



# **Discutindo o Modelo de Co-criação de Valor de Prahalad & Ramaswamy e o Modelo de Fidelização de Richard L. Oliver em Prol do Projeto da Estrada Real – Mg.**

**Benny Kramer Costa**

**UNINOVE**

**Pablo Luiz Martins**

**pablo@ufs.br**

**UFSJ**

**Resumo:** Este artigo tem a pretensão de discutir criação de valor e de estratégia empresarial proposto por Prahalad & Ramaswamy (2004) e modelo de fidelização proposto por Oliver (1999) em face do Projeto da Estrada Real localizado no Estado de Minas Gerais objetivando uma co-criação do valor dos produtos e serviços a partir de uma parceria entre as empresas participantes e os consumidores.

**Palavras Chave:** Co-criação - Valor - Fidelização - Estratégia -

## **1. INTRODUÇÃO**

No meio empresarial observa-se um aumento de interesses sobre criação de valor e a fidelização de consumidores, isto se justifica pelo aumento de competitividade através do acirramento da concorrência. Os produtos e serviços ofertados são copiados rapidamente pela concorrência, por isto se faz necessário a tomada de decisões de forma ágil a fim de evitar a perda de consumidores.

Atualmente, não é suficiente apenas propor ações mercadológicas visando saber o que o consumidor deseja e atender estes desejos na tentativa de se conseguir uma fidelização. Os produtos e serviços produzidos não devem apenas atender às necessidades dos consumidores, é necessário que os gestores entendam que os consumidores mudaram, eles se encontram envolvidos em uma imensa rede de elementos sociais, psicológicos, ambientais, políticos e tecnológicos que influenciam suas decisões de compra.

Por isto a criação de um valor e a fidelização do consumidor se evidencia. Neste contexto este artigo pretende discutir criação de valor e de estratégia empresarial proposto por Prahalad & Ramaswamy (2004) e modelo de fidelização proposto por Oliver (1999) em face do Projeto da Estrada Real localizado no Estado de Minas Gerais objetivando uma co-criação do valor dos produtos e serviços a partir de uma parceria entre as empresas participantes e os consumidores.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 CRIAÇÃO DE VALOR**

Pode-se dizer que o principal objetivo de uma organização é a criação de valor em seus produtos ou serviços, a criação de valor corresponderá a uma visão dos consumidores em relação às características e propriedades dos produtos ou serviços produzidos, pois são eles os responsáveis pelo grau de importância dos produtos ou serviços ofertados pela empresa.

Existem inúmeras definições para o termo “valor”, cada definição advém de uma forma de interpretação atribuída ao conceito. Tem-se que considerar que o valor é sempre definido pelo consumidor em função da satisfação de suas necessidades e expectativas. O valor definido pelo consumidor justificará o tempo gasto, o esforço de compra, a atenção dada ao produto ou serviço e o dinheiro gasto por ele na aquisição de um produto ou serviço produzido, ou seja, é o valor o responsável por manter os consumidores interessados no negócio da organização.

O valor justificará o preço pago, é o que consumidor levará para casa ao adquirir um determinado produto ou serviço, é desejo do consumidor que o preço pago se justifique pelo valor adquirido, deseja ele pagar o preço justo pelo valor de um produto ou serviço adquirido.

Churchill e Peter (2000) relatam que apenas uma pequena percentagem das atividades organizacionais consegue acrescentar um determinado valor a um produto ou serviço, considera ele que mais de 90% das atividades de uma empresa representam um desperdício de esforço, por isto, estas atividades devem ser eliminadas ou modificadas. Pode



ser considerado desperdício todas as atividades que não são feitas com perfeição ou aquelas atividades que não são necessárias, servem apenas para manter os funcionários ocupados, isto leva a necessidade de se utilizar mais recursos para se produzir o mesmo produto ou serviço.

Chamada por Churchill e Peter (2000, p.32) de “gordura” as atividades organizacionais desnecessárias, estas propiciam que as organizações se tornem doentes, pesadas, lentas e de baixa produtividade, fazendo com que haja perda de recursos, diminuição produção e conseqüentemente perda de valor e de riqueza para a organização. Na visão deste autor apenas as organizações ágeis, chamadas por ele de “magras” conseguem criar valor aos produtos ou serviços produzidos por uma empresa.

Heskett et al. (2007) acreditam que existe a necessidade de uma mudança cultural para que ocorra a criação de valor, as organizações atuais conseguem apenas criar alguns benefícios a seus produtos e serviços, benefícios estes que nem sempre são reconhecidos pelos consumidores, por isto pode-se dizer que a criação de valor não é fácil. A criação de valor requer uma mudança da filosofia da organização, necessário se faz diminuir os desperdícios, eliminar as atividades e operações que não conseguem criar um valor ao produto ou serviço produzido e com isso reduzir o tempo e os recursos necessários para entregar um valor que seja reconhecido pelo consumidor.

Esclarece Heskett et al. (2007, p. 43) que para ocorrer uma criação de valor é necessário que haja uma liderança que propicie “fazer a coisa certa” e uma gestão que propicie “fazê-la bem”. A maioria das organizações se atém apenas no “fazer bem o trabalho” desconsiderando “o modo correto de se fazer”. Observa-se que as organizações quando tem em mente apenas “fazer bem o trabalho” se atentam somente a entrega do valor ao consumidor desconsiderando todas as fases anteriores, fases estas que podem ser consideradas fundamentais e decisivas para a criação de valor de um produto ou serviço. Para este autor existem três fases primordiais em relação a criação de valor, identificação do valor, proposta de valor e a entrega do valor, a identificação do valor e a proposta são de responsabilidade do estilo de liderança, já a entrega do valor é de responsabilidade do estilo de gestão, conforme pode ser visto na figura a seguir.





Figura 1: Relação liderança e gestão em face da criação de valor.  
Fonte: Heskett et al. 2007.

Reichheld (2006, p.71) narra os sete princípios básicos para que uma organização consiga identificar um valor pela perspectiva do consumidor, a saber:

1. Conheça seus consumidores com profundidade;
2. Identifique corretamente as necessidades e expectativas de seus consumidores;
3. Seja ágil em suas decisões e procure manter a empresa enxuta (lean);
4. Escute o que o consumidor tem a dizer;
5. Avalie e mensure o valor que o consumidor possui de seus produtos ou serviços;
6. Atenção ao mercado. Esteja atento às mudanças mercadológicas, principalmente as sociais;
7. Não se satisfaça com os níveis de desempenho atuais de sua empresa.



Figura 2: Criação de valor: análise variáveis.  
Fonte: Adaptado de Heskett et al. 2007.



Para Churchill e Peter (2000) a criação de valor deve se desenvolver em um sistema de gestão composto por processos e sistemas que visem à eliminação do desperdício objetivando uma criação de valor para todos os envolvidos, ou seja, o valor deve beneficiar a sociedade, os consumidores, os acionistas e o staff. Pode-se considerar este um novo paradigma de gestão, paradigma este que se encontra baseado em princípios simples e imutáveis, podendo ser considerado um desafio para todos os gestores, a ênfase deve ser na plena satisfação dos consumidores.

## 2.2 A CRIAÇÃO DE VALOR DE PRAHALAD & RAMASWAMY

Na visão de Prahalad & Ramaswamy (2004) as empresas fazem ofertas de produtos e serviços aos consumidores sem a garantia que o ofertado gerará satisfação a eles. Para estes autores os consumidores tendem a aceitar de forma passiva as ofertas de produtos e serviços, poderiam eles participar de forma ativa dos processos pelo quais as empresas geram valor a seus produtos ou serviços, com isto, ocorreria um envolvimento conjunto na criação valor.

Baseado neste contexto, Prahalad & Ramaswamy (2004, p.11), propõe um novo modelo de atividade econômica “*consumer-to-business-to-consumer - C2B2C*”, consumidor a empresa, da empresa ao consumidor. Para eles é muito importante mudar a visão tradicional de valor e de sua criação, isto ocorrerá através dos esforços em conjuntos do consumidor e da empresa e da mudança dos princípios do valor em si, bem como do processo de criação de valor, e da natureza do relacionamento entre a empresa e o consumidor.

Os esforços em conjuntos do consumidor e da empresa devem ocorrer através da rede de relacionamento da empresa e das comunidades dos consumidores, a co-criação do valor surgirá das experiências únicas e pessoais de cada consumidor, ou seja, a empresa e o consumidor criam o valor de forma conjunta, esta forma conjunta e chamada por Prahalad & Ramaswamy (2004, p.12) de “pontos de interação”. Para eles, nestes pontos de interação ocorreria a co-criação de valor através das escolhas feitas pelos consumidores, o pleno exercício da escolha pelos consumidores possibilitaria a criação de um valor, valor este criado de forma conjunta com a empresa. Isto possibilitaria a quebra do conceito tradicional de criação de valor onde as empresas tomam todas as decisões de forma unilateral, sem a participação do consumidor.

Prahalad & Ramaswamy (2004) através de seu modelo “*consumer-to-business-to-consumer - C2B2C*” privilegia a participação do consumidor que passa a ser de fundamental importância na criação de valor. O consumidor deixa de ser visto de forma isolada e com participação passiva para ser visto como um participante ativo do processo de criação de valor para os produtos e serviços da empresa.

O consumidor através da informação, como por exemplo a Internet, consegue aumentar suas possibilidades de aquisição de produtos e serviços, com isto amplia sua visão sobre os bens e serviços ofertados pelas empresas deixando de ter uma visão limitada e tradicionalista que se restringia a sua localidade ou região, com isto, conseguem eles expandir seus padrões de preferência de consumo. A Internet possibilitou ainda uma nova forma de comunicação, consumidores com consumidores, assim conseguem eles compartilhar idéias de independente, desconsiderando as barreiras sociais e geográficas, isto tudo sem o envolvimento das empresas produtoras dos bens e serviços. (PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004)



Para Prahalad & Ramaswamy (2004) as mudanças dos padrões de preferência de consumo propiciam uma inversão do padrão tradicional das comunicações de marketing que antes eram “de cima para baixo”, da empresa para os consumidores, passando a ser “de baixo para cima”, dos consumidores para a empresa através das redes de comunicação. Assim o processo de criação de valor passa a ser influenciado ativamente pelo consumidor conforme visto na figura a seguir.

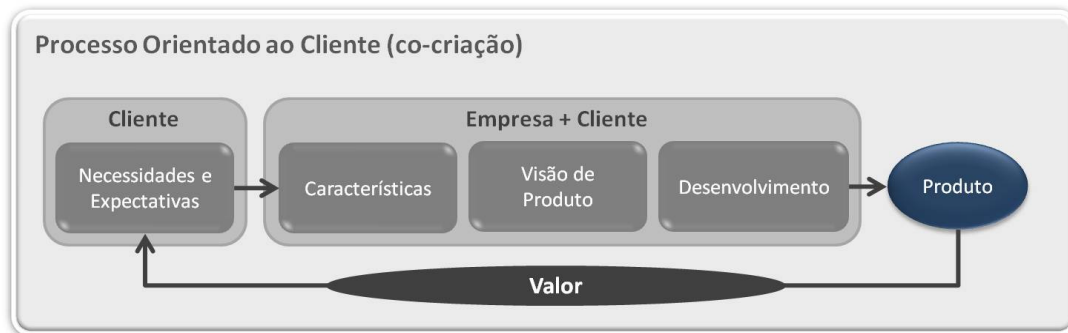


Figura 3: Processo criação de valor orientado ao consumidor.  
Fonte: Prahalad & Ramaswamy, 2004.

Prahalad & Ramaswamy (2004) chamam este novo processo de “ativismo dos consumidores”, ocorre um aumento de importância das opiniões emandas pelos consumidores por terem disponíveis novas formas de comunicação que podem interferir para o bem ou para o mal de uma empresa, com isto conseguem eles consolidar suas posições em relação aos diversos tipos de consumo.

“As empresas não mais podem agir de forma autônoma, desenhando produtos, desenvolvendo processos de produção, construindo mensagens de marketing e controlando canais de vendas com pouca ou nenhuma interferência dos consumidores.” (PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004, p. 15)

### 2.3 RELACIONAMENTO DE FIDELIDADE NA VISÃO DE RICHARD L. OLIVER

Richard L. Oliver (1999, p.28) entende que a fidelidade de um consumidor é conseguida através da cognição, afeição e de uma ação intencional consciente que o leva a ter uma “atitude relativa” em relação a uma determinada marca ou empresa, lembra ainda o autor que os consumidores também podem sofrer influencias de norma social estabelecida ou influencia de fatores situacionais que levam o consumidor ao comportamento de repetir a compra efetuada anteriormente e posteriormente criará a fidelidade.

	<b>Características para identificação</b>	<b>Vulnerabilidades</b>
<b>Fidelidade Cognitiva</b>	Fidelidade à informação (e.g. preço, atributos, etc..)	Vantagens reais ou imaginárias das marcas concorrentes em termos de preço, atributos. Incentivos a procura de outras





		marcas (experimentação).
<b>Fidelidade Afetiva</b>	Fidelidade ao gosto (e.g. "Eu compro porque gosto")	Aumento da sensação de gostar da marca concorrente através de imagens e associações. Experimentação de outras marcas. Performance declinante do produto.
<b>Fidelidade Conativa</b>	Fidelidade a uma intenção (e.g. "Eu tenho a intenção de re-comprar")	Contra argumentação persuasiva da concorrência. Experimentação induzida (e.g. promoções em pontos de venda, amostras, descontos). Performance declinante do produto.
<b>Fidelidade Inercial</b>	Fidelidade a uma ação inercial acompanhada pela superação de obstáculos.	Indisponibilidade do produto no mercado. Aumento dos obstáculos para compra. Performance declinante.

Tabela 1: Fases da fidelidade e as suas respectivas vulnerabilidades.

Fonte: Oliver, 1999.

Na visão de Oliver em relação as diferentes fases de fidelidade, a fidelidade conativa que se reflete em uma ação intencional consciente supõe previamente a existência de uma fidelidade afetiva, uma emoção, que por sua vez, pressupõe a existência da fidelidade cognitiva, um conhecimento específico de algo. Pela fidelidade inercial o consumidor transforma em ação a intenção de recomprar uma determinada marca.

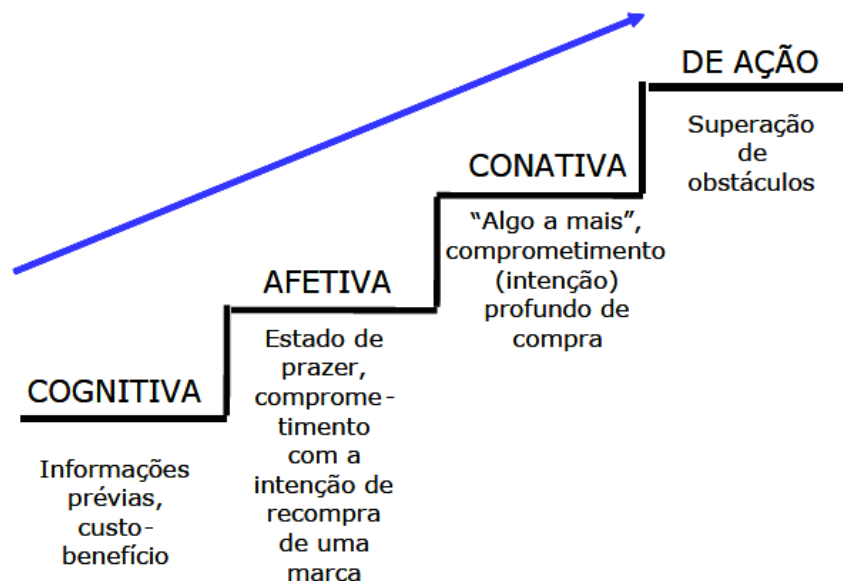




Figura 4: Modelo de fidelização de Oliver.  
Fonte: Oliver, 1999.

A primeira fase conforme dito por Oliver (1999) refere-se à fidelidade cognitiva, esta fase é alcançada quando um consumidor julga que um produto ou serviço é melhor do que outro, isto baseado em atributos específicos tais como custo, qualidade, benefícios, performance ou outros. O consumidor neste estágio pode ser influenciado pelos atributos dos produtos ou serviços similares, e ele só alcançara a próxima fase, se ficar satisfeito com a compra realizada. A segunda fase refere-se à fidelidade afetiva, nesta fase o consumidor já desenvolveu uma atitude para com a marca, usou e gostou do produto ou serviço se dando por satisfeito. Logo, a compra do produto ou serviço será realizada diversas vezes criando assim uma satisfação acumulada.

Oliver (1999) entende que as duas primeiras fases geram uma satisfação de uma necessidade, gerando assim um prazer pela necessidade satisfeita. Este prazer cria uma associação com a marca através dos fatores afetivos que influenciam a mente do consumidor fazendo com que fique registrado o produto ou serviço daquela marca a um prazer mental, ou seja, a cognição e afeição. Neste estágio o consumidor passa a ser mais fiel a marca, existindo um comprometimento codificado na mente do consumidor, tanto em termos de afetividade como em termos de cognição. Vale ressaltar que esta satisfação não é suficiente para a garantia da fidelidade à marca.

A terceira fase refere-se à fidelidade conativa, nesta fase o consumidor apresenta um forte comprometimento com a re-compra do produto ou serviço de uma determinada marca. Este comprometimento ultrapassa o sentimento afetivo, ele cria uma forte motivação de compra da marca desejada. Oliver (1999) lembra que o desejo de re-compra é apenas uma pré-disposição, o consumidor pode ter a vontade de comprar novamente um determinado produto ou serviço de uma marca, mas nem sempre esta vontade se transformará em uma ação de compra.

A fase seguinte é a da fidelidade inercial, nesta fase o consumidor possui um compromisso de comprar novamente um produto ou serviço de uma determinada marca, compra esta repetida por diversas vezes, todas às vezes de forma consciente. Nesta fase existe uma vontade imensa de adquirir um produto ou serviço de uma determinada marca, vontade está que supera obstáculos ao consumo, sejam estes criados por influências situacionais ou até mesmo por esforços de marketing por parte da concorrência. Para Oliver (1999) o consumidor desenvolveu uma “*action inertia*”, ação inercial que faz com que ele fique em um estado de condicionamento de re-compra de um produto ou serviço de uma determinada marca, compra esta que será sempre automática, instintiva e sem reflexão por parte dele.

Oliver (1999) relata que podem existir alguns obstáculos à fidelidade, entre eles, a idiosincrasias do consumidor, seja esta pela procura freqüente por outras marcas concorrentes ou mesmo a tentação para experimentação de outros produtos ou serviços. Além desta narra o autor o incentivo de outras empresas à troca de fornecedores, os concorrentes oferecem vantagens persuasivas para que o consumidor adquira um novo produto ou serviço.

#### 2.4 A CRIAÇÃO DE VALOR DE PRAHALAD & RAMASWAMY EM FACE DA VISÃO DE FIDELIDADE DE RICHARD L. OLIVER NO CONTEXTO DO PROJETO DA ESTRADA REAL





Como narrado anteriormente, o novo paradigma de criação de valor e de estratégia empresarial proposto por Prahalad & Ramaswamy (2004) tem como base a criação de valor como um processo dual, a empresa e o consumidor, tendo em vista que o consumidor passa a ser visto como essencial para que ocorra a criação de valor. Com esta nova dinâmica necessário se faz as empresas deixem de lado os papéis tradicionais e criem o chamado “ponto de interação” entre elas e seus consumidores. Tendo isto em vista, consegue-se entender claramente a ligação da abordagem de Prahalad & Ramaswamy (2004) ao modelo de fidelização proposto por Oliver (1999).

Oliver (1999) aborda a “comunidade da fidelidade” que é um “ponto de interação” social, este ponto de aliança entre a empresa e o consumidor garante certas características no comportamento do consumidor que implicarão em uma fidelização, fidelização associada aos elementos construtores da co-criação. Pela visão exposta por Oliver (1999) aplicados a criação de valor de Prahalad & Ramaswamy (2004) pode-se estabelecer alguns critérios que provoquem uma criação de valor e fidelidade ao Projeto da Estrada Real localizado no Estado de Minas Gerais, a saber:

1. Os produtos ou serviços devem possuir uma configuração única, configuração esta que deve torná-los desejável pelo consumidor. O consumidor precisa ver os produtos ou serviços como superiores;
2. Um segmento pré-determinado de consumidores, segmento este que deverá ser grande e rentável, deve achar os produtos ou serviços desejável e superior.
3. Os produtos ou serviços precisam levar a fidelização, para isto se faz necessário que os consumidores desenvolvam uma “*action inertia*”, ação inercial que faz com que ele fique em um estado de condicionamento de re-compra, aos olhos dos consumidores os produtos ou serviços que se encontram no Projeto da Estrada Real devem ser objetos de imenso desejo.
4. Os produtos ou serviços pertencentes ao Projeto da Estrada Real devem ser inseridos como parte integrante de redes sociais visando tornar-se uma comunidade.
5. As empresas que fazem parte do Projeto da Estrada Real devem estar dispostas a investir recursos na criação, povoamento e manutenção da comunidade inserida nas redes sociais.

A criação de valor e de estratégia empresarial proposto por Prahalad & Ramaswamy (2004) e o modelo de fidelização de Oliver (1999) mostram que a consolidação da fidelização do Projeto da Estrada Real se daria conforme a comunidade composta pelos consumidores dos produtos e serviços da região fosse reforçada pela comunidade fiel.

Com as ações propostas se conseguiria aliar ao conceito da comunidade à qual o consumidor pertence por prazer e as empresas produtoras dos produtos e serviços, levando ambos a uma interatividade. Com isto as empresas do Projeto da Estrada Real ofertantes dos produtos e serviços teriam uma garantia do aliamento dos consumidores em prol de uma satisfação “intrínseca”, satisfação esta pertencente a comunidade, um reconhecimento por parte das empresas pertencentes ao Projeto da Estrada Real de que a colaboração daqueles consumidores esta sendo traduzida em um valor agregado, valor este que tem o propósito de causar satisfação plena do consumidor. Pela teoria de Prahalad & Ramaswamy (2004) pode-se traçar alguns questionamentos para os gestores das empresas do Projeto da Estrada Real, a saber:



- Como se pode desenhar sistemas sob a perspectiva da experiência do consumidor?
- Como manter os consumidores interessados e envolvidos na co-criação?
- Como nossos sistemas podem acomodar uma grande quantidade de clientes heterogêneos?

### **3. CONCLUSÃO**

Pode-se concluir neste estudo que para se alcançar um estágio de fidelidade é preciso que exista um produto superior. Além disso, necessário se faz ainda a existência de consumidores possam se tornar defensores da marca e de um ambiente social favorável a interação entre estes consumidores e as empresas produtoras de bens e serviços. Não se atendendo estes requisitos a fidelidade do consumidor não será conseguida pois ela se tornará superficial e frágil.

O consumidor a qualquer momento pode escolher o ambiente social do qual deseja participar, a escolha ocorre tendo em vista seus próprios hábitos, seu comportamento e suas crenças pessoais. A procura se dá por um ambiente onde ele consiga se associar ao consumo de um produto ou serviço visando a satisfação de suas necessidades. Desta forma estabelece-se uma relação de fidelidade dele a uma empresa, por isto deve existir uma reciprocidade, uma relação da empresa a este consumidor. Esta relação deve envolver além dos aspectos cognitivos, afetivos, conativos e inerciais, deve envolver os aspectos sócio-emocionais, assim se conseguirá um defensor fiel a marca.

### **4. REFERÊNCIAS**

CHURCHILL, G.A. & PETER, J. **Criando Valor para o Consumidor**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.

HESKETT, J. L.; SASSER Jr., W. E.; SCHLESINGER, L. A. **The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value**. New York: The Free Press, 2007.

OLIVER, R. L. **Whence Consumer Loyalty?** Journal of Marketing. vol. 63 (special issue), pp. 33-44, December 1999.

PRAHALAD, C.K. & RAMASWAMY, V. **The Future of Competition**: Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004

REICHHELD, F. F. **The Loyalty Effect: the Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.