

Elogios a *Personalizado*

“As histórias apresentadas ao longo de *Personalizado*, narradas em profundidade, oferecem um relato convincente de como a personalização está transformando todos os setores atualmente. Num momento em que tanto se fala sobre a eficiência impulsionada pela IA, Abraham e Edelman oferecem um manual visionário repleto de conselhos práticos sobre como usar a IA para turbinar o crescimento mantendo o consumidor no centro da questão.”

— ABHISHEK DALMIA, diretor de Estratégia e Transformação, VF

“Abraham e Edelman desmistificam o que é necessário para construir sistemas de personalização de primeira linha — e isso não exige uma equipe grande e cara de engenheiros e desenvolvedores de machine learning. Os conceitos de ‘integração inteligente’ e ‘modularidade’ são certos e criam a flexibilidade de que as marcas precisarão.”

— JON FRANCIS, diretor de Dados e Analítica, General Motors

“*Personalizado* é repleto de conselhos práticos e oportunos sobre como tornar a personalização 1:1 uma realidade. Executivos seniores aprenderão com sua perspectiva inovadora sobre áreas críticas, como testes criativos sofisticados, aproveitamento de novas tecnologias — como CDPs e IA generativa —, gestão de riscos e evolução dos papéis corporativos, enquanto os profissionais se beneficiarão dos inúmeros exercícios reflexivos presentes no livro.”

— VINEET MEHRA, diretor de Marketing, Chime

Amostra

PERSONALIZADO

Amostrado

Amostra

PERSONALIZADO



ESTRATÉGIA DE CLIENTE NA ERA DA IA

MARK ABRAHAM E DAVID C. EDELMAN



Personalizado

Copyright © 2026 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma Editora do Grupo Editorial Alta Books.

Copyright © 2024 Boston Consulting Group, Inc.

ISBN: 978-85-508-2937-1

Translated from original Personalized © 2024 The Boston Consulting Group, Inc. ISBN 978-1-64782-627-7. All rights reserved.

This Portuguese edition is published by arrangement with Harvard Business Review Press. Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. Copyright © 2026 by STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Al61p

Abraham, Mark,
Personalizado: Estratégia de clientes na era da IA /
Mark Abraham, David C. Edelman. – 1. ed. – Rio de Janeiro :
Alta Books, 2026.
312 p. ; il. ; 16 x 23 cm.

Titulo original: Personalized: Customer strategy in the
age of AI
ISBN 978-85-508-2937-1

1. Marketing – Personalização. 2. Estratégia de clientes.
3. Inteligência artificial em marketing 4. Marketing
digital. I. Título. CDD 658.872

Índice para catálogo sistemático:

1. Marketing digital – Personalização 658.872

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/96 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books
Diretor Editorial: Anderson Vieira
Editor da Obra: J. A. Ruggeri
Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Produtor da Obra: Tentáculos Editorial
Revisão Técnica: Carlos Bacci Jr.



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)
Tels: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br
Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



Amostra

Para meus filhos, Benji e Noah, e para meu amado companheiro,
Jason, por sua paciência e apoio durante a criação deste livro.

Mark Abraham

Para minha esposa, Miriam, por sua paciência, apoio e incentivo
ao longo dos anos — e, mais recentemente, por me encorajar a
escrever este livro.

David C. Edelman

Sumário

Prefácio	1
Prefácio à Edição Brasileira	9
1. A Vantagem da Personalização	15
2. Empodere o Cliente	41
Destaque do Setor: Viagens	61
3. Conheça o Cliente	67
Destaque do Setor: Serviços Financeiros	85
4. Conecte-se ao Cliente	95
Destaque do Setor: Varejo	111
5. Mostre ao cliente	119
Destaque do Setor: Moda e Beleza	134
6. Encante o Cliente	143
Destaque do Setor: Cuidados de Saúde	163
7. Construindo a Personalização por Meio da Integração Inteligente	171
Destaque do Setor: Distribuição e Tecnologia B2B	187
8. Papéis em Expansão no Alto Escalão	195

9. Medindo o Impacto	209
10. Navegando pelos Riscos e pela Privacidade	225
11. Competindo em Personalização	249
12. Personalização no Futuro	261
Agradecimentos	281
Sobre os Autores	285
Notas	287
Índice	299

Prefácio

AS EMPRESAS VÊM PERSEGUINDO a promessa da personalização há décadas — e a maioria ainda não conseguiu entregar o impacto esperado tanto para os clientes quanto para os negócios. Mas, na era da IA, os líderes em personalização estão redefinindo o que é possível e, com isso, conquistando posições de destaque no mercado.

Quando bem feita, a personalização parece quase mágica. O Spotify sabe exatamente qual música tocar de acordo com o seu humor enquanto você prepara o jantar. O Uber percebe que você está em uma viagem de trabalho em Nova York e preenche automaticamente o destino a partir do seu calendário. O processo de solicitação de um financiamento imobiliário leva minutos, não horas, porque o site do seu banco já completa todas as informações que ele possui sobre você.

Mas, na maioria das vezes, o que vemos são exemplos de personalização que dão errado. Pense em um e-mail “personalizado” endereçado a “Abraham Mark” — e não “Mark Abraham” — três vezes no mesmo mês. Ou em uma marca que insiste em mostrar anúncios de roupas femininas de ioga para um homem de meia-idade, apenas porque ele comprou um presente para outra pessoa. Ou ainda em uma mala direta anunciando um modelo de banheira de hidromassagem que o cliente já havia comprado um mês antes da mesma empresa. Esses são apenas alguns exemplos recentes que vivenciamos — e há muitos outros acontecendo todos os dias.

Muitas empresas investem milhões em tecnologia, dados e IA para lançar iniciativas ambiciosas de personalização, apenas para ver o progresso estagnar. Nós conhecemos bem essa história. Juntos, já passamos cinquenta anos pensando e trabalhando com personalização.

Lá em 1989, David publicou “Segment-of-One Marketing”, uma perspectiva fundamental do BCG sobre como usar o banco de dados proprietário de uma empresa — contendo as preferências dos clientes — para personalizar a experiência do consumidor. Era um conceito inovador que antecipou tudo, desde o surgimento do Spotify e dos programas avançados de fidelidade até os aplicativos que recomendam os cosméticos certos (hoje aprimorados pela IA generativa) e o “clienteling” inteligente no varejo. Nas décadas seguintes, nós dois orientamos muitas empresas nessa área e vimos avanços importantes em várias frentes.

Mas foi apenas no início dos anos 2010, com o surgimento dos smartphones, dos sistemas de gestão de conteúdo, da IA e de outras novas tecnologias, que as empresas puderam realmente colocar em prática a abordagem do “segmento de um”. Em 2015, isso levou Mark a fundar a divisão de personalização do BCG, reunindo equipes de consultores em gestão de mudanças e estratégia, além de cientistas de dados, engenheiros de dados e designers focados no ser humano, para ajudar as empresas a realizarem suas ambições.

Este livro reúne os aprendizados do nosso trabalho acelerando os esforços de personalização, mídia de varejo e IA de centenas de marcas icônicas — incluindo Starbucks, Home Depot e Google.¹ Inspiramo-nos na experiência de Mark ao lançar uma empresa de software como serviço voltada à personalização e ao desenvolver a Fabriq, a própria plataforma de IA do BCG para personalização — empreitadas que lhe deram vivência direta com as exigências tecnológicas e operacionais de gerar impacto em diversos setores. Complementamos isso com os aprendizados de David, adquiridos enquanto foi diretor de marketing (CMO) da Aetna, onde transformou a experiência do cliente; em sua atuação como consultor na integração de IA às operações empresariais; e em seu trabalho com mais de duas dezenas de startups.

Existe uma necessidade urgente de um livro que oriente líderes empresariais sobre como construir e escalar experiências realmente personalizadas para seus clientes. Claro, não faltam artigos sobre o tema. Mas ainda não há uma definição amplamente aceita de “personalização”. A maioria dos livros trata apenas de um aspecto — como a personalização de conteúdo, ou os requisitos de dados e IA. A recepção entusiástica do nosso artigo “Customer Experience

in the Age of AI”, publicado na *Harvard Business Review* em 2022, mostrou claramente que os leitores desejavam uma visão mais holística sobre o assunto.

Ao longo destas páginas, vamos muito além do que já foi escrito, aplicando um olhar prático a mais de uma centena de entrevistas em profundidade realizadas para este livro, além de dezenas de exemplos de empresas que nos permitiram uma visão privilegiada por meio do trabalho conjunto. Nosso objetivo é oferecer a você uma compreensão clara do que é personalização e de como colocá-la em prática — de ponta a ponta — desde o papel estratégico da liderança executiva até as táticas necessárias nas operações da empresa.

Nos últimos anos, ficou evidente para nós que a personalização se tornou uma questão de sobrevivência nas estratégias corporativas. A natureza da concorrência mudou. Os dados agora são abundantes. A migração para os canais digitais deu um salto quântico no início dos anos 2020, gerando milhões de novos relacionamentos diretos com clientes e uma imensa quantidade de dados sobre comportamentos e preferências. Com o advento da IA generativa, os consumidores passaram a contar cada vez mais com assistentes virtuais para atender à maioria de suas necessidades — o que eleva o padrão de personalização que os demais canais precisam oferecer para continuar relevantes. A tecnologia se tornou mais acessível: há cada vez mais ferramentas prontas para uso disponíveis, até mesmo para empresas com orçamentos mais limitados — desde que saibam integrá-las de forma inteligente.

Tornando a Personalização Pessoal

Sabemos, por experiência própria e pelo nosso trabalho, que a personalização pode criar uma experiência superior para o cliente mesmo em setores comoditizados — e pode ser uma poderosa vantagem competitiva, inclusive para empresas pequenas. A compra de painéis solares feita por David é um bom exemplo do que o cliente sente quando uma empresa acerta na personalização.

Há alguns anos, a cidade onde moro — Lexington, Massachusetts — passou a oferecer um subsídio significativo a proprietários de imóveis que instalassem painéis solares. Logo, as empresas de energia solar inundaram os moradores com e-mails, anúncios digitais, propagandas em jornais locais, estandes em feiras, folhetos nas caixas de correio e até mala direta segmentada. Minha esposa e eu já

estávamos considerando adotar energia solar, mas o bombardeio de marketing — tudo para todos, ao mesmo tempo — foi simplesmente excessivo.

Mas uma correspondência chamou minha atenção. Era de uma empresa chamada Sungevity e estava endereçada pessoalmente a mim. No envelope, lia-se a mensagem: “Verificamos sua casa e determinamos que você pode converter pelo menos 25% do seu consumo de energia para solar. Um link pessoal dentro explica tudo.” Abri o envelope, digitei o link no notebook e fui imediatamente levado a uma imagem aérea da minha casa, obtida pelo Google Earth, com painéis solares sobrepostos ao telhado. Ao lado da imagem, um texto explicava quantos painéis poderiam ser instalados e quanta energia eles gerariam ao longo de um ano, considerando a localização, a orientação, a sombra das árvores e a inclinação do telhado. Usando a metragem quadrada da casa (obtida no Zillow), a Sungevity estimou nosso consumo anual de energia e calculou a porcentagem aproximada que poderia ser suprida por energia solar.

Até ali, eles tinham minha atenção.

Um link na imagem me conectou a um atendente ao vivo, que me cumprimentou pelo nome e disse estar animado para mostrar como eu poderia economizar 25% nas contas de energia. O atendente já possuía todas as informações da imagem do Google Earth — e eu é que fazia a maioria das perguntas. À medida que a conversa avançava, ele apresentou diversas opções de compra ou locação, todas adaptadas às minhas circunstâncias.

A economia de energia solar é incrivelmente complexa — envolve incentivos, diferenças locais nos preços de energia, a possibilidade de vender o excedente à rede elétrica e as inevitáveis variações na incidência de sol ao longo do ano. Sem falar nos custos de manutenção, causados por granizo ou esquilos (dois dos problemas mais comuns). Ainda assim, os cálculos foram apresentados de forma clara, com uma economia mínima garantida. Todos os dados podiam ser baixados e facilmente importados para uma planilha. O atendente ainda me enviou os endereços de e-mail de três vizinhos que serviriam como referência.

Os números faziam sentido, as referências foram positivas, e eu escolhi uma opção de locação. Marquei um novo encontro com o mesmo atendente, que me enviou os documentos digitais já preenchidos com as informações necessárias para assinatura. A partir daí, todo o processo aconteceu pelo aplicativo: agendamento da visita inicial para verificação do local e elaboração do plano

de instalação, acompanhamento de todas as etapas da montagem e, depois que os painéis foram instalados, monitoramento da produção de energia solar, pagamento das contas, recebimento de alertas em caso de falhas (como uma interrupção causada por esquilos) e contato direto para qualquer necessidade de serviço. Eu até me tornei uma referência — e indiquei minha irmã para a empresa. (Ela também instalou os painéis.)

Minha jornada como cliente foi notável. Ainda mais impressionante foi o contraste entre essa experiência totalmente personalizada e o fato de que eu estava comprando, essencialmente, uma commodity. Em qualquer momento, os custos dos painéis solares são bastante padronizados. Os instaladores locais (que prestam serviço para várias marcas) trabalham para diversas empresas. Os contratos de locação são definidos e gerenciados por um banco que atua com várias marcas. E os subsídios estão disponíveis para todos os compradores.

A Sungevity, porém, identificou uma oportunidade clara de inovar — oferecendo uma experiência completa, do início ao fim, totalmente personalizada. (A empresa agora faz parte da Pineapple Energy.) A personalização foi o que chamou minha atenção de início; mas também foi o que me conduziu, de forma fluida e simples, por uma jornada que tornou toda a complexidade subjacente muito mais compreensível. O processo foi rápido, altamente automatizado e me deu a sensação de estar no controle.

Outro ponto fundamental foi que todas as informações pessoais coletadas pela Sungevity foram compartilhadas com as partes necessárias para me atender — o atendente, os instaladores, a empresa de leasing e os prestadores de serviço. A Sungevity orquestrou uma proposta de valor personalizada para um produto essencialmente padronizado, embora sua implementação seja complexa. Hoje, um número cada vez maior de empresas está fazendo exatamente o que a Sungevity fez: fundamentando o valor que oferecem na personalização que entregam.

Competindo em Personalização

Este livro é um chamado à ação. Como mostra o exemplo da Sungevity, a personalização eleva as empresas acima das demais e se consolidou como a nova base da concorrência: os pioneiros estão construindo um fosso competitivo

de conhecimento sobre o cliente que é difícil de replicar. Os avanços nas capacidades de personalização têm sido tão profundos que colocam em dúvida os antigos princípios sobre economias de escala como chave para criar vantagem competitiva. Novos concorrentes estão construindo negócios completos baseados na escala de informação sobre os clientes e na amplitude de seu relacionamento com cada um deles — e cada vez menos na escala de produção. Além disso, a personalização vai muito além do marketing: ela está se tornando parte de todos os aspectos do atendimento ao cliente e das operações.

Toda empresa pode — e *precisa* — fazer muito mais para facilitar a vida de seus clientes, usando de forma mais eficaz o que já sabe sobre eles. Se você trabalha em uma empresa típica, talvez pense: “Nós já fazemos personalização.” A maioria das organizações possui iniciativas de personalização há anos. Mas experimente passar um dia no lugar do seu cliente: pergunte a ele o que acha do seu site e do seu aplicativo, de sua última interação com o call center ou dos e-mails mais recentes que recebeu da sua marca. É provável que a experiência não tenha sido tão fluida ou produtiva quanto poderia ser. Nosso trabalho com o Personalization Index [Índice de Personalização] mostra isso. Ao mesmo tempo, nossa nova pesquisa global com milhares de consumidores confirma a aceitação quase universal da personalização. No entanto, ela também revela que uma grande maioria dos consumidores teve recentemente experiências personalizadas que foram imprecisas ou invasivas. Todo líder verdadeiramente obcecado pelo cliente deveria pensar: “Ainda temos muito o que fazer!”

Embora ninguém esteja fazendo personalização de forma perfeita, há muito a aprender com os líderes dessa área. É importante observar empresas de diferentes setores — tanto business-to-consumer quanto business-to-business —, de vários portes e de diferentes partes do mundo, para realmente entender o manual de sucesso. Ao refletirmos sobre nosso trabalho e nossas conversas com os líderes em personalização apresentados neste livro, ficamos animados com o futuro da personalização. Na verdade, esse futuro já chegou.

Personalização no Núcleo da Estratégia

Nossas extensas pesquisas com líderes em personalização — somadas ao trabalho com centenas de empresas — mostram de forma definitiva

que as organizações que conquistam vantagem competitiva por meio da personalização o *fazem colocando-a no centro de sua estratégia corporativa*. Diferentemente da média das empresas, a imensa maioria dos líderes em personalização — 80% — considera a personalização uma iniciativa patrocinada pelo CEO e nomeou um responsável dedicado por ela, que se reporta diretamente ao executivo principal. Esses responsáveis talvez não controlem todas as alavancas da personalização em toda a empresa, mas são encarregados da liderança e da orquestração interfuncional que permite ativar a personalização em escala. Eles têm um mandato para impulsionar a mudança e são avaliados com base em metas mensuráveis. Essa responsabilidade é compartilhada com as lideranças funcionais e de negócio, que precisam trabalhar para incorporar a personalização aos processos-chave. Este livro serve como um guia repleto de histórias, fatos e argumentos para construir um caso de mudança e de ação em toda a organização.

A personalização é difícil, mas as recompensas são substanciais. Nosso manual para personalização em escala é viável para uma ampla gama de empresas — não apenas para as grandes nativas digitais. Nossa pesquisa mostra o potencial: *um prêmio de quase US\$2 trilhões em crescimento acelerado aguarda os líderes em personalização nesta década*.

Os céticos podem apontar os riscos envolvidos, já que os dados dos clientes, os algoritmos que os utilizam e as comunicações personalizadas se multiplicam, às vezes sem a devida permissão ou violando a privacidade individual. A preocupação aumenta ainda mais com o potencial da IA generativa de agravar esses riscos, à medida que o acesso às ferramentas se expande. Reconhecemos a realidade desses riscos — e discutimos muitos outros. Mas também vemos empresas líderes administrando-os de forma estratégica, com salvaguardas bem definidas, processos de auditoria, investimentos em tecnologia e cibersegurança, entre outros mecanismos que descreveremos ao longo do livro. Uma estratégia baseada em personalização depende da confiança que você constrói com seus clientes — e os líderes em personalização colocam o desenvolvimento e a preservação dessa confiança no mesmo nível dos ganhos de desempenho que buscam alcançar.

Portanto, antes de afirmar “Nós já fazemos personalização”, pense novamente. É bem provável que não — pelo menos não da forma que poderia.

Não da maneira que seus clientes merecem. E não de um modo que crie uma verdadeira vantagem competitiva. Ainda há muito a fazer — e nenhum tempo a perder.

Como o campo da personalização está em constante evolução, continuaremos a compartilhar mais detalhes sobre nossas pesquisas, melhores práticas, estudos de caso, entrevistas, ferramentas e dicas em nosso portal online: www.personalizedthebook.com [conteúdo em inglês]. Outras perspectivas também estão disponíveis em <http://on.bcg.com/personalized> [conteúdo em inglês].

Prefácio à Edição Brasileira

PERSONALIZADO É UMA LEITURA oportuna e relevante no Brasil neste momento. Os consumidores brasileiros estão entre os mais receptivos — e os mais exigentes — do mundo quando se trata de personalização. De acordo com a *Customer Personalization Survey* do BCG, cerca de três quartos (74%) afirmam que a personalização influencia suas decisões — desde a primeira compra em uma empresa até a descoberta de novos produtos e a adesão a programas de fidelidade — bem acima da média global de 59%.

Além disso, 86% dos consumidores brasileiros se dizem confortáveis com o uso, por parte das empresas, de dados públicos para personalizar experiências — em comparação com uma média global de 81%. Essa abertura confere às marcas tanto permissão quanto pressão para agir. Mesmo empresas com infraestrutura de dados menos madura têm a oportunidade de personalizar experiências que aumentem a relevância de maneira significativa, em diferentes canais e pontos de contato.

Mas esse conforto não reduz o nível de exigência. Na verdade, 77% dos consumidores brasileiros dizem já ter experimentado uma personalização que “pareceu errada” ou se baseava em dados incorretos — incluindo ofertas irrelevantes ou mensagens invasivas. Essa é uma das taxas mais altas do mundo, bem acima da média global de 65%, ressaltando um paradoxo: as expectativas estão nas alturas, mas a execução ainda fica atrás.

A lacuna entre intenção e execução evidencia uma oportunidade urgente para que as empresas brasileiras se tornem líderes em personalização responsável e de alto impacto. A implicação é clara: a combinação de percepção humana, sutileza cultural e execução confiável será o que distinguirá os líderes dos retardatários. Dados fragmentados e mensagens desalinhadas não são apenas

ineficiências — representam perda de satisfação e de confiança do cliente. Em uma cultura que valoriza calor humano, empatia e autenticidade, a personalização feita corretamente torna-se um diferencial ao aprofundar a conexão emocional com o cliente.

Entregar uma personalização verdadeira, no entanto, requer muito mais do que uma promessa de marca convincente ou uma experiência criativa. Depende das capacidades de bastidor — dados, pilha tecnológica, análises e formas ágeis de trabalho — que permitem à organização operar em escala. Escalar a personalização de forma eficaz exige investimento não apenas em sistemas, mas também em pessoas e gestão da mudança — incorporando novas competências entre marketing, tecnologia e operações, para que a personalização se torne parte do tecido da empresa e de seu funcionamento diário.

Líderes locais já mostram o que é possível. O Nubank redefiniu o banco digital na América Latina, construindo sua marca sobre simplicidade, transparência e obsessão pelo cliente — ancorado nos comportamentos *mobile-first*, sociais e centrados em aplicativos que caracterizam o mercado brasileiro. Marcas como Magazine Luiza (Magalu) ampliam seus pontos de contato ao integrar serviços financeiros ao ecossistema de varejo (crédito, *buy now/pay later*¹, carteira digital, serviços), alcançando escala, diversidade e riqueza de dados.

Essas empresas provam que a personalização em escala não é apenas uma tática de marketing — é uma mudança cultural de marca que catalisa crescimento. No Brasil, onde as expectativas de personalização e engajamento são elevadas, aqueles que entregam relevância e empoderam os clientes conquistam não apenas participação de mercado — já que, segundo as pesquisas globais do BCG, os líderes em personalização crescem 10 pontos percentuais mais rápido que os retardatários —, mas também uma lealdade que se multiplica ao longo do tempo.

Para as empresas brasileiras que aspiram oferecer personalização de classe mundial e catalisar crescimento, o sucesso exige mais do que investimento. Muitas organizações já adotaram plataformas avançadas e formaram equipes de dados e tecnologia de marketing robustas, mas poucas conseguiram entregar personalização em escala e capturar todo o seu valor. A lacuna entre adoção e impacto reflete o que se observa globalmente: cerca de 10% do valor vem de

análises e ciência de dados, 20% da tecnologia e 70% dos modelos operacionais e formas de trabalho — o equilíbrio que determina se a personalização realmente impulsiona o crescimento ou, em vez disso, contribui para o endividamento organizacional por meio de dados fragmentados e tecnologia subutilizada.

No coração de *Personalizado* está uma ideia simples, porém profunda: a personalização não é um projeto nem uma campanha — é um conjunto de promessas feitas a seus clientes. As empresas bem-sucedidas cumprem cinco promessas:

- **Empoderar:** Colocar o cliente no controle de suas escolhas e de sua jornada
- **Conhecer:** Entender quem é cliente, o que ele valoriza e do que precisa a seguir
- **Conectar-se:** Envolver o cliente no momento certo, pelo canal certo
- **Mostrar:** Apresentar ao cliente experiências que ressoem e inspirem
- **Encantar:** Surpreender o cliente com cuidado, criatividade e consistência

No Brasil, essas promessas têm um peso especial. Relacionamento, comunidade e conexão emocional estão entranhados no tecido da vida cotidiana — e as marcas que honram essa intimidade se destacam. Personalização no Brasil não diz respeito apenas a algoritmos; trata-se de empatia. É sobre conquistar o direito de se engajar sendo relevante e autêntico.

Personalizado nos lembra que a verdadeira medida da personalização não é a sofisticação dos dados, mas a profundidade da confiança criada ao empoderar os clientes.

Desde o lançamento de *Personalizado*, a IA passou de facilitadora a expectativa. No Brasil, a IA generativa já está transformando a forma como as empresas se comunicam, desenham experiências e atendem os clientes — seja por meio de assistentes virtuais e chatbots que falam a língua local, seja por meio de motores de insights que transformam dados em ação em tempo real.

Essa tecnologia liberou um potencial extraordinário — mas também uma responsabilidade maior. O acesso democratizado a ferramentas revolucionárias levou a uma explosão de conteúdo de marca, abrindo espaço para que mais empresas ofereçam experiências inconsistentes e impessoais, caso não as executem com cuidado.

O próximo capítulo da personalização não será escrito apenas por algoritmos. Ele será moldado pela forma como os líderes combinam Inteligência Artificial (IA) com Inteligência Organizacional (IO) — machine learning com compreensão humana —, trazendo criatividade, inclusão e sutileza cultural para cada experiência.

Ao ler esta edição, reflita:

- O que significaria, para sua organização, realmente empoderar seus clientes?
- Qual das Cinco Promessas você poderia começar a cumprir melhor hoje?
- Que conversa você terá com sua equipe amanhã para tornar isso realidade?

— Os autores, com Caio Guimarães, Líder do BCG X América do Sul, e Eduardo Leone, Líder de Marketing, Vendas e Precificação do BCG Brasil (*Brasil, outubro de 2025*)

PERSONALIZADO

Amostrado

Amostra

A Vantagem da Personalização

PERSONALIZAÇÃO SE TORNOU UMA palavra da moda usada em excesso. Toda empresa afirma que a faz. Mas será que faz mesmo? O que exatamente significa personalização?

Alguns poderiam defini-la como “algo criado ou entregue para mim, exatamente do jeito que eu quero”. Isso envolveria oferecer ao cliente opções dentro de determinados parâmetros, permitir que ele escolha o que deseja e então entregar o resultado. As empresas fazem isso há muito tempo: oferecer a escolha do tecido de um sofá, as especificações de um computador, o assento em um evento, e assim por diante. Pode vir na forma de variações de preço entre diferentes opções ou da produção de algo físico de acordo com as especificações do cliente. Mas isso não é *personalização* — é apenas *customização*.

Sem dúvida, vimos enormes avanços na customização de bens físicos e digitais graças à robótica, à impressão 3D e à componentização de código aberto. Embora esses avanços estejam certamente relacionados à personalização — há livros inteiros sobre esse progresso —, eles não são exemplos de personalização.

Tampouco é personalização começar um e-mail com “Oi, Jordan” ou incluir uma recomendação simples como “Clientes que compraram este item também compraram...” em uma busca de loja online. Algumas empresas consideram seus esforços de marketing segmentado como personalização. Parece que tudo está sendo rotulado como tal — e esses são apenas alguns exemplos de exagero.

Então, afinal, o que é personalização? Ela acontece quando você faz uma busca em um site e vê produtos exibidos não apenas com base no que

outras pessoas que procuraram o mesmo termo gostaram, mas no que você provavelmente gostará — com base no seu contexto, histórico de buscas e compras recentes. É quando você liga para o call center e o atendente tem imediatamente acesso a todas as informações sobre você e seu histórico com a empresa (a partir do número de telefone de origem) e pode ir direto à resolução do seu problema. É quando o seu vendedor favorito em uma loja o cumprimenta pelo nome, lembra de suas últimas compras e preferências e cria uma experiência de compra personalizada para encantá-lo. E, mais importante ainda, é quando todos os vendedores daquela loja fazem o mesmo com cada um de seus clientes habituais.

Personalização é criar experiências em escala que se refinam a cada nova interação, capacitando os clientes a obter o que desejam — de forma melhor, mais rápida, mais barata ou mais simples. A diferença está na maneira como as comunicações personalizadas se baseiam em tudo o que a empresa aprende sobre o cliente ao longo do tempo. Em nossa experiência, em diversos setores e contextos de consumo, é isso que torna a personalização realmente eficaz.

UMA QUESTÃO DE VELOCIDADE

Em sua essência, personalização está relacionada à velocidade. Velocidade para conhecer o cliente ao longo de toda a jornada, e velocidade para aprimorar continuamente a experiência com base nesse conhecimento. A BCG há muito defende a importância da “competição baseada no tempo” — o conceito de competir com base na rapidez. Na personalização, isso é fundamental.

A Netflix revolucionou a forma como assistimos à televisão ao construir um ciclo de aprendizado para personalização, expondo uma quantidade imensa de conteúdo à sua base de cerca de 250 milhões de assinantes. Por exemplo, a empresa criou mais de um milhão de versões personalizadas de trailers de séries, usando dados sobre as reações dos espectadores para personalizar as recomendações que eles veem a seguir. O que a Netflix fez com filmes (e o Spotify com música) agora se repete em categorias tão diversas quanto moda, supermercados, companhias aéreas, hotelaria, artigos para o lar, cafeterias, segurança residencial, seguros e muitas outras.

UMA QUESTÃO DE ESCALA

A personalização introduz uma nova maneira de alcançar escala. Sempre defendemos a importância das economias de escala — especialmente nos aspectos físicos da competição, como cadeias de suprimento, produção e distribuição. Mas a personalização muda a natureza da escala na experiência do cliente — passando da produção em massa de bens para a entrega em massa de experiências 1:1 baseadas em inteligência acumulada.

A personalização em escala — e o ciclo contínuo de atividades que a sustenta — cria um fosso competitivo extremamente difícil de replicar. Não é coincidência que empresas de várias categorias, incluindo melhorias residenciais (Home Depot), bancos (JPMorgan Chase), restaurantes (Starbucks), supermercados (Kroger) e vestuário (Nike), tenham declarado publicamente que experiências personalizadas e omnicanal integradas estão no centro de suas estratégias corporativas.¹

Hoje, o mundo dos negócios chegou a um ponto em que a vantagem competitiva depende da capacidade de uma empresa de capturar, analisar e usar dados de clientes em escala gigantesca — e de como utiliza esses dados para compreender, moldar, personalizar e otimizar a jornada do cliente.

Em resumo, a vantagem competitiva derivada da personalização (P) é uma função da escala — ou seja, do volume de interações com as quais a empresa pode aprender (n) — multiplicada pela velocidade de aprendizado (v), que tem um impacto exponencial (em nossa experiência, dobrar o número de experimentos mais do que dobra a qualidade dos aprendizados). Para os leitores inclinados à matemática, a ideia principal deste livro pode ser condensada em uma equação simples:

$$P = n \times v^2$$

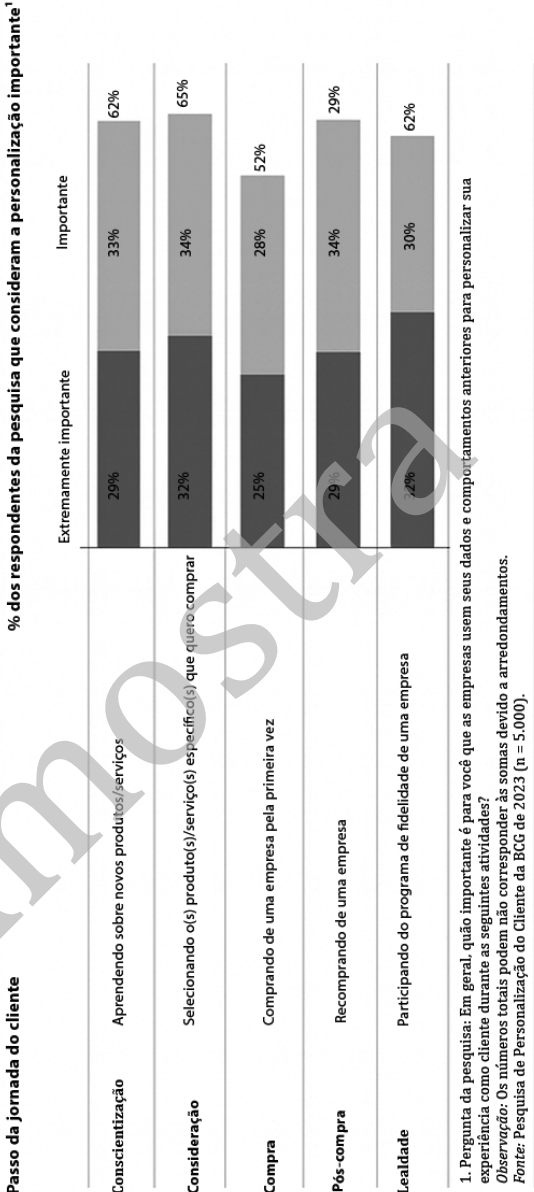
Como detalharemos mais adiante neste capítulo, o tamanho dessa vantagem competitiva derivada da personalização (P) pode ser quantificado tanto no nível da empresa quanto no nível do setor. Estimamos que, até o fim desta década, os líderes em personalização em diversos setores irão capturar quase US\$ 2 trilhões em crescimento adicional.

O Caso da Personalização ao Longo da Jornada do Cliente

Em um mundo em que os consumidores esperam que mais produtos, serviços e atendimentos estejam disponíveis de forma instantânea, integrada e exatamente como desejam, a personalização tornou-se um imperativo estratégico. Em vez de tratá-la apenas como um desafio de marketing, as empresas líderes estão colocando a personalização no centro de sua estratégia corporativa. Elas a incorporam *em toda a* jornada do cliente, lançando iniciativas multifuncionais que envolvem operações, marketing, tecnologia, análise de dados e muito mais.

Fundamentalmente, personalização é permitir que os consumidores obtenham o que desejam. Para este livro, pesquisamos mais de cinco mil consumidores em dez países — Austrália, Brasil, China, França, Alemanha, Índia, Japão, África do Sul, Estados Unidos e Reino Unido. Nossas conclusões mostram claramente que a personalização é crítica em todas as etapas da jornada do cliente, embora os consumidores a considerem ainda mais importante nas fases iniciais e finais da jornada do que no momento da primeira compra — onde recomendações simples (por exemplo, “clientes como você também compraram...”) já são comuns (veja a figura 1-1).

FIGURA 1-1
A personalização é fundamental ao longo de toda a jornada do cliente



No entanto, a capacidade de personalizar — assim como os aspectos da jornada do cliente em que concentrar os esforços — varia conforme a natureza do setor e o modo como a empresa compete.

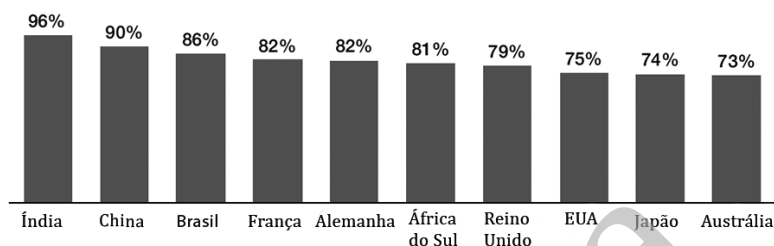
- Se você é um varejista ou vende produtos, suas ações de personalização podem começar na fase de consideração antes da compra. Mas é possível se conectar pessoalmente com os clientes em seu cotidiano, mesmo em categorias de baixa frequência. Por exemplo, as pessoas podem comprar roupas apenas duas vezes por ano, mas escolhem o que vestir todos os dias.
- Se você vende uma experiência (como viagens ou gastronomia), a personalização deve começar no momento em que o cliente começa a pensar na experiência — e continuar durante e após a vivência em si.
- Se você oferece um serviço contínuo (como uma operadora de telefonia, banco ou plano de saúde), seus esforços de personalização devem ocorrer em todas as interações com o cliente, de forma contínua.
- Em setores B2B, se você vende um resultado de negócio, a personalização deve começar assim que a transação é iniciada e continuar ao longo de todo o relacionamento, garantindo o sucesso do cliente — mesmo quando as pessoas mudam dentro das empresas.

Nossa pesquisa com consumidores também confirmou que a personalização é amplamente aceita em nível global (veja figura 1-2). Na Índia, cujo programa Aadhaar atribui um número de identificação único e biométrico a cada cidadão, a confiança pública na personalização é praticamente universal.

Apesar de sua ampla aceitação, a personalização ainda não está correspondendo às expectativas. No segundo trimestre de 2023, 66% dos consumidores nos dez mercados pesquisados relataram que a comunicação de alguma empresa foi imprecisa ou soou invasiva. Curiosamente, esse percentual foi ainda maior em países onde a aceitação da personalização é mais alta, como Índia e Brasil.

FIGURA 1-2**Aceitação da personalização, por país**

Percentual de clientes que se sentem à vontade com empresas usando informações publicamente disponíveis para criar uma experiência personalizada¹



¹ Pergunta da pesquisa: Quão à vontade você se sente com empresas usando informações publicamente disponíveis sobre você para criar uma experiência personalizada (por exemplo, se disponíveis publicamente, idade, gênero, estado civil, atividade em mídias sociais, endereço residencial, CEP, renda)? Selecione todas as opções aplicáveis.

Fonte: Pesquisa de Personalização do Cliente da BCG de 2023 (n = 5.000).

Em nossa década ajudando empresas em seus esforços de personalização, conversamos com milhares de clientes dessas empresas. Um deles resumiu bem nossas conclusões: “Talvez eu não tenha escolhido viver em um mundo onde as marcas têm tantos dados sobre mim, mas elas têm. Então agora precisam fazer bom uso disso, com responsabilidade, para tornar minha vida mais fácil e melhor.”²

Quando bem feita, a personalização vai muito além de empurrar produtos específicos para os consumidores. Trata-se de tornar a vida dos clientes mais fácil. A personalização, de modo único, atende às expectativas do cliente — mas, em seu nível mais poderoso, é capaz de antecipar as necessidades do cliente antes mesmo que ele as expresse. Falamos aqui de um processo proativo, algo completamente diferente do mar de mensagens de marketing direcionadas, mas sem relevância contextual, que se perdem no ruído. Esse processo, além disso, vai muito além do marketing: ele precisa estar incorporado à estratégia de cliente, à experiência digital, às operações, ao atendimento ao cliente, ao treinamento de funcionários, à cadeia de suprimentos e à gestão de estoques.