições foram apresentadas:

"(...) o cliente de farmácia em geral é fiel, porque se habitua naquele ponto de venda, naquele local que geralmente é perto do seu trabalho ou de casa. Então ele se acostuma a ter essa fidelidade. Agora o cliente fiel, além disso, é aquele que entende que naquela loja ele tem uma confiança na origem do produto, uma confiança de que o preço que ele tá pagando é um preço justo. Pode naquele momento não ser o melhor, mas ele é justo e não vai querer ser abusivo". Segue afirmando que "Acho que o cliente fiel não quer só preço, ele não quer só comodidade, ele que o conjunto que aquela loja oferece". (Bruno Adler).

"Eu acho que a frequência, e eventualmente até quando a gente percebe que ele (o cliente) tem o hábito de consumo e de repente tem um produto diferente na cesta daquele cliente, aquilo ali mostra que de fato ele é fiel, que se ele teve que comprar um medicamento para o filho, ou para a mãe, ele não saiu pesquisando, ele teve tranquilidade de ir naquela loja. Ele é fiel e ele confia que ali tem um preço bom e não precisa ficar pesquisando". (Myrian Helena).

Com base nos relatos descritos acima podemos definir que os clientes da DPSP são classificados como clientes fieis quando:

- I. Forem clientes assíduos;
- II. Confiam no produto ofertado, tanto com relação a sua origem quanto ao preço ao consumidor;
- III. Ao sentirem necessidade de incluir itens em sua compra, optam de imediato por lojas da DPSP.

As métricas para acompanhamento da fidelidade, segundo conceitos apresentados fazem referência aos hábitos de consumo do cliente.

- I. Acompanhamento número de visitas a lojas DPSP;
- II. Itens da cesta média

Os conceitos de fidelização e acompanhamento da mesma não foram avaliados pela DPSP no que diz respeito à concorrência. A empresa não se mostra preocupada com as iniciativas do mercado.

"Alguns concorrentes no Brasil já trabalham (com CRM), acho que todos de uma forma incipiente; incipientes porque já capturaram a base e já dão alguma condição comercial diferenciada, mas quase nenhum deles trata a base de forma a ter uma posição ativa de venda e de relacionamento". (Bruno Adler).

Como em qualquer projeto, os riscos devem ser considerados, por este motivo foi questionado em entrevista sobre os motivos que poderiam levar a DPSP a fracassar em sua empreitada de estreitar o relacionamento com o cliente com adoção de plano de gestão de relacionamento.

"A principal frustração do cliente é se a gente "põe de pé" um programa de fidelidade, de relacionamento, e não entregar nada de benefício para esse cliente. Acho que um cliente quando recebe um cartão, ou sabe que está cadastrado naquele programa via CPF, etc., e ele alimenta aquela base, sabe que a empresa está tirando um benefício daquilo e ele não têm nada em contrapartida, nem que seja um e-mail dando parabéns pelo aniversário (...) às vezes esse é o maior, pode ser o maior fator de insucesso". (Bruno Adler)

Outro risco levantado diz respeito ao uso da informação coletada.

"(...) pode prejudicar bastante é a empresa acumular dados demais e inteligência de menos, e não saber o que fazer com aquela informação, como estratificar aquilo, como minerar e potencializar a base". (Myrian Helena)

Com base nas respostas obtidas, a seguinte figura foi formulada.

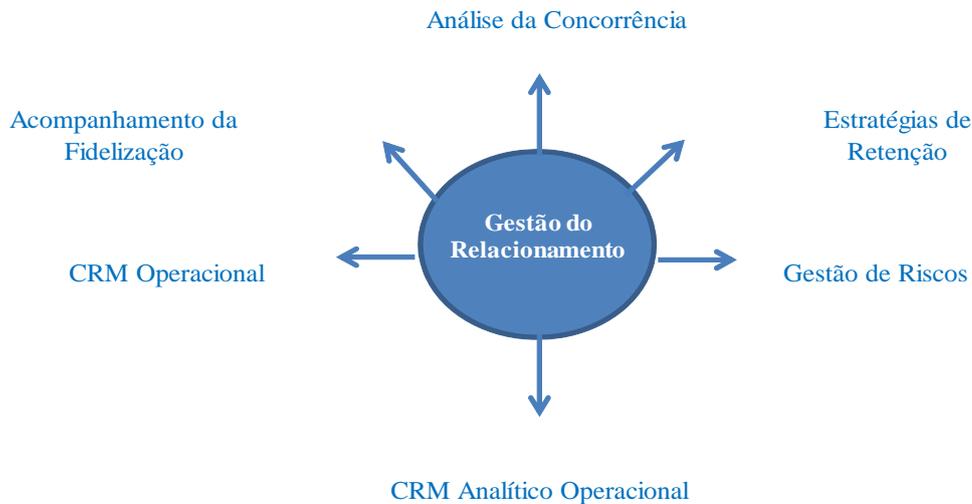


Figura 10: Matriz CRM DPSP - Gestão do Relacionamento
Fonte: Autora com base nos dados das entrevistas realizadas

A autora teve dificuldades de se aprofundar no tema visto que, uma vez que a DPSP não apresenta planos de implantar gestão de relacionamento em futuro breve, os dirigentes da empresa não apresentaram conhecimento acerca de alguns temas.

3.2. Discussão dos resultados

Nesse capítulo serão analisados com maior profundidade os pontos descritos na Matriz CRM da DPSP após entrevistas com gestores da empresa.

O objetivo está em analisar se as questões abordadas estão alinhadas com a literatura disponível e casos apresentados por outras empresas quanto à implantação de gestão de relacionamento, de forma a garantir que o plano de adoção de ferramenta de relacionamento com os clientes da DPSP tenha maiores chances de sucesso.

Com base nos relatos dos dirigentes da DPSP fora desenvolvida Matriz CRM, esta nos apresentou quatro áreas de preocupações da empresa quanto à implementação de um plano de gestão de relacionamento:

- I. Identificação de Classificação dos Clientes;
- II. Benefícios para os Clientes;
- III. Gestão de Benefícios;
- IV. Gestão do Relacionamento

Os quatro itens descritos acima, e relatados em entrevista por gestores da DPSP, estão alinhados com os quatro processos sugeridos por Peppers e Rogers (2000) quanto a processo de implantação de estratégia CRM: Identificar, Diferenciar, Personalizar e Interagir.

O processo Identificar seria o primeiro passo para se implantar uma iniciativa de CRM. Identificar o cliente significa conhecer sua identidade, forma de contato preferida, interações já realizadas com a empresa, reclamações/dúvidas e sugestões efetuadas pelos consumidores, assim como as providências tomadas pela empresa. A empresa deve ser capaz de reconhecer o cliente em todos os pontos de contato, em todas as formas de mensagem ao longo os departamentos da empresa (KOTLER, 2000; PEPPERS E ROGERS, 1999, 2001).

"Não é possível estabelecer relação com alguém que não conseguimos identificar. Assim, é absolutamente crítico "conhecer" os clientes individualmente, com o maior número de detalhes possível, e ser capaz de reconhecê-los em todos os pontos de contato, em todas as formas de mensagem, ao longo de todas as linhas de produtos, em todos os locais e todas as divisões". (PEPPERS e ROGERS, 2001)

O processo Diferenciar significa a empresa entender que os clientes podem ser diferenciados pelo nível de valor que representam à empresa, e pelas necessidades que apresentam. O objetivo da diferenciação está em focar esforços e ganhar rentabilidade com os clientes de maior valor real e maior valor potencial. Não é possível dar atendimento personalizado a todos os clientes, pois dificilmente uma empresa terá os recursos necessários para manter o atendimento individual a longo prazo.

"Os clientes são diferentes para a empresa em seu valor e em suas necessidades" (PEPPERS e ROGERS, 2001).

Uma vez identificados e classificados os clientes conforme suas necessidades individuais e perfil, a empresa poderá decidir qual estratégia adotar cada situação de negócio. (GREENBERG, 2002; KOTLER, 2000; PEPPERS e ROGERS, 1999, 2001).

O processo de identificação e classificação do cliente é essencial, uma vez que não é possível estabelecer relacionamento com alguém que não se consegue identificar.

O processo de Interagir é o terceiro no plano sugerido por Peppers e Rogers (2000), pois descobertos os clientes de maior valor real e potencial, o próximo passo está em incentivar os mesmos a interagir com a empresa. A interação entre empresa e cliente representa oportunidade da organização de conhecer cada vez mais os clientes, desenvolvendo uma relação de aprendizado. O conhecimento adquirido permite que os produtos e serviços sejam personalizados de acordo com as necessidades que o consumidor apresenta ter (GREENBERG, 2002; PEPPERS e ROGERS, 1999; 2001).

Ademais, a empresa deve buscar desenvolver uma memória sobre o cliente, arquivando todas as interações realizadas, construindo assim um histórico (PEPPERS e ROGERS, 2001).

A quarta etapa, chamada de Personalizar diz respeito aos processos de adaptação da empresa para que a mesma possa atender às necessidades individuais expressadas por seus clientes.

A proposta do CRM é tratar clientes diferentes de forma diferente, fazendo que isto seja relevante para os consumidores de forma individual.

A proposta do CRM não é garantir que cada cliente tenha uma oferta singular, apesar de ser este um objetivo a ser perseguido. (PEPPERS e ROGERS, 1999; 2001).

Se a DPSP não for capaz de identificar individualmente seus cliente, ela não será capaz de os diferenciar, e muito menos de adaptar seu comportamento de forma a atender as necessidades individuais apresentadas pelos consumidores (PEPPERS e ROGERS, 1999; 2001)

Apresentam-se casos de sucesso de empresas que buscaram identificar e classificar seus clientes conforme necessidades expressadas por eles. Ao lhes fornecer os benefícios desejados, exerceram com eficácia a gestão do relacionamento.

3.2.1.

O caso Pão de Açúcar



O Grupo Pão de Açúcar, maior empresa de varejo da América Latina, apresenta caso de sucesso quanto ao programa de relacionamento com os clientes, ao identificar os benefícios desejados pelos mesmos e lhes entregá-los.

O caso serve como aprendizado para a DPSP, uma vez que o Pão de Açúcar, assim como a DPSP está distribuído em diversos estados do Brasil, e atende clientes de variados perfis em diferentes momentos de compra.

Ter foco no cliente é um valor latente no Grupo Pão de Açúcar, que afirma ter sua operação orientado ao consumidor. Cristina Serra, diretora de Conhecimento do Mercado & Consumidor, Relacionamento e Serviços, afirma que, identificar o consumidor e conseguir se diferenciar dos concorrentes são alguns dos desafios do setor. Para a profissional, entender o comportamento do cliente e realizar campanhas específicas que atendam às necessidades e expectativas do mesmo é fundamental.

O Grupo Pão de Açúcar implementou programa de fidelidade no ano 2000, mas em 2005 o programa passou por uma reformulação após a empresa perceber que as informações dadas pelo consumidor não estavam sendo utilizadas de forma atrativa para ele. As mudanças ocorreram basicamente na segmentação, quando os participantes foram segmentados de acordo com segmento de valor/comportamento. Uma vez criados os grupos de clientes, estes foram analisados de maneira individual de forma a se definir estratégias de marketing personalizadas.

Os clientes foram segmentados em 11 diferentes grupos, apresentando históricos de consumo distintos. A cada grupo a empresa buscou definir um pacote de benefícios atrativo.

Havia, por exemplo, os clientes chamados de "festa", que eram em sua maioria jovens, que aos finais de semana compravam cerveja, vodka e salgadinhos. Outro grupo era chamado de "saudáveis", representados em sua maioria por mulheres solteiras que buscavam produtos das linhas light, diet. e orgânicos.

Tais perfis apresentavam hábitos de consumo completamente distintos, de forma que não haveria apelo ofertar um benefício genérico a estes. Desconto financeiro em itens da cesta básica, por exemplo, poderia ser visto como pouco atraentes para estes grupos de consumidores.

Uma vez identificados os perfis e necessidades de cada cliente, a empresa realizou a segmentação e passou a fornecer os benefícios que os consumidores valorizavam. O quadro abaixo demonstra os 11 segmentos criados pelo Grupo, assim como o perfil de cada.

PERFIL DOS SHOPPERS		
Foram criados 11 segmentos de clientes na bandeira Pão de Açúcar		
1	GOURMET	Grupo que compra principalmente produtos com apelo gastronômico
2	SAUDÁVEL	Interessado por produtos com apelo à saúde
3	REPOSITOR	Faz compras de reposição
4	AÇUGUE/FEIRA	Leva principalmente carnes, hortifrúts e outros perecíveis
5	OCASSIONAL	Não vai à loja com frequência
6	OPORTUNISTA	Costuma comprar apenas produtos em oferta
7	OFERTEIRO	É fiel à loja, mas prefere comprar itens em promoção
8	CONVENIÊNCIA	Busca, sobretudo, produtos práticos
9	FESTA	Nos fins de semana leva muita cerveja, destilados, refrigerantes, carvão, carnes, salgadinhos e outros itens de festa
10	BAIRRO	Aquele que vai à loja todo dia
11	MODERNO	Deixou de fazer compra do mês e passou a ir mais vezes ao supermercado

Tabela 5: Perfil *shoppers* Pão de Açúcar
Fonte: Revista Supermercado Moderno, Julho 2011

O Grupo Pão de Açúcar em 2008 apresentou novos investimentos na gestão de relacionamento com os clientes. Com objetivo de potencializar o relacionamento por meio de ofertas personalizadas e mais assertivas, o Grupo Pão de Açúcar adotou plataforma CRM que possibilitou a leitura da composição dos tickets de cada um de seus clientes. A ferramenta possibilitou o armazenamento de modo centralizado de mais de 6 bilhões de itens. O processo de coleta de dados e identificação do perfil e necessidades de cada cliente se tornava ainda mais eficaz.

Os investimentos à adoção de ferramenta de gestão de relacionamento podem ser altos, tanto em tecnologia, processos e recursos humanos, e de forma a justificar tal investimento o Grupo Pão de Açúcar realizou uma ação de cross e up sell, testando três diferentes abordagens:

- 1) Oferta de pontos em dobro: uso exclusivo dos pontos para alavancar vendas;
- 2) Oferta de desconto sobre produtos genéricos: a aposta estaria no poder de segmentar e ativar os melhores clientes;
- 3) Oferta de produtos identificados pelo sistema como pertencentes à cesta de consumo do participante: a empresa assim apostava no conhecimento mútuo com oferta de produtos específicos.

O resultado apresentado comprovou a estratégia de personalização dos benefícios: a taxa de resposta à terceira oferta foi de 92% (taxa de resposta geral de 75%). (Associação Brasileira de Marketing Direto, Fevereiro 2011).

3.2.2. O caso Tesco

A empresa Tesco, rede de supermercados e maior varejista do Reino Unido, conhecida por sua inovação ao longo dos anos, apresenta um caso de sucesso ao entender as necessidades individuais de seus clientes. Em 1990 a empresa desenvolveu um programa de fidelização

baseado em cartão de fidelidade que lhe permitia capturar os dados de seus clientes.

Já em 1996 o programa de coleta de dados fazia ao dia tracking de 200 milhões de compras. Uma vez que a base de dados estava montada e abastecida frequentemente, a empresa criou 5 mil segmentos de clientes com necessidades distintas.

Quando as ações de marketing eram executadas, cada um dos clientes pertencentes aos 5 mil segmentos recebia cupões personalizados e adequados às suas necessidades - identificadas através do tracking. Como resultado, a taxa de resposta a tais cupons era 30% superior à média do Reino Unido.

O conhecimento adquirido sobre o cliente e suas necessidades também permitia que a empresa "lembrasse" o cliente caso o mesmo não comprasse os itens habituais. A Tesco armazena um registro das listas de compras usuais dos clientes, e assim lhes lembra caso se esqueçam de algum dos artigos comprados regularmente (E-CRM Blogspot, Dez 2011).

3.2.3. O caso Amazon

A empresa americana Amazon.com é outro grande exemplo de empresa que conhece seus clientes e suas necessidades. A empresa é conhecida no mercado por possuir uma das melhores bases de gestão de relacionamento do mundo.

Ao visitar o site da Amazon.com o cliente é incentivado de diversas maneiras a interagir, fornecendo informações acerca de si à empresa. Já na primeira página aberta os clientes visualizam uma ferramenta interativa na qual podem indicar os livros, músicas e filmes que mais gostam, sem que haja qualquer compromisso de compra. Com base em tais dados, o sistema da empresa já rastreia produtos semelhantes aos indicados e os oferece aos clientes. Dessa maneira o trabalho que é usualmente realizado por um atendente, passa a ser feito pelo próprio cliente.



Figura 11: Imagem Site Amazon
Fonte: www.amazon.com

O relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia principal de marketing de relacionamento é possibilitar a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios para a empresa e para o cliente (BRETZKE, 2001).

A DPSP tem a oportunidade de conquistar vantagem competitiva por meio de incremento do valor de seus produtos pela ótica do consumidor (PORTER, 1991). O diferencial da empresa ao adotar gestão de relacionamento está em identificar os benefícios que os clientes desejam e atender tais expectativas, aumentando o valor percebido pelos clientes.

O valor percebido pode variar de cliente para cliente; ou seja, o que é importante na criação de valor para determinado cliente pode não ser para outro cliente. Para que a entrega de valor superior ao cliente possa ocorrer de forma satisfatório, e a DPSP consiga se diferenciar dos concorrentes, se faz necessário que a DPSP entenda o que é valor na visão de cada cliente de forma individual (WOODRUFF e GARDIAL, 1996).

A DPSP precisa classificar seus clientes conforme valor que representam à ela e necessidades dos mesmos de forma a planejar estratégias de marketing que sejam eficazes. Em um mercado competitivo como o que a empresa está inserida é fundamental a diferenciação, e a oferta de benefícios personalizados aos clientes se apresenta como estratégia de sucesso.

No capítulo de Recomendações vamos nos aprofundar em estratégias de sucesso e pontos de atenção para a DPSP em seu plano de gestão de relacionamento.