



**MASS CUSTOMIZATION :**

**O NOVO PARADIGMA DA ERA DE MARKETING GLOBAL**

**Banca examinadora**

**Profª. Orientadora: Maria Cecilia Coutinho de Arruda**

**Prof. \_\_\_\_\_**

**Prof. \_\_\_\_\_**

Aos meus pais, **Hee Wing** (*in memorian*) e **Lau Choi Wan**, pela dedicação na educação dos filhos e por tudo o que fizeram para que nós nos realizássemos como pessoas.

Às minhas irmãs (Ivone, Sofia e Michelle) pela dedicação aos negócios durante a minha ausência.

À minha querida esposa Rachel, companheira de todas as horas, pelo amor e incentivo.

À família Chuang por ter me acolhido durante todo o tempo do curso.

Epata

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

WILLIAM YAN WEY MAN

MASS CUSTOMIZATION :  
O NOVO PARADIGMA DA ERA DE MARKETING GLOBAL



Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



222/2000



1200000222

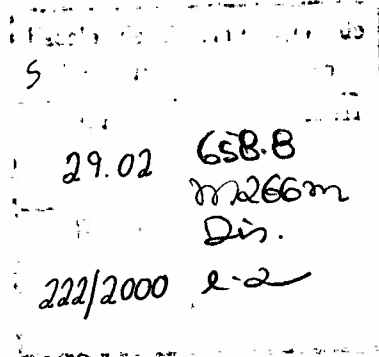
Dissertação de Mestrado apresentada  
ao Curso de Pós-Graduação em  
Administração de Empresas da  
EAESP/FGV

Área de Concentração: Mercadologia como  
requisito para realização da dissertação.

Orientadora: Profª Maria Cecília Coutinho de Arruda

São Paulo

2000



MAN, William Yan Wey Man. Mass Customization: O Novo Paradigma da Era de Marketing Global. São Paulo: EAESP/FGV, 2000. 100p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia).

Resumo: Estuda *Mass Customization* como uma ferramenta importante para as empresas implementarem o Marketing de Relacionamento. Investiga as estratégias de Marketing de algumas empresas da indústria automobilística no mercado brasileiro para verificar a aplicabilidade da customização em massa e quais os fatores limitadores.

Palavras-Chaves: standardização, customização, mass customization, marketing de relacionamento, tecnologia de informação.

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Maria Cecília Coutinho de Arruda, pelo tempo dedicado, pelas críticas e contribuições ao presente trabalho, e, acima de tudo, pela sua amizade, compreensão e incentivo, sem os quais esta longa jornada provavelmente não teria sido bem-sucedida.

Aos membros da banca examinadora, Professores Francisco Rojo e José Augusto Guagliardi pelas contribuições ao trabalho, e pela dedicação ao ensino.

Aos demais professores e funcionários da EAESP/FGV e da biblioteca, pelo convívio ao longo do curso.

Aos amigos do curso de mestrado, pela sua amizade e bons momentos: Vicente, Carlos Takimoto, Guilherme, Eduardo, Jayme, Marcos, Germano, Fábio e Maurício.

Ao José Augusto da UFRJ por seu apoio e amizade, e ao professor Zaki Ackel da UFPR, pelo incentivo e por saber a arte de ser mestre.

Aos sempre amigos do curso de Administração: Carlos, Everaldo e Sérgio.

Gostaria também de agradecer a todos os entrevistados pelo tempo e atenção dedicados. Sua colaboração foi fundamental para a realização da pesquisa. E, finalmente, ao CAPES, pelo financiamento dos meus estudos.

## SUMÁRIO

### I – OBJETIVO E ESCOPO DO ESTUDO

1.1. Introdução .....	1
1.2. Justificativa do estudo .....	6
1.3. Objetivos da dissertação.....	8
1.4. Definições operacionais.....	9
1.5. Pressuposto básico.....	12

### II – METODOLOGIA .....

13

### III – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. Uma perspectiva histórica: do marketing de massa ao marketing de relacionamento.....	15
3.1.1. O mercado de massa.....	17
3.1.2. Marketing multinacional.....	19
3.1.3. Dicotomia Histórica: standardização X customização.....	19
3.1.4. Segmentação global .....	27
3.2. Marketing de Relacionamento.....	31
3.2.1. Criação de valor para o cliente como base do marketing de relacionamento.....	41
3.3. A importância da Tecnologia de Informação.....	47
3.4. Mass Customization .....	50

3.4.1. Customização em massa ou produção em massa?	57
3.4.2. Diferentes abordagens de Mass Customization	70
3.4.2.1. Customização colaborativa	70
3.4.2.2. Customização adaptativa	71
3.4.2.3. Customização cosmética	72
3.4.2.4. Customização transparente	73
 IV – ESTUDO DE CASOS	 75
4.1. Seleção das empresas pesquisadas	77
4.2. Compilação das respostas	79
4.2.1. Programas de fidelização do consumidor	79
4.2.2. Segmentos de mercado atendidos por produtos personalizados e a evolução do conceito	80
4.2.3. Obstáculos para a implementação de Mass Customization	81
4.2.4. Retorno financeiro	82
4.2.5. Relação entre lealdade dos clientes e customização em massa	83
4.3. Considerações iniciais	84
4.4. Considerações finais	87
4.4.1. Condições competitivas	88
4.4.2. Cultura organizacional	88
4.4.3. Coordenação inter e intraorganizacional	88
4.5. Sugestão para a implementação de um programa de marketing de relacionamento para a indústria automobilística	89

4.6. Limitações do estudo .....	91
4.7. Sugestões para trabalhos futuros .....	92
V – APÊNDICE .....	93
VI – BIBLIOGRAFIA .....	96



## PARTE I - OBJETIVO E ESCOPO DO ESTUDO

### 1.1. INTRODUÇÃO

Muitas mudanças têm transformado o mundo dos negócios acarretando na necessidade de novos métodos de marketing. A mais importante delas é a aceleração do ritmo da transformação em função do emprego de novas tecnologias.

Normas tradicionais de marketing foram criadas para indústrias e mercados estáticos. Mas o mundo de negócios de hoje pode ser tudo, menos estático. Avanços na tecnologia estão fazendo com que produtos e companhias se modifiquem com rapidez jamais vista. Estratégias empresariais que parecem promissoras num dia tornam-se obsoletas no outro.

Esta aceleração é mais acentuada em indústrias de alta tecnologia, e nenhuma indústria deixará de ser afetada, seja no seu processo fabril, seja no produto final ( com a tecnologia sendo a base do produto).

McKENNA faz a seguinte observação sobre o novo mundo dos negócios:

*Já passamos de uma era de artigos produzidos em série para uma era de produtos feitos sob encomenda. (...) Hoje, a diversidade não custa mais que a uniformidade. (...) Nesse novo meio, os gerentes de marketing precisam aprender a tratar cada cliente como indivíduo. Com o passar do tempo, os clientes exigirão cada vez mais diversidade em seus produtos. Cada pessoa quer ser um pouco diferente, um pouco especial.* <sup>1</sup>

Até recentemente, os produtos eram feitos sob encomenda ou fabricados em larga escala, e o marketing era ao mesmo tempo movido e limitado por esse princípio de mútua exclusão. As novas tecnologias estão permitindo, no entanto, uma volta aos produtos e serviços feitos sob medida para um cliente e sem a longa espera.<sup>2</sup> É uma mudança que coloca em xeque a produção em massa consagrada a partir da Revolução Industrial, e aponta um novo rumo para o futuro: em lugar de o consumidor ser o destino final da cadeia de fabricação, ele será o ponto de origem.<sup>3</sup>

Alguns exemplos ilustram a nova realidade:

1. A Levi's faz 10 mil tamanhos diferentes de jeans. Espera o consumidor tirar as medidas e comprar primeiro, e depois adapta o jeans a seu corpo.
2. Dell Computer: quando o consumidor liga para a Dell mostrando-se interessado em comprar um microcomputador, o atendente lhe faz uma série de perguntas, e nenhuma acerca do processador, se é Pentium 150 ou 177. São perguntas como: Você já tem um computador? Você planeja usá-lo para processamento de textos? Para planilhas? Você já tem filhos? Você tem impressora? Quer impressora? Depois de entender o que o consumidor quer do computador, o atendente diz: Nós sugerimos este sistema. Se o consumidor concordar, é encaminhado o pedido, que começa pela encomenda dos componentes aos fornecedores. Na tarde do mesmo dia

---

<sup>1</sup> McKENNA, Regis. *Estratégias de Marketing em Tempos de Crise*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986. p. 5.

<sup>2</sup> KOTLER, Philip. Personalização em Massa. *HSM Management*. Ano 1, n.5, Nov/Dez 1997, p. 136-40.

entra na linha de montagem e, no dia seguinte, é despachado para o cliente. Para que isso dê certo, os fornecedores da Dell são obrigados a ter depósitos a 15 minutos de distância da fábrica.<sup>4</sup>

3. Fiat, única montadora no Brasil a usar esse conceito para vender carros, já atendeu mais de 870.000 pedidos desde agosto de 1.994. O Fiat On Line é um grande aliado na fidelização do cliente.<sup>5</sup>
4. Ótica Miki: de origem japonesa, é a maior rede de óticas do mundo. Seus clientes podem não só especificar lentes, como também desenhar as armações de seus óculos.
5. Heinz: adaptando-se ao novo mercado dos presídios, a Heinz usou tomates de segunda linha para produzir um *ketchup* mais barato, e aprendeu a embalá-lo em barris providos de torneiras, em vez das embalagens de vidro, potencialmente letais.

Uma alternativa ao marketing de massa começou a atrair a atenção de companhias dispostas a aproveitar as muitas oportunidades oferecidas pela nova tecnologia da informação. O objetivo desse novo paradigma de marketing – chamado de “marketing um-a-um”, “pessoa-a-pessoa” ou “marketing de relacionamento” – é possibilitar à empresa tratar seus clientes individualmente e, assim, desenvolver um relacionamento comercial duradouro com eles, visando mudar o foco do marketing: a manutenção da fidelidade dos clientes ao invés de apenas conquistá-los. Essa nova abordagem de

---

<sup>3</sup> CAETANO, José Roberto. Ao Gosto do Freguês. *EXAME*, 29 de Julho de 1998, p. 44-6.

<sup>4</sup> PEPPERS, Don. Empresa Um-a-Um, *HSM Management*. Ano2, n.8, Mai/Jun 1998, p. 6-14.

<sup>5</sup> CAETANO. Ao Gosto...

marketing utiliza a mídia direcionada e interativa para permitir um diálogo com os consumidores e pode também oferecer produtos e serviços de massa personalizados.<sup>6</sup>

A tecnologia – Internet, TV interativa, cooperativa de bancos de dados, aparelhos de fax nas residências – proporciona às empresas competir de uma maneira totalmente nova. O novo sistema de marketing permite personalizar produtos em massa, adequar serviços, e particularizar o diálogo com os consumidores.

Na década de 80, a concorrência freqüentemente se baseava na qualidade do produto e do serviço. Agora, as companhias de ponta estão aprendendo que a qualidade do produto e do serviço são o requisito mínimo da competição, e que a qualidade do relacionamento com o cliente é a medida mais apropriada do sucesso.

Este final de século assiste a uma preocupação cada vez maior por parte das empresas em atender necessidades específicas de clientes, dentro de nichos cada vez mais restritos, criando para tanto estratégias para segmentação de mercados, micromercados e, no seu limite, para mercados individuais, de apenas um cliente.

Além disso, o surgimento de facilidades operacionais como os sistemas de manufaturas flexíveis, bem como o emprego de tecnologias cada vez mais sofisticadas, com o advento da tecnologia de informação, propiciaram condições para que necessidades cada vez mais específicas de consumidores pudessem ser atendidas em prazos cada vez menores, a custos igualmente decrescentes.

---

<sup>6</sup> PEPPERS, Don & Martha Rogers. *Relacionamento Duradouro. HSM Management*. Ano 1, n.4, Set/Out

Para KOTLER (1979), o mercado de massa “está morto”. Estratégias devem ser desenvolvidas para cada nicho identificado, e não se devendo perder oportunidades de personalização.

Se há uma corrente de pensamento afirmando que o mercado de massa está se extinguindo, dando lugar ao marketing personalizado, é preciso enxergar que as técnicas de marketing tradicionais não são mais aplicáveis como antes. É necessário estabelecer uma nova plataforma de trabalho, que acompanhe a mudança provocada pela novas oportunidades geradas pela personalização. Esta é a base do marketing de relacionamento. Sobre isso, McKENNA diz:

*Na maior parte dos casos, procuro evitar as abordagens tradicionais do marketing. Maior veiculação de anúncios e emissão de maior número de comunicados à imprensa não solucionarão os atuais problemas de marketing. Os clientes já estão saturados de informações. Poucas pessoas conseguem lembrar-se da manchete do jornal de ontem, ou da capa da revista Time da semana passada. Em nossa sociedade, as informações tornaram-se descartáveis.*

*Meu enfoque está no entendimento do mercado, no seu acompanhamento e na formação de relações. Enquanto as informações são transitórias, as relações possuem uma permanência muito poderosa em um mundo em processo de rápida transformação. Os gerentes podem não se recordar da manchete de ontem, mas irão lembrar-se das pessoas com as quais almoçaram no mês passado, e o que cada uma disse. Com a formação das relações certas, uma companhia pode conquistar uma credibilidade e um reconhecimento que jamais conquistaria por meio da publicidade.*<sup>7</sup>

---

1997, p. 82-6.

<sup>7</sup> McKENNA, Regis. Estratégias de ...., p.7-8.

## 1.2. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Este estudo surgiu inicialmente com a preocupação a respeito dos efeitos que a tecnologia de informação traria sobre as empresas no seu relacionamento com o consumidor; o impacto no modelo do ambiente concorrencial que vigorou até então; e as mudanças nos processos operacionais, que não estariam mais ligados apenas ao processo de compra e venda, como ficou muito bem evidenciado em BURRUS.<sup>8</sup> Em seguida, o curso *International Business* ministrado pelo Prof. Kotabe, da Universidade de Texas em Austin, e a sempre presente dicotomia entre globalização e localização, entre standardização e customização, culminando no conceito de *Mass Customization*, foram o primeiro estímulo para a elaboração desse trabalho. Baseado na tecnologia de informação e nas estratégias de *Mass Customization*, tornou-se caminho natural desses dois assuntos chegar a um conceito de marketing moderno: o que se convencionou chamar de marketing de relacionamento, pessoa-a-pessoa, ou marketing um-a-um.

Por fim, a indústria automobilística foi escolhida como modelo para estudar a aplicação destes conceitos de marketing moderno no mundo real. Algumas das razões para isso foram: as montadoras japonesas entregavam veículos com as características solicitadas pelos clientes até 5 dias após o pedido. Demonstravam que a customização em massa não se restringia a produtos e serviços de setores pouco expressivos do mundo

---

<sup>8</sup> BURRUS, Daniel & Roger Gittines. *Techno Trends, Como Usar a Tecnologia para Passar à Frente de seus Concorrentes*. Rio de Janeiro: Record, 1993, p. 186-87.

empresarial, mas também da maior indústria de bens de consumo que, pela sua importância no contexto econômico global, ajudou a esclarecer a matéria.

Assim, este estudo sobre customização em massa tem o intuito de contribuir para uma maior compreensão dessa ferramenta, enumerando também algumas das teorias subjacentes já existentes, para dar um sustentáculo à questão, como as teorias sobre *International Business*, de onde provém parte do debate acadêmico sobre padronização ou adaptação. Teorias sobre o comportamento do consumidor, valor para o cliente, entre outras, têm como objetivo final entender de que maneira as empresas estão revolucionando a relação consumidor X empresa por meio do mais poderoso instrumento de marketing dos anos 90: a customização em massa.

Por outro lado, a investigação sobre *Mass Customization* foi instigada pela atualidade do assunto, haja visto que artigos sobre personalização apareceram com a significativa frequência anual:

- De 1971 a 1980: 20 artigos;
- De 1981 a 1990: 234 artigos;
- Após 1990: 2324 artigos.<sup>9</sup>

### 1.3. OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

Os objetivos da dissertação podem ser assim sumarizados:

1. Investigar as estratégias de marketing de relacionamento das empresas da indústria automobilística, desde produção em massa à *Mass Customization*.
2. Analisar os instrumentos de padronização ou customização usados pela administração local.
3. Avaliar a compatibilidade entre os diversos enfoques de marketing ( padronização, customização e customização em massa) e a viabilidade da implantação conjunta dessas estratégias no dia-a-dia das empresas.
4. Comparar resultados obtidos com as estratégias de personalização em massa versus estratégias tradicionais.
5. Avaliar o grau de aplicação do conceito de customização em massa no setor automobilístico local.

---

<sup>9</sup> LAMPEL, Joseph & Henry Mintzberg. Customizing Customization, *Sloan Management Review*. Fall 1996, p. 21-30.



#### 1.4. DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DA DISSERTAÇÃO

Para fins deste estudo, serão consideradas as seguintes definições operacionais:

- **Standardização (ou padronização) :** estratégia de produzir e oferecer ao mercado produtos ou serviços padronizados, no que se refere ao composto de marketing: produto, preço, distribuição e promoção. A standardização total, sem nenhuma adaptação ao mercado local, de qualquer um dos compostos mercadológicos, é aplicável apenas a uma pequena seleção de produtos.
- **Standardização do programa de marketing:** padronização de alguns aspectos do composto de marketing. Alguns componentes são: *design* do produto, posicionamento, marca, embalagem, preço, promoção de vendas e atendimento ao cliente. Demais fatores não inerentes ao produto ou serviço podem ser adaptados à realidade local.
- **Standardização do processo de marketing:** padronização do processo usado para desenvolver as políticas de marketing. Em vários estudos, concluiu-se que é freqüentemente mais importante e viável a imposição de sistemas padronizados para o planejamento de marketing internacional e para o processo de tomada de decisão, do que a padronização do conteúdo do programa de marketing.

- **Customização, personalização ou adaptação:** estratégia de adaptar o composto de marketing às necessidades do mercado local. A adaptação total é a estratégia na qual cada elemento do composto de marketing é adaptado às idiossincrasias do consumidor, e às características ambientais de cada local. A administração de cada unidade desenvolve sua própria estratégia independentemente, sem nenhuma coordenação entre países, nem tentativas de se identificar algo em comum entre um país e outro.
- **Segmentação global:** processo que consiste no tratamento do mercado mundial como um só, e na sua divisão em função de consumidores com desejos e necessidades semelhantes, formando segmentos sem relação com a área geográfica em que se encontram. Ao contrário da standardização total, a segmentação global permite a oferta de produtos ou serviços diferenciados, respeitando-se as particularidades de cada segmento, e em escala global.
- **Mass Customization:** estratégia baseada em processos e sistemas de manufatura flexíveis, e com o suporte da tecnologia de informação. Este processo permite personalizar grandes volumes, e a um custo relativamente baixo, produtos ou serviços para consumidores individualmente. Entende que cada consumidor não quer apenas mais opções de escolha, mas quer exatamente aquilo que tem em mente. Neste estudo, personalização ou customização em massa terá o mesmo significado de *Mass Customization*.

- **Tecnologia da informação:** é a utilização de recursos de informática como instrumentos para obtenção de vantagem competitiva. A redução expressiva dos custos de informática permitiu a expansão e a variação ilimitada no uso desses recursos, proporcionando não apenas instrumentos com capacidade de processamento cada vez mais rápidos, mas, principalmente, possibilitando novas alternativas na condução de um negócio.
- **Marketing de relacionamento:** estratégia de marketing usado pelas empresas com objetivo de conquistar a lealdade do consumidor, enfatizando o processo de manter o cliente ao invés da ênfase apenas na sua conquista. Para tanto, as empresas constroem laços com seus clientes, estabelecendo relacionamentos que trazem subsídios para oferecer produtos e serviços que satisfazem as necessidades dos clientes de uma maneira que a concorrência não conseguiria.
- **Marketing transacional:** é a filosofia oposta à do marketing de relacionamento. Baseia-se apenas no interesse pela troca econômica.

## **1.5. PRESSUPOSTO BÁSICO**

Estratégias baseadas na *Mass Customization* não podem ser aplicadas indiscriminadamente. Sua aplicabilidade varia de acordo com algumas variáveis: tipo de indústria, estágio de conscientização do consumidor, grau de concorrência do mercado.

## PARTE II - METODOLOGIA

A Dissertação constará de:

- 2.1. Revisão bibliográfica realizada a partir de leituras de livros e periódicos que revelem a evolução do tema, desde as publicações mais remotas, até as mais recentes, disponíveis nas bibliotecas da EAESP/FGV e FEA/USP, na Internet e nos contatos com acadêmicos e executivos.
- 2.2. Pesquisa de campo realizada junto a três empresas montadoras de automóveis.
  - 2.2.1. Justificativa da escolha do setor/produto: a indústria automobilística foi escolhida pela sua importância no contexto econômico global, visando demonstrar que *Mass Customization* não se restringe a produtos e serviços de setores pouco expressivos do mundo empresarial.
  - 2.2.2. Objetivos da pesquisa de campo:
    - 2.2.2.1. Verificar se os fabricantes estão utilizando alguma forma de customização em massa no Brasil.
    - 2.2.2.2. Caso a verificação de 2.2.2.1. revele existência da customização, observar:
      - 2.2.2.2.1. Como isto ocorre: de maneira pró-ativa, planejada, ou apenas após alguma solicitação externa.
      - 2.2.2.2.2. Se houver um sistema de manufatura flexível, como é operacionalizado este sistema: apenas a empresa pode

fazer as mudanças, ou o consumidor pode sugerir as mudanças desejadas ?

### 2.2.3. Metodologia da pesquisa de campo

2.2.3.1. A partir do levantamento bibliográfico, definir um roteiro de entrevistas

2.2.3.2. Entrevistas com os diretores de marketing e/ou operações das empresas montadoras de automóveis

2.2.3.3. Tratamento das informações e análise dos resultados

2.3. Análise de adequação dos resultados da pesquisa de campo à teoria levantada na revisão bibliográfica, visando à correção ou não do pressuposto básico.

## **PARTE III - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **3.1. UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA: DO MARKETING DE MASSA AO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

O marketing de relacionamento já era a maneira de se fazer negócios antes da Revolução Industrial, antes dos produtos de massa e antes da grande mídia. O lojista era, antes do século XX, um executivo de marketing que cuidava dos clientes como indivíduos.

RAPP<sup>10</sup> e CAREY<sup>11</sup> descrevem assim as fases de evolução do Marketing:

- **Era do Marketing de Massa:**

A era da produção em massa emergiu após a II Grande Guerra, e teve o seu apogeu nos anos 50 e 60. O cliente transformou-se em consumidor, revelando, pela própria natureza do nome, um distanciamento no relacionamento.

- **Era da segmentação:**

Na década de 70 proliferaram as técnicas de segmentação de mercado, permitindo o esforço de marketing a grupos de consumidores mais homogêneos.

- **Era do Marketing de Nicho:**

---

<sup>10</sup> RAPP, Stan & Tom L. Collins. *Maximarketing*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991. p. XV

<sup>11</sup> CAREY, Charles C. Consumers become customers ... again!, *The Direct Marketing Opportunity. Directions*. V. 11, n. 2, March/April 1989, p. 2.

Nos anos 80 o mercado foi repartido em grupos cada vez menores de consumidores – cada grupo com necessidades e desejos específicos a serem satisfeitos. Nichificação era a palavra de ordem.

- **Era do cliente:**

Estamos vivendo este momento, em que uma força vinda do consumidor está mudando o mercado. Consumidores querem voltar ao *status* de clientes, no sentido de serem tratados como indivíduos, com suas necessidades específicas entendidas e atendidas.

A mudança no enfoque da atividade mercadológica ocorreu com o advento da expansão dos mercados, quer na forma espacial ( geográfica), quer no contingente de consumidores. A evolução do conceito de marketing de massa se acelerou com a internacionalização das empresas. É da teoria de *International Business* que virá o embasamento teórico para completar o ciclo sobre o histórico do tema: a dicotomia entre padronização *versus* customização, ou a globalização *versus* a localização.

Se se considerar a globalização dos mercados dos dias de hoje, não faz mais sentido distinguir o marketing internacional do marketing doméstico. Portanto, a discussão teórica sobre adaptação ou standardização, acentuada com a internacionalização dos mercados, é perfeitamente aplicável ao mercado local. Afinal, conceitos como padronização total ou produtos sob encomenda não diferem mais sob o ponto de vista internacional ou doméstico, uma vez que o mundo se transformou num único e grande mercado.



### 3.1.1. O MERCADO DE MASSA

Vários fatores foram responsáveis pela expansão das grandes empresas multinacionais a partir dos anos 50, provocando um fenômeno de internacionalização das indústrias. Entre eles, podemos citar: vantagens competitivas derivadas da concentração de atividades fabris em poucos locais; avanços tecnológicos proporcionando mais economias de escala, incentivando vendas em escalas mundiais; necessidades tornando-se homogêneas ao redor do mundo, à medida que as diferenças entre as rendas *per capita* diminuía; maior liberdade de informação e comunicação; aumento no número de viagens dos residentes de um país para outro.<sup>12</sup>

Com a internacionalização das empresas, algumas atividades de marketing e de manufatura são executadas fora do país de origem, mas ainda permanecendo a crença de que a maneira de se fazer negócios, as pessoas, as práticas, os valores e os produtos são superiores no país de origem do que em qualquer outra parte do mundo. A estratégia de marketing, no estágio inicial, é a extensão do que se faz no país de origem: produtos, promoção, propaganda, preço e práticas comerciais desenvolvidas para o mercado doméstico são utilizadas nos diversos mercados ao redor do mundo.

### 3.1.2. MARKETING MULTINACIONAL

Neste estágio, a empresa está ciente das diferenças e características únicas do país, e se atribui uma nova tarefa: adaptar o marketing da empresa às necessidades e desejos do consumidor daquele país. A empresa começa, então, a formular estratégias únicas para cada país. Cada subsidiária é administrada como uma entidade independente.

A expansão dos mercados, o crescimento das empresas e, conseqüentemente, de seu campo de atuação iniciado logo após a 2.ª Guerra Mundial, trouxe aos administradores de marketing um questionamento: padronizar ou adaptar os produtos às necessidades locais? Desde então, amplos debates e estudos foram realizados para decifrar a problemática, iniciando-se com o artigo clássico de BUZZELL <sup>13</sup>, sem que se chegasse a uma verdade absoluta sobre qual corrente de pensamento era a vitoriosa. O que se sabia era das vantagens e desvantagens de cada uma sem, no entanto, se chegar a um consenso sobre uma fórmula final sobre o assunto.

---

<sup>12</sup> PORTER, Michael E. *Competition in Global Industries*. Cambridge, Massachussets: Harvard Business School Press, 1986. (cap. 1).

<sup>13</sup> BUZZELL, Robert D. Can You Standardize Multinational Marketing?. *Harvard Business Review*, n. 46, Nov./Dec. 1968, p. 102-13.

### 3.1.3. DICOTOMIA HISTÓRICA: STANDARDIZAÇÃO X CUSTOMIZAÇÃO

Fundamentados na teoria econômica, administradores e pesquisadores buscavam as vantagens das economias de escala em todo o processo da cadeia de valor, desde o desenvolvimento do produto até a produção e distribuição, o que promoveu o enfoque em indústrias nas quais as características dos consumidores estavam facilmente determinadas.<sup>14</sup> A idéia de padronização ou standardização foi se associando à busca de eficiência e se estabelecendo como pensamento gerencial predominante.

O imperativo lógico da padronização baseava-se nas seguintes premissas:

- ❑ Reduzir o impacto da variabilidade dos desejos dos consumidores nas operações internas.
- ❑ Identificar produtos genéricos e categorias de consumidores.
- ❑ Simplificar interações com os consumidores.

Ao longo do tempo, as áreas de desenvolvimento de produto, produção e distribuição utilizaram exaustivamente as vantagens da economia de escala em detrimento da heterogeneidade do mercado. As estratégias de padronização tornaram-se o parâmetro para julgar decisões gerenciais.

Tudo isso aconteceu não sem resistências, de trabalhadores, consumidores, varejistas e até administradores. Em 1916, os defensores da nova ordem lançaram o que

---

<sup>14</sup> LAMPEL, Joseph & Henry Mintzberg. Customizing ....

se convencionou chamar de “movimento pela padronização”.<sup>15</sup> A polarização entre padronização e individualização centralizou-se no papel da padronização como pré-requisito para a produção em massa. Os defensores da padronização argumentavam que o potencial total da produção em massa só poderia ser atingido se *design*, vendas e distribuição do produto também fossem padronizados.

Na metade dos anos 50, iniciou-se um movimento gradual de despolarização, saindo do extremo da padronização num processo chamado de “segmentação de mercado”.<sup>16</sup>

Incentivados pela automação industrial, bem como mudanças nos meios de transporte de ferrovia para rodovias e mudanças na mídia de massa, empresas começaram a atingir grupos específicos de consumidores, sem, no entanto, significar um movimento de volta à personalização, apenas uma agregação de um sub-mercado do mercado de massa. Por outro lado, o mercado de massa em muitas indústrias alcançou tal tamanho que a segmentação não traria nenhum prejuízo para os ganhos de escala objetivados.<sup>17</sup>

Entretanto, por maior domínio que o movimento de standardização exercesse, alguns mercados demonstraram-se indiferentes a esse processo. Alguns exemplos: alta costura, joalherias, restaurantes de luxo e, principalmente, setores de bens de capital. Resistências também já haviam sido notados nos setores de transporte, lazer e produtos

---

<sup>15</sup> NOBLE, D.F.. *America by Design*. New York: Oxford University Press, 1977. (Citado em Lampel 1996).

<sup>16</sup> SMITH, W.R.. Product differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*. V. 20, July 1956, p 3-8.

<sup>17</sup> NORWOOD, G.C. *Managers Magazine*. V. 67, Nov 1992 (Citado em LAMPEL, 1996).

automotivos, em que as empresas geralmente satisfazem as necessidades individuais dos consumidores em detrimento de ganhos de escala.

A seguir, serão apresentadas algumas correntes clássicas de pensamento sobre standardização e adaptação, que ilustraram o debate acadêmico em torno do *International Business* nas últimas décadas.

BUZZELL, em seu artigo pioneiro sobre marketing internacional, aponta benefícios e limitações de uma estratégia de abordagem integrada de marketing multinacional, posicionando-se contra o pensamento convencional de executivos da época, de que uma abordagem multinacional não seria realista em função das diferenças entre nações. A questão a ser resolvida era: que elementos da estratégia de marketing poderiam ou deveriam ser padronizados, e em que grau.<sup>18</sup>

A partir de então, proliferaram trabalhos acadêmicos sobre globalização de marketing.

LEVITT, em seu histórico artigo "*The Globalization of Markets*", é o autor que mais argumentou a favor de uma estratégia de massificação total de produto e marca.<sup>19</sup>

Para isso, fez as seguintes suposições:

1. Os interesses e as necessidades estariam se tornando cada vez mais homogêneos no mundo todo;

---

<sup>18</sup> BUZZELL, Robert D. Can You ...

<sup>19</sup> LEVITT, Theodore. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61. May/Jun 1983. p. 92-102.

2. As pessoas estariam dispostas a sacrificar preferências em relação a aspectos do produto, funcionalidade e *design*, em favor de baixos preços e alta qualidade;
3. Substanciais economias de escala em produção e marketing poderiam ser obtidas com o emprego de uma estratégia de vendas global.

DOUGLAS e WIND advogaram contra as suposições de LEWITT com argumentos convincentes sobre a impossibilidade de se aplicar tal estratégia. Alguns de seus contra-argumentos foram: <sup>20</sup>

1. Apesar de existirem segmentos globais com interesses semelhantes, não havia indícios de que fosse uma tendência generalizada. Pelo contrário, havia evidências substanciais de uma crescente diversidade de comportamento, dentro de segmentos específicos dentro de um mesmo país.
2. As semelhanças de comportamento dos consumidores nos diversos países estariam restritas a um número limitado de segmentos, e com certos tipos de produtos: industriais, de luxo, para consumidores do topo da escala social. Por exemplo: relógios Rolex, Omega e Le Baume & Mercier; perfumes Dior, St. Laurent; carros Mercedes, e outros.

---

<sup>20</sup> DOUGLAS, Susan P. & Yoram Wind. The Myth of Globalization. *Columbia Journal of World Business*, 22, 1987, p. 19-29.

3. O desenvolvimento tecnológico em fábricas flexíveis permitiria que ganhos de escala fossem obtidos com níveis cada vez menores de produção.
4. Os custos de produção freqüentemente seriam o menor componente do custo total.
5. A ênfase no produto e na marca ignoraria outras variáveis estratégicas do marketing.

Apesar dessa controvérsia, o que mais dominou o pensamento sobre a estratégia global a ser adotada não era mais se se adotava a padronização ou a adaptação. Nem a standardização total nem a adaptação total provaram ser praticáveis. A discussão passara a ser, então, sobre que elementos do programa de marketing deveriam ser padronizados ou adaptados, e em que escala.

QUELCH & HOFF relacionaram quatro aspectos do marketing global, que deveriam ser considerados quando da implementação de planos globais:<sup>21</sup>

1. Áreas funcionais: as matrizes tenderiam a controlar com mais freqüência os setores de manufatura, finanças, e pesquisa e desenvolvimento, enquanto a administração local assumiria a responsabilidade pelas decisões de marketing.

2. Produtos de capital-intensivo, e que não tivessem uma ligação cultural, estariam mais sujeitos à globalização. Produtos de consumo utilizados nos lares, por terem uma ligação cultural forte, tenderiam a ser mais adaptados às necessidades locais.
3. Elementos do composto de marketing: poucas eram as empresas que utilizavam o mesmo composto mercadológico em todo o mundo, para a colocação de seus produtos no mercado.
4. Países: aqueles cujos desempenhos eram mais fracos, tenderiam a receber mais assistência da matriz, ao passo que as subsidiárias de grandes mercados, e com fortes desempenhos, tenderiam a apresentar maior resistência a aceitar programas globais.

Os autores também se preocuparam com a organização e a motivação do pessoal. O problema administrativo que a globalização poderia trazer residiria no relacionamento entre a administração central e as subsidiárias. Poderia haver um desestímulo à iniciativa dos gerentes locais, e a falta de comprometimento destes aos objetivos de longo prazo, e aos resultados de políticas centrais. Três problemas possíveis decorreriam de uma administração local muito autônoma:

- Inconsistência da identidade do produto (marca).
- Foco limitado do produto.
- Retardamento do lançamento de novos produtos.

---

<sup>21</sup> QUELCH, John A. & Edward J. Hoff. Customizing Global Marketing. *Harvard Business Review*, 64,



A chave para lidar com esses problemas estaria na capacidade de persuasão sobre a administração local.

SORENSEN & WIECHMANN, por sua vez, procuraram mostrar o melhor caminho para se implementarem estratégias integradas de marketing global, empregando uma padronização do processo estratégico de marketing, e delegando a responsabilidade da implementação às unidades locais.<sup>22</sup>

A discussão entre standardização e adaptação seria inócua se não forem avaliados os resultados de cada uma das estratégias em termos do resultado da empresa. Num artigo controverso, SAMIEE e ROTH afirmaram que não haveria diferença observada no desempenho entre empresas que enfatizavam mais a standardização, e outras menos estandardizadas.<sup>23</sup>

A padronização total e irrestrita, bem como a adaptação total, são vistas como inaplicáveis, ficando na prática a adoção do conceito parcial de padronização ou adaptação.

A globalização das estratégias das empresas por meio da padronização de procedimentos e de alguns elementos do composto de marketing, ao invés de uma

---

May/Jun, 1986, p. 59-69.

<sup>22</sup> SORENSON, Ralph Z. & Ulrich E. Wiechmann. How Multinationals View Marketing Standardization. *Harvard Business Review*, n. 53, May/Jun, 1975, p. 38-56.

<sup>23</sup> SAMIEE, Saeed & Kendall Roth. The Influence of Global Marketing Standardization on Performance. *Journal of Marketing*. V. 56, April, 1992, p. 1-17.

abordagem radical, mostrou-se a mais indicada e a mais usada. Como resultado, contribuiu para a homogeneização das necessidades dos consumidores e da prática dos negócios, fazendo surgir o conceito que se convencionou chamar *segmentação global*.

Para DAVIS, as mudanças que ocorreram no mercado local (segmentação, nichificação, customização) se repetiram em nível global. Considera que as questões de globalização e localização não devem ser consideradas antagônicas, mas estágios, na evolução final em direção à customização.<sup>24</sup>

*A progressão do desenvolvimento de mercado que ocorreu em escala nacional nos EUA será imitada em escala global. Assim como os inúmeros mercados locais deram lugar a um indiferenciado mercado de massa em escala nacional, os múltiplos mercados nacionais darão lugar a um mercado de massa em escala global. Seja nacional ou global, a economia de massa indiferenciada traz enormes benefícios de escala em produção, distribuição, comercialização e administração. (...) Em futuro mais distante não é improvável que venham a existir setores globais e, por fim, a customização de massa global.*

---

<sup>24</sup> DAVIS, Stanley. *Futuro Perfeito*. São Paulo: Editora Nobel, 1990, p. 172-76.

### 3.1.4. SEGMENTAÇÃO GLOBAL

Para OHMAE, a expansão dos mercados implicava na segmentação global de um só mercado, identificando segmentos com características idênticas ao redor do mundo, sem limitações geográficas.<sup>25</sup> O acesso às informações, por sua vez, fragmentava os mercados em segmentos altamente individualizados, ao mesmo tempo em que a população mundial se tornava cada vez mais homogênea. O comportamento do consumidor seria mais influenciado pelo *background* cultural e renda disponível, do que por características étnicas. Sendo semelhantes as necessidades da população em qualquer país industrializado, a segmentação global visava a considerar os países como um mercado apenas. Entretanto, os segmentos teriam características e necessidades diferentes, independentemente de fronteiras geográficas. Por exemplo: jovens japoneses poderiam ser classificados juntamente com os jovens da Califórnia.

O conceito de *segmentação* surgiu, portanto, como consequência da tentativa de procurar consumidores cujas necessidades fossem homogêneas e que pudessem ser atendidas da mesma forma pela empresa.

Se a segmentação, por um lado, possibilitou a despadronização da oferta de bens e serviços para o consumidor, por outro lado, a filosofia de marketing continuava sendo a da massificação e perseguição a ganhos de escala.

---

<sup>25</sup> OHMAE, Kenichi. The Triad World View. *Journal of Business Strategy*, 7, 1987, p. 8-19.

Um pouco mais à frente, as possibilidades permitidas por sistemas de manufaturas cada vez mais flexíveis, ofertando produtos cada vez menos padronizados a preços igualmente competitivos, proporcionou o surgimento de segmentos dentro dos segmentos, num processo denominado de nichificação dos mercados. Ainda assim, o que prevaleceu aqui foi a lógica da padronização, caracterizada pela necessidade da empresa em ofertar produtos e serviços numa variedade tal que esperava-se que algum deles fossem aceitos pelos consumidores da maneira como foram produzidos.

O crescente estresse e a falta de tempo crônica trouxeram um questionamento: o aumento das possibilidades de escolha seria sempre desejável pelo consumidor? Nas economias desenvolvidas, em que as opções se multiplicavam a uma velocidade surpreendente, os consumidores pareciam estar chegando ao limite de sua capacidade de tomar decisões. Ainda assim, continuavam exigindo uma farta variedade de produtos e serviços. Necessidades e estilos de vida diferentes naturalmente pediam produtos cada vez mais personalizados.

Em conjunto, à disposição do consumidor havia um número grande demais de escolhas por fazer.<sup>26</sup> Por exemplo: os especialistas em tecnologia já admitiam que a tão apregoada *Information Superhighway* de 500 canais não era o que o consumidor quer. O melhor seria um megacanal individualizado, com apenas aquilo que o consumidor gostaria de ver, e no momento em que escolhesse.

A pressão sobre as empresas, imposta pela globalização das economias, tem exigido novas soluções por parte dos responsáveis pelo marketing das empresas. Um dos requisitos para que as empresas se tornassem bem-sucedidas nos anos 90 foi a sua capacidade inovativa, ou seja, a capacidade da empresa de oferecer um produto único para o consumidor, e que atendesse exatamente às suas necessidades, ou se antecipando a elas. Em resumo, voltar às raízes do marketing.

A mudança de ênfase de produto para as necessidades dos consumidores representou um importante evento na evolução do pensamento e conceito de marketing. Isso foi acontecendo à medida que o conceito de *customização* foi suplantando o conceito de *standardização* ou mercado de massa ( aqui incluindo os mercados segmentados).

O modelo de etapas de BOLWIJN e KUMPE, explica a evolução das prioridades da empresa ao longo do tempo, avaliando a evolução e o impacto de cada uma das etapas das estratégias mercadológicas sobre o sistema de manufaturas.

Segundo o modelo, a competição internacional evoluiu da seguinte forma:

1. Competição baseada no preço: representada pela produção em massa, em que o fator preponderante era a economia de escala.

---

<sup>26</sup> SEALEY, Peter & Steven Cristol. A Estratégia da Substituição. *HSM Management*. Ano 1, n. 6, Jan/Fev 1998, p. 118-122

2. Competição baseada na qualidade: continuação da estratégia anterior, uma vez que uma qualidade superior ou inferior pode ser relacionada a um respectivo preço maior ou menor.
3. Competição baseada na flexibilidade: sistemas de manufaturas flexíveis proporcionam agora grande variedade de produtos e serviços para atender a um número cada vez maior de nichos de mercado.
4. Competição baseada na inovação: objeto principal do Marketing de relacionamento.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> BOLWIJN, P. T. & T. KUMPE. Manufacturing in the 1990s - Productivity, Flexibility and Innovation. *Long Range Planning*. V. 23, n. 4, 1990, p. 44-57.

### 3.2. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Pressionadas por consumidores cada vez mais exigentes, competição global, e economias e indústrias de crescimento lento, muitas empresas estão procurando novas alternativas para alcançar e reter vantagem competitiva. Num passado recente, anos 80 e início dos anos 90, a busca da vantagem competitiva se deu internamente à empresa, refletindo a melhoria na qualidade da administração, reengenharia, *downsizing* e reestruturação. Agora, a ferramenta mais poderosa para ganhar vantagem competitiva virá da orientação ao consumidor <sup>28</sup>.

Com o advento das vertiginosas mudanças tecnológicas, os consumidores concentram um poder inimaginável há 20 anos. A abordagem tradicional de comercialização já não produz o mesmo efeito, forçando a uma reestruturação também do marketing dentro das empresas.

A informática foi o grande responsável por essas mudanças, inclusive sobre a maneira de se fazer compras. O marketing passou a ser qualitativo, ao invés de quantitativo, tornando-se necessário o estabelecimento de um diálogo interativo com o cliente. Além disso, a tecnologia tornava possível a produção de uma série quase infinita de produtos e serviços, fazendo com que o conceito de variedade fosse rapidamente substituindo o de marca, como valor principal para o consumidor. Como passou a existir mais opções, em contrapartida, o usuário passou a ter um poder maior de escolha,

rompendo a lealdade a uma marca. Além disso, os clientes tornaram-se mais exigentes, querendo cada vez mais qualidade e menos preço.

Um cliente pode, hoje, por meio da Internet, consultar inúmeros preços, e opções de produtos e serviços de várias empresas, em tempo real, e a um custo muito baixo. O mercado, por sua vez, se vê cada vez com menos fronteiras, mais globalizado, exigindo das empresas uma postura muito competitiva.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, PINE II menciona a *economia da experiência*, um estágio após a economia de fabricação de bens e oferta de serviços. Neste estágio, se os bens são geralmente padronizados e os serviços podem ser personalizados, as experiências são absolutamente pessoais.

*O ato da compra está cada vez mais se dividindo em dois. De um lado, o ato de adquirir bens genéricos, pelos quais a maioria das pessoas quer pagar o mínimo possível. Esse tipo de produto tende a ser comprado via Internet, a preço de atacado. Por outro lado, se as empresas transformarem suas lojas em 'experiências agradáveis', as pessoas vão querer passar mais tempo nelas, e de bom grado pagarão mais pelo que comprarem.*<sup>29</sup>

McKENNA enumerou algumas situações que estão afetando o ambiente competitivo das empresas<sup>30</sup>:

1. Crescente concorrência global.

---

<sup>28</sup> WOODRUFF, Robert B. Customer Value: The next Source For Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v. 25, n. 2, 1997, p. 139-53.

<sup>29</sup> PINE II, Joseph. A Era da Experiência. *HSM Management*, n. 13, março/abril 1999, p.66-70.

<sup>30</sup> McKENNA, Regis. *Estratégias de ....*, p. 21.



2. Mercados tão segmentados que o nicho passa a ser o conceito principal.
3. Diferença menos nítida entre os vários tipos de indústria.
4. Encurtamento do ciclo de vida dos produtos.
5. Mudança permanente dos canais de distribuição (apesar de o fato mais importante ser a proximidade, muitas vezes o diálogo com o cliente não recebe a devida importância).
6. Os meios tradicionais de comunicação promocional aumentam o nível de ruído e não conseguem transmitir mensagens claras.
7. As empresas procuram novas formas de fazer negócios (estrutura horizontal e mais flexível).
8. Os prognósticos e pesquisas não conseguem apresentar um modo de ação claro.

É, pois, nesse ambiente altamente modificado pela ampla possibilidade de mudança de setores de negócios inteiros, e também por novas alternativas de se relacionar com o consumidor, que surge o conceito de *marketing de relacionamento*.

A questão do marketing hoje em dia talvez possa se resumir em: como criar e manter a fidelidade do cliente? Como criar uma posição que gere a fidelidade do cliente?

Para McKENNA, uma boa estratégia de marketing está relacionada com uma boa estratégia de posicionamento. O que a empresa *diz* sobre o seu produto tem menor importância do que a empresa *faz* com os seus clientes, que define o posicionamento.<sup>31</sup> A

---

<sup>31</sup> McKENNA, Regis. *Estratégias de ....*, p. 46.

imagem da empresa não pode mais ser fabricada, a distância entre a percepção e a realidade está diminuindo.

*O marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente. O posicionamento tem que compreender mais do que a simples consciência de uma hierarquia de marcas e nomes das empresas. Demanda uma relação especial com o cliente e a infra-estrutura do mercado. Se as empresas quiserem desenvolver um estilo de marketing adequado a essa era de transformações rápidas, têm que começar com uma nova abordagem ao posicionamento.*

Marketing de relacionamento surge como uma nova abordagem de *marketing* para a nova era competitiva. Seu conceito está ligado à idéia de que irão prosperar, no novo ambiente empresarial, as empresas que tiverem a capacidade de satisfazer os seus clientes e conquistar a fidelidade destes. Mas, para tanto, é necessário que as empresas conheçam e estejam profundamente conectadas com o mercado e com os seus clientes.<sup>32</sup>

No modelo tradicional, as técnicas de marketing são adequadas para um mercado estático. Não consideram a tecnologia um fator importante, em que os clientes são impessoais, em que as mudanças na tecnologia, nos produtos e nas opiniões dos clientes, são muito lentas. A empresa decide como deseja se posicionar e investe em anúncios, promoções, e em técnicas de marketing, para seduzir o consumidor a reconhecer a posição desejada pela empresa. É um posicionamento centrado na empresa, não no consumidor.

No novo modelo, as atitudes, não as palavras, fazem as coisas acontecer. As novas estratégias de marketing se caracterizam por adotar estratégias de posicionamento

---

<sup>32</sup> SALIBY, Paulo Eduardo. O Marketing de Relacionamento: o Novo Marketing da Nova Era Competitiva. *RAE Light*. v. 4, n. 3, 1997, p. 6-12.

dinâmico. As empresas precisam desenvolver relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes, outras pessoas, e empresas importantes do mercado. Essas relações são mais importantes que preços baixos, promoções instantâneas, ou até tecnologia avançada. Nesses tipos de relações, o ciclo de *feed-back* é essencial. Clientes e outros fatores influenciam as mudanças nos produtos e serviços, por meio da participação nessas relações. As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda.<sup>33</sup>

O conceito de Marketing de relacionamento se opõe ao de Marketing de Transações, modelo predominante e relacionado com a produção em massa. Se, por um lado, o marketing de transações está relacionado com uma busca de objetivos de curto prazo, freqüentemente associado à mera conquista de novos clientes, o marketing de relacionamento preocupa-se com a manutenção destes clientes.

O termo Marketing de relacionamento apareceu pela primeira vez na literatura de marketing de serviços em um artigo de BERRY, que o define como a atividade de “atrair, manter e, em organizações de serviços, aumentar o relacionamento com os clientes”<sup>34</sup>. BERRY enfatizou que a conquista de novos clientes deveria ser vista como uma etapa intermediária do processo de marketing, enquanto o Marketing em si seria a solidificação

---

<sup>33</sup> McKENNA, Regis. *Estratégias de ...*, p. 47-8.

<sup>34</sup> BERRY, Leonard L., Relationship Marketing of Services – Growing Interest, emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*. V. 23, n. 4, 1995, p. 236-45.

do relacionamento, transformando clientes indiferentes em consumidores leais, por meio da prestação de serviços.

Da mesma maneira, para GRÖNROOS, o gerenciamento do marketing baseado no modelo dos 4 Ps, paradigma dos anos 60 e 70, se preocupava mais com campanhas específicas voltadas ao produto, e outras atividades de curto prazo em que o objetivo era a conquista de novos clientes. A atenção desses profissionais estava concentrada nos aspectos inerentes à sua atividade profissional, ao invés da preocupação com a satisfação do consumidor. Até atividades essencialmente voltadas para um procedimento relacional entre empresa e cliente, tais como a indústria de serviços (bancos, seguradoras, transportadoras, varejo), tornaram-se orientadas a um mercado de massa <sup>35</sup>. Sua definição de Marketing de relacionamento é:

*“... estabelecer, manter, aumentar e comercializar relacionamentos com clientes (frequentemente, mas não necessariamente sempre, relacionamentos de longo prazo) no intuito de que objetivos de ambas as partes sejam alcançadas. Isso ocorre por meio de uma mútua troca de promessas e fatos concretos.”*<sup>36</sup>

Outra definição similar de Marketing de relacionamento, de SHANI & CHALASANI, diz:

*“... esforço integrado para identificar, manter e construir um relacionamento com consumidores individuais e para continuamente reforçar esse relacionamento para benefício*

---

<sup>35</sup> GRÖNROOS, Christian. Relationship Marketing: The Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*. V. 23, n. 4, 1995, p. 252-54.

<sup>36</sup> GRÖNROOS, Christian. Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research*, n. 20, Jan/1990, p. 5.

*mútuo de ambas as partes, por meio de contatos interativos, individualizados e que agreguem valor ao longo do tempo”.*<sup>37</sup>

Para PEPPERS e ROGERS, o Marketing de relacionamento, ou marketing um-a-um é a alternativa inovadora para o mercado de massa, implicando, acima de tudo, numa grande mudança na forma de mensurar o sucesso: da participação de mercado para a “participação no cliente”, ou seja, a fatia que uma empresa tem, do total de compras de um determinado cliente.<sup>38</sup>

Se o marketing de massa estimula as empresas a buscarem lucros de curto prazo, com base no volume de transação, o marketing de relacionamento ou marketing um-a-um dá às empresas novos incentivos para investir, a fim de conseguir lealdade a longo prazo de seus clientes mais lucrativos.

Algumas empresas já estão competindo pela participação no cliente, utilizando tecnologia de informação para fazer ofertas individualizadas, e estabelecer relacionamentos de colaboração com os clientes. A probabilidade de o cliente manter um relacionamento com a companhia que mais conhece suas necessidades individuais, certamente é maior, a não ser que os produtos e serviços percam qualidade.

---

<sup>37</sup> SHANI, David & CHALASANI, Sujana. Exploiting Niches Using Relationship Marketing. *Journal of Services Marketing*, 6 (Fall) 1992, p.44.

<sup>38</sup> PEPPERS Don & ROGERS Martha, *Relacionamento ...*

PETERSON lembra que não se deve confundir marketing de relacionamento com *database marketing*<sup>39</sup>, (conforme BICKERT 1992), nem deve ser usado como sinônimo de marketing, (conforme MORGAN & HUNT, 1994). Sugere que o Marketing de relacionamento seja tratado como uma divisão, ou um segmento específico, de marketing que enfatiza o desenvolvimento, manutenção, e até dissolução de relacionamentos entre instituições do mercado, tais como empresas e consumidores.

Por outro lado, não se deve entender que haja uma ruptura total com os procedimentos anteriores do marketing, e sim, ver como uma linha contínua em que num extremo aparece o marketing orientado para transações e, de outro, o marketing orientado para relacionamentos. Dentro deste *continuum*, as empresas podem escolher a estratégia (ou estratégias mistas) que mais benefícios podem trazer, por exemplo: a prestação de serviços está mais identificado com estratégias voltadas a relacionamento, enquanto que alguns tipos de produtos são voltados a estratégias orientadas por transação.

A essência do Marketing de relacionamento está em procurar manter a base de consumidores já existentes, criando uma ligação de longo prazo por natureza. Manter esses clientes tornou-se mais importante do que conquistar novos clientes, uma vez que estudos já comprovaram que é menos dispendioso fazer com que um cliente satisfeito compre mais, do que o custo de se conquistar um novo cliente, bem como garantir uma base de consumidores menos móvel, num ambiente empresarial altamente competitivo e

---

<sup>39</sup> PETERSON, Robert A. Relationship Marketing and the Consumer. *Journal of the Academy of*

imprevisível. REICHHELD & SASSER revelam que, “se você fosse capaz de reter 5% dos clientes que o deixam, seus lucros totais poderiam quase dobrar.”<sup>40</sup>

A questão do marketing hoje em dia é: como criar e manter a fidelidade do cliente? Como criar para a empresa uma posição que gere a fidelidade do cliente?

Segundo RAPHEL, as empresas do setor de varejo perdem um de cada cinco clientes a cada ano, e é um contra-senso não tomar decisões para evitar essa perda, uma vez que a maioria gasta cinco vezes mais com cada novo cliente do que com os clientes que já tem. Portanto, as empresas devem tentar saber o que estão deixando de fazer para que os clientes voltem mais vezes para comprar. Para isso, descreve o modelo da *Escala da Lealdade*<sup>41</sup> para classificar os clientes em 5 níveis de ordem crescente.

1. **Cliente potencial:** interessado em comprar algo de sua empresa.
2. **Cliente pesquisador:** visita seu estabelecimento pelo menos uma vez.
3. **Cliente eventual:** compra algo ocasionalmente.
4. **Cliente assíduo:** compra tudo o que o estabelecimento oferece e que ele possa utilizar.
5. **Cliente divulgador:** compra tudo o que o estabelecimento oferece e ele possa utilizar e ainda convence outras pessoas a comprar lá.

---

*Marketing Science*. V. 23, n. 4, 1995, p. 278-81.

<sup>40</sup> REICHHELD, Frederick & Earl W. Sasser. Zero Defections: Quality comes to Service. *Harvard Business Review*, n. 68, Sept/Oct 1990, p. 105-11.

<sup>41</sup> RAPHEL, Murray. A Escala da Lealdade. *HSM Management*, n. 13, março/abril 1999, p. 72-6.

Dentro deste modelo, a tarefa das empresas é trazer o consumidor da base para o topo da Escala da Lealdade, o que resultaria numa base mais sólida de clientes fiéis.



### **3.2.1. CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE COMO BASE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Para criar e manter um relacionamento, não basta a vontade ou o objetivo unilateral da empresa. É fundamental que as outras partes, entre elas os fornecedores e clientes, também queiram manter esse relacionamento. Assim, a discussão abaixo enfoca as motivações que fazem com que consumidores mantenham relacionamentos com as empresas.

São dois os aspectos inerentes ao consumidor, que estimulam hoje o Marketing de relacionamento:

- **EXTRÍNSECO:** estimulado pela empresa, por sua necessidade de criar relacionamentos com os clientes, para proporcionar produtos ou serviços da maneira como o consumidor o concebeu, visando com isso a criar uma lealdade de longo prazo, fato que as técnicas tradicionais de marketing provaram não mais ter obtido o mesmo sucesso.
- **INTRÍNSECO:** inerentes ao próprio consumidor. Afinal, por que o consumidor aceitaria se comprometer com um relacionamento que o deixaria com menos opções de escolha, ou que tivesse que despende tempo e disposição num relacionamento com uma empresa ?

Para SHETH & PARVATIYAR, as motivações para o consumidor ser fiel num relacionamento com um produto, marca, loja ou fabricante são de 3 ordens: <sup>42</sup>

- Motivações de ordem pessoal (psicológicas): motivações explicadas pelas mais diversas teorias, como a do aprendizado do consumidor, do processamento da informação, do risco percebido, da consistência cognitiva.
- Razões de ordem sociológica: influência da família e grupos sociais, propaganda boca-a-boca, grupos de influência.
- Razões institucionais: influência governamental, de ordem religiosa, do empregador, condições do mercado (condições de pagamento, restrições de tempo de almoço, entre outras.)

Assim, concluem que:

1. Os consumidores gostam de reduzir suas opções de escolha a um número limitado, para que o processo decisório seja mais fácil, considerando este o axioma fundamental do marketing de relacionamento.
2. Não é necessário que haja uma única opção, mas geralmente as opções não são mais do que três.
3. A sociedade é organizada para reduzir as escolhas. Assim, para indivíduos, é normal que o processo também seja esse.

---

<sup>42</sup> SHETH, Jagdish. & Atul Parvatiyar. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and

4. As instituições (governo, igreja, empregadores) sistematicamente influenciam a redução de escolhas do consumidor individual.
5. As instituições são o mais poderoso mecanismo de indução dos indivíduos a manterem um relacionamento com o fabricante, uma vez que possuem o poder legítimo de punir ou recompensar certos tipos de atitude. Os indivíduos são os que menos têm poder para estabelecer ou manter um relacionamento. As razões institucionais ou sociais são muito mais persuasivas.
6. Algumas circunstâncias nas quais um consumidor encerra um relacionamento podem ser:
  - tédio: o consumidor procura novidades, por já estar saturado com o consumo atual.
  - insatisfação: o fornecedor falhou em atingir as elevadas expectativas do consumidor. As expectativas do consumidor se elevam sempre que o nível anterior é atingido e, quando as novas expectativas não são realizadas, o relacionamento acaba.
  - alternativas superiores: o consumidor percebe um valor maior em uma outra alternativa.
  - conflito: há atritos com o fornecedor atual.
  - Se houver fortes barreiras à saída, é provável que haja uma revolta no consumidor. Logo, é importante dar atenção às suas queixas, especialmente se não há opção de escolha ou a escolha é muito restrita.

Por sua vez, BAGOZZI entende que a redução de escolha não é um motivo em si, mas um sub-produto do Marketing de relacionamento. Sustenta que os consumidores se engajam num relacionamento de marketing por variadas razões, sendo que a redução de escolha por si só não é nenhum desses motivos.<sup>43</sup>

PETERSON também contesta a tese de SHETH & PARVATIYAR, uma vez que a experiência prática não permite concluir que os consumidores tendem a ser monogâmicos<sup>44</sup>. Ao contrário de relações inter-empresas, os consumidores têm pouca ou quase nenhuma restrição contratual que os impeçam de manter vários relacionamentos com diferentes empresas ao mesmo tempo. Os consumidores são poligâmicos por natureza, gostam de ter várias opções de escolha.

Sob uma perspectiva prática, não está claro que os consumidores queiram reduzir suas opções de escolha quando se engajam num relacionamento. Podem, entretanto, avaliar a relação custo x benefício de cada uma das opções disponíveis. Outras evidências diretas sobre a preferência de consumidores a mais, e não a menos opções de escolha podem ser encontrados em outras pesquisas. FORNELL & DIDOW<sup>45</sup> e FORNELL & ROBINSON<sup>46</sup> respectivamente não concluíram que a satisfação do consumidor

---

<sup>43</sup> BAGOZZI, Richard P. Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v. 23, n. 4, 1995, p. 272-77.

<sup>44</sup> PETERSON, Robert A. Relationship Marketing and ...

<sup>45</sup> FORNELL, Claes & Nicholas M. Didow. Economic Constraints on Consumer Complaining Behavior. *Advances in Consumer Research*. v. 7, 1980, p. 318-23. Op. Cit. in PETERSON (1995).

<sup>46</sup> FORNELL, Claes & William T. Robinson. Industrial Organization and Consumer Satisfaction/Dissatisfaction. *Journal of Consumer Research*. March/1983. p. 403-12. Op. Cit. in PETERSON (1995).

aumentava ou que reclamações diminuíssem com a diminuição das opções de escolha no varejo.

De uma maneira geral, pode-se afirmar que os consumidores participam de um Marketing de relacionamento, porque esperam obter resultados positivos, financeiros e não-financeiros, decorrentes de seu engajamento.

Por outro lado, se é um consenso que as empresas competirão com base no valor criado para seus clientes, como definir o conceito de valor para o cliente?

Segundo BERRY, o valor equivale a todos os benefícios que o cliente recebe em troca do esforço representado pelo ato da compra. Entre esses benefícios estão a qualidade do produto, a atenção dos funcionários, o ambiente, e a comodidade. No outro lado da balança estão os custos monetários (preço) e os não-monetários (desconhecimento dos produtos por parte dos funcionários, lentidão dos caixas, falta de um lugar apropriado para estacionar, disposição pouco eficiente ou atraente das mercadorias).<sup>47</sup>

Desta maneira, o valor resulta da totalidade da experiência do cliente no ato da compra. Se o serviço for de má qualidade, e os produtos oferecidos estiverem arrumados nas prateleiras como em qualquer outra loja, a maioria dos consumidores procurará o preço mais baixo, pois não terá nenhuma razão para pagar mais pelo mesmo artigo. Mas, se a empresa lhe oferecer uma experiência de compra diferente, estará construindo uma

---

<sup>47</sup> BERRY, Leonard. O Modelo Emergente. *HSM Management*. N. 13, março/abril 1999, p. 58-64.

empresa que tem futuro. Especificamente para o setor varejista, BERRY estabelece algumas condições para se competir com base no valor:

1. Variedade de mercadorias de primeira linha.
2. Preços justos.
3. Respeito pelo cliente e pelo tempo de que ele dispõe.
4. Diversão.

Para que o foco do Marketing se voltasse do produto para o cliente, dois aspectos foram de vital importância: a evolução da tecnologia de informação e a aplicação dessa tecnologia à evolução do Marketing, propiciando o desenvolvimento do conceito de *Mass Customization*.

### 3.3. A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

As transformações bruscas no ambiente empresarial causadas pela inserção cada vez maior da tecnologia de informação, trouxeram formas antes inimagináveis de se chegar a um mesmo resultado para o consumidor. Acarretaram na necessidade de as empresas encontrarem a sobrevivência buscando a competitividade, não apenas via produtividade, mas, fundamentalmente via reinvenção de seus negócios.

Alguns exemplos desse novo ambiente podem ser:

1. O setor de televisão a cabo, com sistema de transmissão por fibras óticas, está se tornando obsoleto, sendo substituído pelos satélites de transmissão direta, e pelas microondas digitais. No entanto, muitas empresas do setor ainda continuam instalando o cabo tradicional. A Mile High Cable gastou mais de US\$ 77 milhões durante quatro ou cinco anos, colocando cabos em Denver. Uma concorrente, a TVCN, usando uma microonda, fez a mesma coisa em quatro ou cinco semanas, ao custo de US\$ 2,85 milhões.<sup>48</sup>
2. A indústria de videolocadoras: no passado, não havia acesso a sistemas de entrega como fibras óticas, satélites para transmissão direta, e transmissões digitais em microondas para o lar. Não havia nenhum sistema receptor como a televisão digital interativa. Agora, esses sistemas existem e permitem criar um varejo virtual, sem que haja um investimento em infra-estrutura física. Locadoras de fitas de vídeo poderiam

---

<sup>48</sup> BURRUS, Daniel & Roger Gittines. *Techno Trends...* p. 186-87.

facilmente tornar-se varejos virtuais capazes de existir, simultaneamente, em milhões de lares, ao apertar de um seletor de canais de televisão de controle remoto. Como o produto delas, os filmes, pode ser estocado num sistema central de computadores, e enviados ao cliente sob a forma digital, não haveria a necessidade de comprar ou estocar videotapes.

PEPPERS, ROGERS & PINEII definem assim as possibilidades decorrentes da tecnologia de informação:

*Os clientes, sejam consumidores ou empresas, não estão mais em busca de opções. Querem encontrar no mercado exatamente aquilo que desejam – quando, onde e do jeito que imaginam – e, hoje, a tecnologia permite que as empresas os satisfaçam. A tecnologia interativa e os bancos de dados possibilitam às empresas acumular uma grande quantidade de dados sobre as preferências e necessidades individuais de cada cliente. Por sua vez, a informática e os sistemas flexíveis de manufatura permitem à indústria produzir grandes volumes de produtos sob medida a custos relativamente baixos.*<sup>49</sup>

A empresa interessada em oferecer aos clientes exatamente aquilo que eles querem, devem usar a tecnologia para se transformar ao mesmo tempo em um “personalizador em massa”, que fornece de maneira eficaz bens e serviços personalizados individualmente, e em um “marketeiro pessoa-a-pessoa”, capaz de extrair informações de cada cliente, sobre suas preferências e necessidades específicas. A dupla lógica da “personalização em massa” e do “marketing um-a-um” reúne produtor e consumidor naquilo que se chama de uma relação de aprendizado, a qual se enriquece à

---

<sup>49</sup> PEPPERS, Don, Marta Rogers & B.J. PineII. Personalizar para Ganhar. *HSM Management*. Ano 1, n. 1, Mar/Abr 1997, p. 118-22.



medida que as partes interagem. Nas relações de aprendizado, cada cliente ensina mais e mais à empresa a respeito de suas necessidades e preferências, proporcionando-lhes uma imensa vantagem competitiva. Quanto mais os clientes ensinam à empresa, melhores condições ela terá de fornecer exatamente aquilo que eles desejam – e ficará cada vez mais difícil para a concorrência seduzi-los. Mesmo que um concorrente crie exatamente as mesmas competências, o cliente já envolvido numa relação de aprendizado com determinada companhia teria de gastar uma quantidade extraordinária de tempo e energia para repassar tudo aquilo que a primeira empresa já conhece. Em virtude dessa singular e poderosa vantagem competitiva, a empresa que cultiva relações de aprendizado com os clientes pode ser capaz de mantê-los virtualmente para sempre – desde que continue a fornecer produtos e serviços de alta qualidade, feitos sob medida, e comercializados a preços razoáveis, incorporando os mais recentes avanços tecnológicos.

Com o acelerado declínio dos custos de tecnologia de informação, há uma imensa variedade de alternativas de uso da tecnologia de informação - redes neurais, monitores de tela plana, telefones celulares avançados, sistema de EDI (intercâmbio eletrônico de dados), à disposição das empresas para serem usadas como ferramentas de suporte à estratégia de marketing um-a-um ou de relacionamento.

Portanto, à medida que os avanços da informática forem reduzindo os custos do estabelecimento de relações de aprendizado, essas terão cada vez mais sentido num número maior de empresas e com vistas a um espectro de clientes ampliado.

### 3.4. MASS CUSTOMIZATION

As conseqüências de não prover produtos ou serviços de alto valor para o cliente são vendas e lucros em baixa. O objetivo é alcançar altos níveis de satisfação do consumidor por meio da colaboração das partes envolvidas. A motivação por trás desse relacionamento reside no aumento da capacidade da empresa em satisfazer os consumidores, e também de lidar com um ambiente de rápida mudança, por meio da parceria com o cliente.

O conceito de *Mass Customization* ou *personalização em massa* em muitos mercados é pré-requisito para o estabelecimento de uma estratégia moderna de Marketing voltada para o cliente, sem a qual não existe nenhum Marketing de relacionamento. Não se pode falar em Marketing de relacionamento sem fazer associação ao conceito de *Mass Customization*.

Há um crescente interesse em distinguir *produção em massa*, de *personalização em massa*, como duas abordagens diferentes para a estratégia competitiva. Para um maior aprofundamento, seria preciso rever o papel da estratégia de manufatura e da tecnologia na formação das opções estratégicas gerais da empresa.

WOODWARD, fez um importante trabalho estudando as empresas britânicas. Demonstrou que a tecnologia de produção tinha um relacionamento sistemático com a estrutura organizacional e as características gerenciais da empresa. Fez então a

classificação das empresas por categorias, de acordo com a tecnologia de produção empregada (produção por encomenda, fluxo contínuo, linha de montagem, por exemplo).

50

Posteriormente, HAYES & WHEELWRIGHT popularizaram seu modelo, em que propunham o enquadramento do produto da empresa, e sua evolução mercadológica, com as características do processo manufatureiro. Por esse modelo, um produto personalizado seria mais bem produzido num ambiente de produção artesanal, ao passo que produtos padronizados seriam mais bem produzidos em uma linha de montagem num ambiente de produção em massa.<sup>51</sup>

O raciocínio de associar tipos de produtos a processos de produção baseava-se em economias de escala, e o investimento em capital intensivo necessário para a manufatura de produtos em grandes volumes. Em outras palavras, seu modelo demonstrava uma relação entre variedade de produtos e custo de produção. Sob o ponto de vista estratégico, a relação era *eficiência cada vez maior* (menor custo unitário, maior precisão, maior volume de produção) *X flexibilidade*.

Sobre a importância da flexibilidade, McKENNA afirmou:

*Em um mundo de produção em massa, a contrapartida era o marketing de massa. Em um mundo de produção flexível, a contrapartida é o marketing flexível. A tecnologia vem primeiro, a capacidade de comercializar vem depois. A tecnologia envolve capacidade de adaptação, programação e customização; em seguida, vem o marketing, que faz essas qualidades chegarem aos clientes.*<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> WOODWARD, J. *Management and Technology: Problems of Progress in Industry*. Series No. 3, Londres: Her Majesty's Stationery Office, 1958. (Citado em KOTHA - 1995)

<sup>51</sup> HAYES, R. & S. C. Wheelwright. The Dynamics of Process-product Life Cycles. *Harvard Business Review*, 57(2), 1979, p. 15-22.

A natureza fundamental da competição em muitas indústrias está sendo transformada, assim como suas estratégias de negócio. As razões freqüentemente citadas são:

1. O surgimento de novas tecnologias de manufatura (Ex.: CAD, CAM, SMF) que alteraram fundamentalmente as escalas de produção, removendo barreiras à variedade e à flexibilidade.
2. A aceleração no ritmo das mudanças, e ao mesmo tempo a redução do ciclo de vida dos produtos, que levaram ao aumento da proliferação da variedade de produtos.
3. A mudança da natureza da demanda dos clientes por maior variedade, mais opções, e melhor qualidade em produtos e serviços.<sup>53</sup>

Avanços na automação industrial facilitaram a produção de uma variedade de produtos em uma mesma linha de produção, sem que haja um aumento de custo. Em contraste com sistemas tradicionais baseados em economias de escala, as novas economias de produção baseiam-se em economias de escopo. PINE II define o ambiente de *Mass Customization* da seguinte maneira:

*Em produção em massa, custos baixos são obtidos primeiramente através de economias de escala – baixos custos unitários de produtos ou serviços através de maior produção ou processo de produção mais rápido. Em Mass Customization, custos baixos são obtidos através de economias de escopo – aplicação de um único processo para produzir uma grande variedade de produtos ou serviços mais rapidamente ou com menores custos. )*<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> McKENNA, Regis. *Estratégias de ...*, p.10

<sup>53</sup> KOTHA, Suresh. Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. v. 16, 1995, p. 21-42.

<sup>54</sup> PINE II, B. J. *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1993, p. 43.

A customização em massa não é mais uma opção, mas um imperativo para muitas companhias, em um número cada vez maior de indústrias, haja visto que até os nichos de mercado estão se fragmentando. Nos anos 90, os consumidores querem que, tanto produtos quanto serviços, sejam personalizados para atender suas necessidades e desejos individuais, os quais mudam constantemente. Entretanto, o acirramento da competição, particularmente na arena global, indica que os custos tendem a diminuir, levando a uma aceleração da obsolescência tecnológica, e a uma redução do ciclo de vida dos produtos. Neste ambiente de rápida mudança tecnológica e de redução do ciclo de vida dos produtos, em que a empresa é impotente para controlar sua demanda bem como o mercado, a personalização em massa é a alternativa para se obterem a eficiência e as economias de escala da produção em massa.

Considerando a personalização em massa uma consequência natural da evolução do marketing de nicho, que se seguiu ao marketing de segmentos, DAVIS já mencionara o inexorável caminho para o marketing um-a-um:

*A lógica final de uma diferenciação cada vez maior é o mercado de um – ou seja, preencher as necessidades sob medida de clientes individuais e fazer isso em massa. Mais uma vez, os computadores estão fazendo com que isso se torne realidade.*<sup>55</sup>

Customização ou personalização significa fabricar um produto ou prestar um serviço em resposta às necessidades particulares de um cliente. E *Mass Customization*

significa fazer isso a um custo eficiente, permitindo que a diversidade não custe mais do que a uniformidade.

*Mass Customization* pode ser descrito como um processo no qual as empresas usam tecnologia e métodos de administração para fornecer produtos variados e personalizados, por meio de sistemas flexíveis, e num curto espaço de tempo. Se na produção em massa o objetivo primário é produzir bens padronizados, a um preço acessível a todos, o objetivo da personalização em massa será poder produzir uma variedade suficiente de produtos e serviços, em que o consumidor possa escolher exatamente o que quer e a um preço razoável.

Apoiado no avanço tecnológico que favoreceu o surgimento de sistemas de manufaturas flexíveis, o conceito de *Mass Customization* ofereceu a possibilidade de atendimento das mais diversas necessidades de consumidores, dos mais diferentes lugares possíveis, por meio de um tempo de produção de um item exclusivo, no menor espaço de tempo compatível com o desejo do cliente. Possibilitou-se, assim, o atendimento em massa das necessidades únicas de cada cliente.

---

<sup>55</sup> DAVIS. *Futuro Perfeito ...* p. 180

Empresas de setores industriais que sofreram mais com essas transformações viram que não estariam mais aptas a competir nesse ambiente, apenas com produtos ou serviços somente padronizados. Mesmo empresas *world class* em manufatura não assegurariam vantagens competitivas nesse ambiente, sendo necessário flexibilidade estratégica em manufatura.<sup>56</sup>

A personalização em massa proporcionou a solução para um dilema básico que já incomodou gerações de executivos.<sup>57</sup> Até a difusão dos conceitos de melhoria contínua, 15 anos atrás, as escolhas da administração baseavam-se numa dicotomia, não havia um meio termo. A empresa poderia adotar uma estratégia de grandes volumes de produção de bens ou serviços padronizados a um custo baixo, ou se decidir por produtos altamente personalizados, sob encomenda, em pequenos volumes e a um alto custo, como visto no capítulo anterior, na discussão entre standardização e customização. Em outras palavras, as empresas necessitavam decidir entre serem eficientes produtores para um mercado de massa, ou serem empresas inovativas de produtos diferenciados.

A personalização em massa exige que os processos de produção e distribuição sejam norteados por uma orientação centrada no cliente. Em contraste, a produção e o marketing de massa, centralizados em um produto, exigem que as opções (e os estoques) sejam empurrados para os canais de distribuição, na esperança de que cada nova opção seja aceita por um número suficiente de clientes, para que sua produção valha a pena.

---

<sup>56</sup> HAYES, R. H. & G.P. Pisano. Beyond World Class Manufacturing: The New Manufacturing Strategy. *Harvard Business Review*, 71(2), 1994, p. 77-87.

Isso obriga os clientes a procurar aquele produto ou serviço desejado dentro de um espectro crescente de alternativas.

Customização significa ter um comportamento específico com relação a determinado cliente. Esse comportamento inclui não apenas o produto (que pode ser o mesmo), mas também, a maneira de entregá-lo, a cobrança, a embalagem, a maneira de divulgá-lo, a maneira de educar os clientes a seu respeito, e até serviços circundantes – podem-se acrescentar novos serviços ao produto.<sup>58</sup> Quanto mais recursos e serviços forem acrescentados a um produto, mais personalizado ele será.

---

<sup>57</sup> PINE II, B. Joseph, Bart Victor & Andrew C. Boynton. Making Mass Customization Work, *Harvard Business Review*, Sept/Oct 1993, p. 111.

<sup>58</sup> PEPPERS, Don. Empresa Um-a-Um...



### 3.4.1. CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA OU PRODUÇÃO EM MASSA ?

Para PINE, VICTOR & BOYTON (1993), nem todos os mercados são sujeitos à personalização. Consumidores de *commodities*, tais como: gasolina, água e energia elétrica, não demandam diferenciação. Em outros mercados, como o de serviços de utilidade pública e de serviços governamentais, a legislação impede qualquer tipo de personalização. Em alguns mercados, a personalização de produtos ou serviços não cria valor algum para o consumidor. Além disso, variedade por si só, não é personalização, e pode acarretar custos desnecessários. Algumas empresas de produtos eletrônicos de consumo, e supermercados, estão sentindo o efeito de consumidores confusos com a grande variedade de produtos ou serviços à sua escolha.

Excetuando-se os exemplos acima, e considerando mercados de produtos concorrenciais, tem-se que produção em massa e personalização em massa são fundamentalmente diferentes, pelos seus diferentes impactos na maneira de trabalhar dentro de uma empresa (Ver quadro 1).

Quadro1 : Diferenças conceituais entre produção em massa e customização em massa

	Produção em massa	Personalização em massa
Enfoque	Eficiência pela estabilidade e controle	Variedade e personalização por meio de flexibilidade e resposta rápida
Objetivo	Desenvolver, produzir e colocar no mercado produtos e serviços a preços competitivos, a ponto de qualquer um poder comprá-los	Desenvolver, produzir, e colocar no mercado produtos e serviços em variedade e personalização suficientes, a ponto de qualquer um poder encontrar exatamente aquilo que procura
Aspectos chaves	<input type="checkbox"/> Demanda estável <input type="checkbox"/> Grandes mercados homogêneos <input type="checkbox"/> Baixo custo, qualidade consistente, produtos e serviços padronizados <input type="checkbox"/> Longo ciclo de desenvolvimento de produto <input type="checkbox"/> Longo ciclo de vida do produto	<input type="checkbox"/> Demanda fragmentada <input type="checkbox"/> Nichos heterogêneos <input type="checkbox"/> Baixo custo, alta qualidade, produtos e serviços personalizados <input type="checkbox"/> Curto ciclo de desenvolvimento do produto <input type="checkbox"/> Ciclo de vida do produto curto
Produto	Produtos padronizados para estocar	Módulos padronizados para satisfazer as necessidades dos consumidores
Estrutura	Mecanicista, burocrática e hierárquica	Orgânica, flexível e com menos hierarquias

Fonte: KOTHA (1988)

Nessa linha de raciocínio, autores têm defendido que os paradigmas da produção em massa e da personalização em massa são incompatíveis, e que a personalização em massa é a única opção de estratégia viável para os anos 90. Sobre isso, PINE II escreveu:

*Em indústrias atingidas por uma crescente turbulência de mercado, o sistema de produção em massa, que fez o crescimento da América, tornou-se fora de moda e perdeu a sua eficiência. ... Mas, uma nova fronteira na competição empresarial, o paradigma da customização em massa, está em nossas mãos. ... A hora é de mudar para a customização em massa.*<sup>59</sup>

A esse ponto de vista, KOTHA impõe certas restrições com base nos seguintes argumentos<sup>60</sup>:

1. Uma avaliação crítica da literatura sugere que a recomendação geral de que a produção em massa não seja uma opção viável de estratégia em muitas indústrias, é talvez uma avaliação exagerada, porque teoricamente uma empresa pode adotar estratégias de personalização em massa em um segmento de mercado, e uma estratégia de produção em massa em outros segmentos. Ou seja, questiona se as estratégias de personalização em massa e de produção em massa são realmente incompatíveis, como sugerido pela literatura.

---

<sup>59</sup>PINE II. *Mass Customization*... p. 264.

<sup>60</sup>KOTHA, Suresh. *Mass Customization: Implementing ...*

2. Tecnologia sozinha não é suficiente para que uma empresa obtenha flexibilidade. Para alcançá-la, torna-se necessário um clima organizacional que estimule o aprendizado e a criação de conhecimento. Entretanto, pouca pesquisa sobre personalização em massa tem dado atenção a mecanismos organizacionais que formem conhecimento. Especificamente, não está claro como a criação de conhecimento ajuda na flexibilidade estratégica no contexto de personalização em massa.
3. Há poucas evidências na literatura sobre retornos em relação à estratégia de personalização em massa empregada.

KOTHA credita essa posição de uma ou outra estratégia, por serem teoricamente incompatíveis (a produção em massa e a personalização em massa) com a literatura de estratégias genéricas, baseada na exclusividade entre liderança de custo e estratégia de diferenciação. Se, no campo teórico, pesquisadores americanos discutem se as duas estratégias são excludentes, na prática, entretanto, empresas japonesas mostraram-se bem-sucedidas ao adotar as duas estratégias simultaneamente (HAMBRICK, 1983; HAYES & PISANO, 1994).

Muitas empresas que estão usando os conceitos de personalização em massa ainda têm a maior parcela de seu faturamento derivada da exploração do paradigma da produção em massa. Nada na prática indica que essas empresas não possam perseguir uma estratégia de produção em massa num segmento, e uma estratégia de personalização em massa em outro segmento.

Em seu estudo na NBIC japonesa (National Bicycle Industrial Company), KOTHA explorou as consequências da implementação de se perseguir simultaneamente as estratégias de personalização em massa e de produção em massa. verificou que as pressuposições acima não se verificavam. Na prática, a produção em massa e personalização em massa dentro de segmentos de mercado diferentes da mesma indústria, usando a mesma linha de produto, mostrou-se uma alternativa viável e atraente para a obtenção de vantagem competitiva.

As conclusões de KOTHA, baseadas em seu estudo na NBIC, foram as seguintes:

1. A implementação das estratégias de personalização em massa e da produção em massa simultaneamente oferece para a empresa maiores oportunidades de: a) criação de conhecimento organizacional; e b) converter o conhecimento tácito individual em conhecimento organizacional explícito.
2. A implementação de ambas as abordagens tende a obter um retorno maior em relação a empresas que perseguem uma ou outra abordagem.

3. Como condição inerente à indústria, o pioneiro personalizador em massa de seu mercado obtém vantagens que são decisivas para o seu sucesso, ao estabelecer sua reputação como tal, especialmente se o mercado for pequeno para que haja muitos concorrentes.
4. Apesar da crescente importância da personalização em massa, a produção em massa continuará a ser a estratégia mais viável em muitas indústrias.

As tecnologias manufatureiras são necessárias, mas sozinhas não são suficientes para se obter a flexibilidade e resposta requerida pela personalização em massa.

LAMPEL & MINTZBERG, por sua vez, criticam o pensamento único sobre estratégia, quer seja a de padronização, quer seja a de customização em massa. Para esses autores, o que tem sido esquecido é que personalização e padronização não definem modelos alternativos de ação estratégica, mas pólos de um *continuum* de estratégias do mundo empresarial. Promovendo a personalização como resposta para as dificuldades das empresas, estar-se-á apenas substituindo um extremo pelo outro. E, no entanto, os administradores devem distribuir suas estratégias ao longo desse *continuum*.<sup>61</sup>

Para entender a origem da distinção entre padronização e personalização, é preciso compreender as forças econômicas e tecnológicas que forçaram esses movimentos. Padronização de produto, produção em massa e distribuição em massa são vistas como um só conceito, uma configuração. Indústrias transformadas por esse conceito eram comparadas com empresas já ultrapassadas, que ainda personalizavam seus produtos.

---

<sup>61</sup> LAMPEL, Joseph & Henry Mintzberg. Customizing ... p. 21-30.

Como resultado, duas lógicas surgiram: a lógica da agregação em contraste com a lógica da individualização, que erroneamente têm sido tratadas como distintas conceitualmente, e mutuamente exclusivas. Essa polarização tem feito com que os administradores ignorem a combinação dessas duas estratégias.

Essa variação de estratégias depende basicamente das funções a serem padronizadas ou personalizadas. Dentro das empresas, há sempre pontos de vistas conflitantes entre os diversos departamentos operacionais: o de produção defende a padronização, para aumentar a eficiência, enquanto o departamento de vendas considera que a personalização é o melhor caminho para aumentar as vendas. Assim, as empresas escolhem entre uma das duas posições ou, então, escolhe uma posição intermediária: a personalização de algumas das atividades de sua cadeia de valor, enquanto mantém a padronização do resto.

Como os custos tendem a aumentar com o número de mudanças a serem feitas no produto, faz sentido em personalizar inicialmente as atividades de suporte como os serviços especiais de entrega e financiamento, sem mudar o processo de produção em si, para depois abranger as atividades de ponta como *design*, fabricação, montagem e distribuição.

Posteriormente, pode-se produzir sob encomenda, mas sem alterar o *design* do produto, mantendo inalteradas as partes padronizadas do produto.

FEITZINGER & LEE pensam da mesma maneira, em relação às atividades a serem personalizadas:

*O segredo para uma customização em massa efetiva é postergar a tarefa de diferenciar o produto para um cliente específico até o último instante possível da rede de suprimento.*<sup>62</sup>

Assim, sustentam os seguintes princípios para que a personalização de produtos seja bem-sucedida:

### **1. O produto deve ser desenhado de forma modular**

O produto final se decompõe em partes que possam ser comuns a várias outras opções do modelo final. Os benefícios da modularização são:

- a) no estágio inicial de montagem, a empresa pode maximizar o número de componentes-padrão, que podem ser usados em todas as demais formas diferentes que o produto final possa aparentar. Pode deixar para a fase final de montagem, a colocação de partes que realmente vão fazer a diferenciação do produto;
- b) a empresa pode desenvolver os módulos do produto separadamente. Assim, pode fabricar módulos diferentes num determinado momento, o que encurta significativamente o tempo total de produção;
- c) a empresa pode detectar mais facilmente problemas na linha de produção, e isolar problemas potenciais de qualidade.

---

<sup>62</sup> FEITZINGER, Edward & Hau L. Lee. Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement. *Harvard Business Review*, Jan/Feb 1997, p.116-21.

Um complicador adicional pode ser prever o composto de opções de um determinado produto que os consumidores gostariam de comprar e, mais difícil, seria a previsão da demanda de produtos que estão no início ou no final do ciclo. De qualquer maneira, é uma decisão que envolve cinco áreas da empresa: marketing, pesquisa e desenvolvimento, produção, distribuição e finanças.

#### **A) Marketing**

Determinar até que ponto deve haver personalização para satisfazer as necessidades dos consumidores.

#### **B) Pesquisa e Desenvolvimento**

Redesenhar o produto para que possa ser personalizado no ponto mais eficiente da linha de produção.

#### **C) Produção e distribuição**

Coordenar o suprimento e o redesenho das peças, e alocar os processos nos lugares mais eficientes.

#### **D) Finanças**

Providenciar informações sobre custos e análises financeiras sobre alternativas.



Como cada um desses grupos de trabalho tem a sua própria medida de desempenho, se não forem bem coordenados, suas tentativas de maximizar a própria *performance* pode prejudicar o objetivo da empresa de criar a estrutura de atendimento mais eficiente, para personalizar produtos a um custo baixo.

## **2. O processo também deve ser modular**

A divisão do processo de trabalho em sub-processos totalmente independentes dá a flexibilidade necessária que um personalizador em massa precisa. Esta abordagem baseia-se em três princípios: retardar o processo até o último instante; mudar a seqüência do processo, e padronizar o processo.

## **3. A rede de distribuição deve ser ágil**

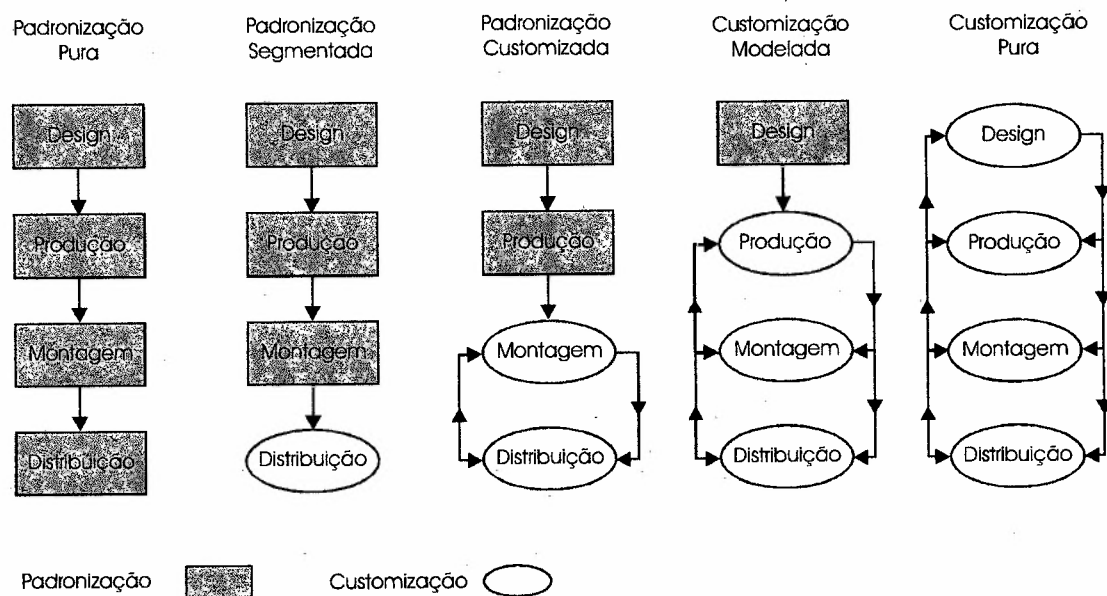
Deve visar sempre à minimização de custos, e permitir a prestação de um serviço de entrega rápido e eficiente. Pode, portanto, centralizar a fabricação de partes essenciais em algumas poucas fábricas, aproveitar as economias de escala, e descentralizar a customização para a unidade fabril local.

Logo, nesta etapa, a análise requer que se equilibrem alguns fatores como o tempo de resposta ao consumidor, o valor de se manter uma presença fabril no local, legislação local, impostos, tempo e custo de transporte, custos trabalhistas locais e a reposição dos ativos fixos.

Em relação à definição das estratégias de personalização em massa, LAMPEL & MINTZBERG identificam cinco diferentes formas de customização baseadas nas atividades da cadeia de valor, classificando-as desde a padronização pura até a customização pura.

A classificação serve também para identificar o potencial de customização de cada negócio ou indústria, bem como em que etapas do processo de produção a customização é possível.

**Figura 1: Continuum de estratégias**



Fonte: Lampel & Mintzberg (1996)

### **1. Padronização pura**

Esta estratégia se caracteriza por não oferecer nenhuma diferenciação aos consumidores. O comprador tem que se adaptar ou procurar outro produto, e não tem nenhuma influência sobre decisões a respeito de *design*, produção, ou distribuição. O melhor exemplo desta estratégia foi o modelo T da Ford: qualquer cor desde que fosse preto.

### **2. Padronização segmentada**

As empresas respondem às necessidades variadas de seus consumidores por meio da padronização dos segmentos. Assim, algumas características dos produtos são padronizadas para segmentos específicos, que são tratados como um agregado só. As alternativas individuais de escolha são antecipadas para que os produtos ofertados possam suprir as variedades desejadas pelos consumidores.

A padronização segmentada aumenta as opções de escolha do consumidor sem, no entanto, permitir uma influência direta no processo decisório sobre *design* e fabricação. Esta estratégia permite, no máximo, a personalização da distribuição.

### **3. Padronização customizada: ou customização padronizada, modularização, ou configuração**

O processo de montagem desta estratégia é personalizada. O consumidor pode escolher, dentre os diversos componentes padronizados, aqueles que farão parte do

produto que está comprando. Cada consumidor pode, portanto, escolher sua configuração, restrito apenas pela limitação dos componentes que são padronizados. Como exemplo, algumas empresas automobilísticas permitem ao cliente a opção de escolher um conjunto de componentes de seu veículo (Ex.: assento, toca-fitas, rodas).

#### **4. Customização modelada**

A empresa apresenta um protótipo de um produto ao cliente potencial, e depois adapta-o às necessidades específicas desse cliente. Nesse modelo, a personalização avança do estágio da montagem para o estágio da fabricação. A personalização é limitada apenas pelo modelo original do produto: ternos, bolos de aniversário com o nome do aniversariante, construções residenciais, entre outros.

#### **5. Customização pura**

Aqui o consumidor influencia inclusive o processo de *design*, sendo o produto realmente feito sob encomenda. Alguns exemplos dessa categoria são os joalheiros, os arquitetos, os megaprojetos como os Jogos Olímpicos e o projeto Apollo.

Todos os estágios: *design*, fabricação, montagem e distribuição, são personalizados. A polarização tradicional entre compradores e vendedores é transformada em uma parceria na qual ambas as partes estão altamente envolvidas no processo decisório.

Dadas essas definições em relação à estratégia de marketing, pode-se determinar que *Mass Customization* ocorre a partir da adoção da estratégia da modularização, passando pela personalização modelada, até a personalização pura. Na seção seguinte, são apresentadas algumas propostas diferentes de *Mass Customization*.

### **3.4.2. DIFERENTES ABORDAGENS DE MASS CUSTOMIZATION**

GILMORE & PINE II apresentam uma segunda classificação para as diferentes abordagens de personalização em massa. Esta classificação define *como* a customização é aplicada ao produto ou serviço, sendo possível os seguintes tipos: colaborativa, adaptativa, cosmética e transparente.

#### **3.4.2.1. Customização colaborativa**

A empresa conduz um diálogo com os clientes para ajudá-los a definir suas necessidades, para identificar o que precisamente vai satisfazer seus desejos, e fabricar esses produtos personalizados para eles. É a abordagem mais freqüentemente associada ao termo *Mass Customization*, o mais adequado para as atividades cujos consumidores não conseguem expressar com facilidade o que realmente querem, e se sentem frustrados com a grande variedade de itens que têm de escolher.

A ótica de origem japonesa Miki criou um sistema que tira inicialmente uma imagem digital da rosto do cliente, analisa as possibilidades com os variados tipos de armações e lentes, faz as suas recomendações e mostra de que maneira os óculos se encaixariam em seu rosto, por meio de uma imagem digital. Uma vez escolhida a armação e as lentes, os óculos são fabricados dentro da própria loja, e entregue dentro de uma hora.

Neste tipo de abordagem, muitas vezes os consumidores não têm o conhecimento necessário para determinar o que é melhor para si ou não. Por isso, a colaboração do personalizador é importante.

#### **3.4.2.2. Customização adaptativa:**

A empresa oferece um produto padrão que o próprio consumidor pode, por si mesmo, ajustar às suas necessidades.

Este tipo de personalização funciona em negócios em que o consumidor deseja que o produto desempenhe suas funções de diferentes maneiras, em diferentes ocasiões. A tecnologia disponível permite que os consumidores façam a personalização por si mesmos.

A Lutron Electronics Company of Coopersburg, Pennsylvania, vende sistemas de iluminação com diferentes tipos de lâmpadas para um mesmo ambiente. Permite que o consumidor programe diversos efeitos em função de suas necessidades: ambiente para leitura, momentos românticos, festas, jantares, e outras.

#### **3.4.2.3. Customização cosmética:**

É uma personalização apropriada aos consumidores que usam o produto da mesma maneira, mas diferem apenas na forma como querem que o produto seja apresentado. O produto pode ser disposto de maneira diferente; seus atributos e benefícios podem ser divulgados e anunciados de maneira diferente; o nome do cliente pode ser grafado em cada item; ou campanhas promocionais podem ser comunicadas diferentemente. Apesar de a personalização nesta abordagem ser literalmente cosmética, é de grande valor para muitos consumidores. Pode-se citar como exemplo, os bilhões de dólares que os consumidores gastam anualmente com camisetas.



#### **3.4.2.4. Customização transparente:**

A personalização de produto ou serviço é feita sem que o consumidor saiba explicitamente que o mesmo foi personalizado para ele. Ocorre quando as necessidades do consumidor são previsíveis, ou podem ser facilmente deduzíveis, e especialmente quando o consumidor não quer declará-las repetidamente. Os personalizadores transparentes observam o comportamento do cliente sem interação direta e depois oferecem o produto ou serviço como se fosse um padrão da empresa.

A ChemStation, de Dayton, Ohio, vende detergente industrial para lava-carros e empresas de limpeza, por exemplo. Observando o padrão de consumo de seus produtos, envia antecipadamente aos clientes o produto, sem que estes tenham que gastar tempo em criar e rever ordens de compra.

Cada uma das quatro abordagens desafia o paradigma da produção em massa de produtos ou serviços, e pode ser também usada de maneira combinada, dentro da estratégia de marketing da empresa.

Conclui-se que a personalização do produto constitui apenas uma das formas para a criação de valor único para o cliente. Personalizar a apresentação do produto pode ser tão eficaz quanto a personalização do produto.

Se há muitas vantagens estratégicas no uso da customização em massa, há também custos associados. O quadro abaixo relaciona os benefícios e custos associados ao processo:

**Quadro 1: Benefícios e custos associados ao processo de customização.**

BENEFÍCIOS POTENCIAIS	CUSTOS POTENCIAIS
<p><i>O potencial para a redução de custos resulta de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Redução de estoque de produtos acabados, bem como de produtos semi-acabados</li> <li><input type="checkbox"/> Fim da obsolescência causada por renovações periódicas dos modelos, e pela introdução de novos produtos</li> <li><input type="checkbox"/> Fim das previsões e atividades de pesquisa de mercado acarretados pelo sistema de produção em massa</li> <li><input type="checkbox"/> Direcionamento exato dos dados para os pontos de criação de valor</li> <li><input type="checkbox"/> Eliminação de certas atividades da cadeia de valor da empresa</li> </ul>	<p><i>O potencial para aumento de custos resulta de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Gastos em tecnologias avançadas de manufatura e tecnologias de informação</li> <li><input type="checkbox"/> Investimentos em sistemas de informação para coletar e monitorar informações sobre o consumidor</li> <li><input type="checkbox"/> Recursos de engenharia para desenvolver tecnologias de processo e de produto dentro da empresa</li> <li><input type="checkbox"/> Maiores gastos com salários em função de mão-de-obra mais qualificada</li> <li><input type="checkbox"/> Esforço desproporcional da administração para implementar efetivamente a abordagem de personalização, para um segmento de mercado relativamente pequeno</li> <li><input type="checkbox"/> Iniciativa de equipar e treinar varejistas para que os pedidos dos consumidores sejam corretamente efetivados e encaminhados para a fábrica</li> </ul>
<p><i>A implementação das abordagens de personalização em massa e da produção em massa simultaneamente aumenta a capacidade da empresa ao:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Utilizar efetivamente os recursos humanos altamente qualificados e motivados</li> <li><input type="checkbox"/> Melhorar as capacidades de engenharia e manufatura, e desenvolver novas capacidades que promovam maior flexibilidade estratégica</li> <li><input type="checkbox"/> Promover ambiente para aprendizado contínuo, e divulgação das melhores práticas entre as várias unidades de produção</li> <li><input type="checkbox"/> Introduzir novos produtos mais rapidamente, e ser mais eficiente na resposta às tendências do mercado</li> <li><input type="checkbox"/> Cobrar preços <i>premium</i> por satisfazer as necessidades únicas do consumidor.</li> </ul>	

## PARTE IV - ESTUDO DE CASOS E PESQUISA DE CAMPO

O objetivo desta pesquisa de campo foi observar se o conceito de customização em massa já fazia parte do dia-a-dia das empresas automobilísticas locais ou não, de que modo a customização em massa era aplicada e investigar qual o grau de importância estratégica para o negócio e os fatores limitadores ou estimuladores à sua utilização.

A indústria automobilística, por sua importância no contexto empresarial (é a maior indústria de bens de consumo e de maior peso na economia) representa muito bem o parâmetro de onde se pode tirar valiosas conclusões.

Foi na indústria automobilística que surgiu o conceito de produção em massa, e, posteriormente, outros conceitos revolucionários em relação a técnicas administrativas que se tornaram conhecidas quando as montadoras japonesas superaram suas congêneres norte-americanas, inclusive dentro dos Estados Unidos. Entre eles: controle de qualidade, melhoria contínua, JIT – *Just in Time*, até os sistemas de manufatura flexível.

Foram os sistemas de manufatura flexível (SMF) que permitiram enormes ganhos de produtividade e de redução de custo. Com eles, as mesmas plataformas de montagem de um modelo de veículo podiam ser utilizadas para a montagem de outros veículos, uma vez que muitos dos componentes eram semelhantes, bem como o processo de montagem (ver FEITZINGER & LEE), tornando possível a oferta de grande variedade de produtos a custos altamente competitivos. Da indústria automobilística, o conceito de manufatura flexível migrou também para outras indústrias.

Do sistema de manufatura flexível para a customização em massa foi um passo. A indústria automobilística japonesa permite aos consumidores japoneses fazerem suas escolhas entre um leque de opções de acessórios entregando o veículo ao fim de uma semana.

Baseado nesse histórico, acreditava-se que não havia algo similar nas mesmas proporções praticadas no exterior em função de alguns aspectos mercadológicos que serão abordados à frente. A idéia inicial era de fazer pesquisa de campo com uma montadora de cada continente: uma dos Estados Unidos, outra da Europa e uma do Japão. Como isso não foi possível devido a motivos diversos, não se fez mais restrições em relação à origem das empresas. Sendo as três escolhidas formou-se uma amostra que de algum modo representasse para o estudo qualitativo que se seguiu.

#### **4.1. A SELEÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS**

As empresas foram selecionadas dentro do setor automobilístico, incluindo-se nele os veículos de passeio e os de carga, dado que a estratégia de marketing em estudo pode ser aplicada indiferentemente a qualquer veículo. As empresas foram contatadas por telefone, fax e E-mail. Foi enviada uma carta contendo breve resumo sobre o assunto, acarretando os seguintes resultados:

1. A empresa **A**, montadora multinacional de origem européia de carros de passeio, escolhida foi contatada por telefone e solicitou que o questionário fosse enviado por fax. As respostas foram enviadas um mês depois.
2. A empresa **B**, montadora multinacional de origem européia de carros de passeio e de carga leve, iniciou suas atividades há pouco tempo no Brasil. Foi contatada inicialmente por telefone sem sucesso. Foi enviado um E-mail com o questionário em anexo e, após novas tentativas por telefone, o responsável pela área de marketing retornou as respostas.
3. A empresa **C**, montadora multinacional de origem européia de carros de carga, foi contatada por telefone. Um E-mail foi enviado com o questionário, mas a entrevista e as respostas foram obtidas por telefone.

4. A empresa X, montadora multinacional de origem norte-americana de carros de passeio, há pouco tempo no país, foi contatada por telefone. Informou que as decisões de marketing tomadas aqui ainda não eram relevantes, uma vez que grande parte das decisões era tomada no exterior, sendo que a empresa tem como plano a produção de apenas dois modelos de veículos.
5. A empresa Y, montadora multinacional de origem japonesa de carros de passeio e carga, foi contatada inicialmente por telefone e solicitou que fosse enviado um E-mail para o responsável por relações institucionais que encaminharia para a matriz no exterior a solicitação para entrevista. Um breve resumo com o questionário padrão em inglês foi enviado por E-mail sem que houvesse nenhum retorno.
6. A empresa Z, montadora multinacional de origem norte-americana de carros de passeio, foi contatada inicialmente por telefone e solicitou uma carta por fax da apresentação da Escola sobre o assunto e não retornou nenhuma resposta. Novo contato via fax foi feito duas semanas após não surtindo nenhum resultado.

## **4.2. COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS OBTIDAS**

### **4.2.1. PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO DO CONSUMIDOR:**

A	Bom atendimento ao consumidor no ponto de vendas. Para isso, a empresa investe em treinamento e possui o serviço de Satisfação do Cliente para atendimento às reclamações e sugestões. Além disso, possui cartões de afinidade para que as compras efetuadas com o cartão de crédito sejam convertidos em bônus na aquisição de outro veículo da marca.
B	Plano de socorro mecânico gratuito com validade de 1 a 2 anos dependendo do modelo do veículo. Após esse prazo, o plano de socorro deve ser pago anualmente (R\$ 120,00).
C	Os clientes preferenciais ganham descontos e melhores condições de financiamento.

#### 4.2.2. SEGMENTOS DE MERCADO ATENDIDOS POR PRODUTOS PERSONALIZADOS E A EVOLUÇÃO DO CONCEITO

<b>A</b>	<p>No Segmento institucional :</p> <p>Órgãos do governo e frotistas são os principais clientes. Entre os veículos personalizados estão: carros com faixas, carros de presos, carro patrulha para polícia civil ou limitar com equipamentos especiais; carros para deficientes físicos. Representam cerca de 15% das vendas. A tendência para customização é crescente e já está se estendendo ao grande público.</p> <p>Para público não institucional:</p> <p>A empresa lançou um programa chamado de “Oferta Modular” permitindo a combinação de motores, cores, estofamentos e acessórios diversos. O tempo de entrega é de cerca de 60 dias. A participação das vendas personalizadas é de 20% do total do modelo e a empresa espera diminuir o prazo de entrega.</p>
<b>B</b>	<p>Venda de veículos diferenciados apenas para segmentos institucionais e representam 1% das vendas: Hospitais, polícia, bombeiros, correios. Os pedidos são aceitos com uma quantidade mínima.</p> <p>Para o segmento não institucional:</p> <p>Não há possibilidade de pedidos específicos.</p> <p>O tempo de entrega de produtos que não existem em concessionárias é de 40 dias e há um projeto para se iniciar no fim de 2001 para reduzir esse tempo para 15 dias.</p>
<b>C</b>	<p>A customização pode ser feita para qualquer pedido. Entretanto, como a maioria de sua clientela é de frotistas, não há muito interesse dos clientes para mudanças especiais no veículo e, portanto, não se espera um <i>boom</i> de vendas de veículos personalizados. O tempo padrão de entrega de um veículo personalizado é de 2 semanas, mas pode levar até 6 semanas em virtude de atrasos dos componentes importados. A participação de produtos diferenciados nas vendas totais é de 1%.</p>



#### 4.2.3. OBSTÁCULOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE MASS CUSTOMIZATION

<b>A</b>	<p><b>Por parte do cliente:</b></p> <p>Acredita que há falta de cultura para um pedido que demore para ser entregue, uma vez que o consumidor é imediatista.</p> <p><b>Para a empresa:</b></p> <p>Superar problemas de área logística, suprimentos e atendimento no ponto de venda.</p> <p>Não há incompatibilidades em atender segmentos de mercado orientados para a produção em massa e para a customização em massa. Apenas dificuldades naturais de implementação.</p>
<b>B</b>	<p>Os custos para a implementação da customização em massa são elevados. É necessário Ter um sistema de fornecimento de peças em tempo adequado, fornecedores a curta distância e baixa dependência de partes importadas.</p> <p>A programação de produção em massa, por sua vez, é planejada com meses de antecedência e, na personalização, a programação tem tempo muito curto.</p> <p>Além disso, a quantidade de peças em um veículo é muito grande e o número de fornecedores também, o que torna difícil adaptar a todos com uma programação de tempo reduzido.</p>
<b>C</b>	<p>Não há fator limitante à customização em massa. Como a produção é feita em lotes, não há dificuldades operacionais. É uma questão administrativa e equacionar o trâmite burocrático: análise crítica do contrato, verificar estoque de peças, custo, marketing, engenharia, projeto, importação.</p>

#### 4.2.4. EM RELAÇÃO AO RETORNO FINANCEIRO:

<b>A</b>	A empresa não pratica preços diferenciados sobre o mesmo opcional em face da personalização do produto. Aposta em ganhos não-monetários, tais como: melhor conceito perante o cliente e na imagem institucional da marca.
<b>B</b>	Não há produtos personalizados.
<b>C</b>	A rentabilidade de um pedido especial é maior, mas a demanda tem se mantido inelástica, em torno de 1% das vendas totais.

#### **4.2.5. RELAÇÃO ENTRE A LEALDADE DOS CLIENTES E CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA.**

<b>A</b>	<p>Ainda não há nenhuma medida de avaliação do impacto da customização em massa por ter sido esta implantada no ano de 1999. A prioridade agora é comparar o desempenho das vendas de veículos “modulares” com as vendas pelo sistema antigo, com os itens opcionais já definidos. Acredita, porém, que a oferta modular facilita a escolha do cliente, devendo satisfazê-lo a médio prazo, criando um vínculo, e tornando-o mais fiel e até um divulgador da marca.</p>
<b>B</b>	<p>Não há números para comparar a customização em massa e a produção em massa.</p> <p>A fidelidade é conseguida por produtos de qualidade e durabilidade, bom atendimento pós-venda com preço de peças e mão-de-obra justos, bom valor de revenda do veículo e ampla rede de concessionárias.</p>
<b>C</b>	<p>A oferta de produtos customizados não é determinante para a fidelidade dos clientes.</p> <p>O que decide a compra são outros aspectos: economia, confiabilidade, assistência técnica.</p>

### 4.3. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em relação ao tipo de customização que a indústria pode praticar, segundo o modelo de LAMPEL & MINTZBERG, pode-se classificar como *padronização customizada*. Neste processo, os componentes são padronizados e apenas a montagem é personalizada. O consumidor pode escolher, dentre os diversos componentes padronizados, aqueles que farão parte do produto que está comprando. Cada consumidor pode, portanto, escolher sua configuração, restrito apenas pela limitação dos componentes que são padronizados.

A empresa A é a única das três empresas pesquisadas que realmente pratica a customização em massa e a que está mais próxima de atingir um estágio considerado bom na customização em massa, necessitando para isso reduzir o tempo de entrega. Iniciado de maneira tímida e sem muito alarde, a estratégia de customização em massa ainda não deslanchou, o que pode ser confirmado pelo longo prazo de entrega.

Quanto à empresa B, recém-instalada no país, seu sucesso deve-se à feliz escolha nos modelos produzidos, oferecendo novidades e proporcionando novas experiências ao consumidor brasileiro. A produção em massa faz parte da necessidade da empresa em conseguir consolidar a sua escala de operações, e, à medida que se consolidar no mercado nacional, a tendência é que possa encurtar o tempo de entrega das auto-peças através de uma melhor programação de produção e de compra junto aos fornecedores.

Ainda não existe uma pressão do mercado que exija as empresas a oferecerem produtos realmente personalizados a preços competitivos. O que se percebe no mercado é a necessidade da garantia da qualidade, de preços baixos e serviços garantidos na assistência técnica. E realmente foram os itens enfatizados na pesquisa pela empresa B. Entretanto, não significa que seja uma situação duradoura. Assim que as empresas concorrentes forem conseguindo equalizar seus diferenciais competitivos, novas armas serão usadas na busca da fidelização do cliente, entrando aí, a customização em massa e o marketing de relacionamento.

Em relação à empresa C, o que ela pratica é a customização de forma quase artesanal e não a customização em massa. Ou seja, a adaptação de um produto ou serviço às necessidades únicas de um cliente. Cada pedido especial envolve todo um conselho para a deliberação sobre detalhes como preço, estoque, importação de peças. Um produto ofertado numa estratégia de customização em massa deve ser tratado como apenas mais um pedido normal, com seu preço já calculado pelo terminal e prazo de entrega já definido, e não ser tratado como uma excepcionalidade.

Alguns instrumentos de fidelização citados pelas empresas não são necessariamente instrumentos determinantes para a criação de relacionamentos com o consumidor. São diferenciais de curto prazo, mas que podem ser copiados a médio prazo e se tornar apenas pré-requisitos para as empresas competirem e permanecerem no mercado.

Qualidade, bom atendimento, boa prestação de serviço de pós-venda, assistência técnica, há muito deixaram de ser diferenciais competitivos em mercados altamente concorridos. São apenas pré-requisitos para as empresas se manterem no mercado. No entanto, no mercado brasileiro, em que até há pouco tempo os carros nacionais eram considerados “carroças”, esses fatores ainda estão sendo considerados vantagem competitiva, deixando de ser assim que todas as empresas alcancem o mesmo estágio.

Pode-se concluir sem dúvida que um dos grandes empecilhos à expansão do *Mass Customization*, bem como do Marketing de relacionamento, é o estágio de conscientização do consumidor e o nível da concorrência. Não se pode falar em fidelização do consumidor, nem em construir relacionamentos se não houver um esforço das empresas em sanarem problemas básicos como a qualidade inerente ao produto ou serviço prestado a preços razoáveis. Um impulso muito grande neste sentido foi dado com a entrada de novos fabricantes, forçando as empresas já estabelecidas a saírem de suas posições e se aperfeiçoarem para agregar cada vez mais valor ao cliente.

Uma constatação prática do estágio em que se encontra o mercado para indústria automobilística é a grande mobilidade nas posições das montadoras, permitindo uma grande alternância nas posições que ora se julgavam consolidadas.

#### **4.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

Conforme disposto no pressuposto básico, a implantação de estratégias bem-sucedidas de customização em massa depende de uma série de fatores que podem ser assim ordenados:

##### **4.4.1. Condições competitivas do setor**

- a) O setor se caracteriza por um aumento na proliferação de produtos e inovações. É um mercado dinâmico e altamente competitivo;
- b) Não há ainda um concorrente bem posicionado, que já esteja praticando a customização em massa.

##### **4.4.2. Cultura organizacional**

- a) A cultura organizacional é voltada para a criação de valor para o cliente através de ações práticas e não apenas teoria;
- b) O sistema de produção premia a atenção aos detalhes, e enfatiza a importância de zero-defeito em todas as atividades do processo de criação de valor. Busca da melhoria contínua;
- c) Cada tarefa da unidade de produção, e suas prioridades competitivas, são confrontadas com o seu ambiente mercadológico. Ser sempre melhor que o concorrente.

#### **4.4.3. Coordenação inter e intraorganizacional**

- a) Tem acesso rápido a uma rede de fornecedores para poder entregar o produto ou serviço no menor tempo possível;
- b) Desenvolve uma rede de informação, conectada a um seleto grupo de distribuidores treinados;
- c) Sistemas de produção flexíveis.



#### **4.5. SUGESTÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA:**

1. Manter um sistema integrado com todas as concessionárias e um banco de dados com todas as informações de todos os clientes e sua família e mantê-lo sempre atualizado.
2. Acompanhar todo o histórico do veículo, registrando defeitos e avarias e aonde foram feitos os consertos e os valores pagos.
3. Acompanhar o histórico de compra do cliente, registrando a periodicidade com que ele faz a troca de veículo, qual o seu perfil (econômico, ostensivo, familiar, entre outros). Entrar em contato informando sobre promoções, liquidações ou fazer ofertas em datas especiais. Por exemplo: aniversários, bodas, casamentos de filhos e filhas, maioridade dos filhos, aprovação dos filhos no vestibular.
4. Manter contatos com seguradoras para se informar sobre sinistros de veículos para poder entrar em contato com potenciais clientes.

Se há restrição em relação ao custo da manutenção desse sistema de informação, por outro lado, é sabido que a manutenção de clientes é menos dispendiosa que a conquista de novos clientes (REICHHELD & SASSER). Assim, o custo da manutenção desse banco de dados seria recompensado pelo retorno obtido com a manutenção dos seus próprios clientes.

A empresa A possui uma ferramenta de fidelização distribuída 200.000 vezes: o cartão de afinidade. Entretanto, não foi deixado claro qual o uso tem sido feito das informações extraídas desses clientes. Quantos dos portadores desses cartões voltaram a comprar com a empresa.

Custos com pesquisas de opinião para saber o que clientes pensam da sua marca seriam evitados uma vez que o banco de dados não só conteria essas informações, bem como sua fidedignidade seria muito maior.

Esses seriam alguns exemplos da criação de valor e de experiências emotivas para a manutenção de um relacionamento duradouro com o cliente.

#### **4.6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Uma das limitações deste estudo foi não ter podido fazer comparações entre as políticas de marketing nos países de origem das empresas montadoras e as adotadas aqui. Essa comparação permitiria orientar melhor a elaboração de um modelo que refletisse mais corretamente as restrições à adoção de estratégias de customização em massa em função de particularidades dos mercados locais.

Este estudo também não analisou empresas que falharam na implementação de estratégias de customização em massa, bem como as causas do insucesso. A identificação das causas de eventuais insucessos poderia levantar outras linhas de estudo, mensurando a capacidade real da aplicabilidade da customização em massa nos mais diversos segmentos de consumo.

Também não foi possível fazer uma comparação entre empresas de continentes diferentes. Essa análise seria útil para confirmar ou não procedimentos padrão de empresas de determinado continente em relação a procedimentos diferentes de empresas de outros continentes, ajudando a definir quais as estratégias que seriam mais ou menos aplicáveis em determinadas condições, bem como as estratégias mais bem-sucedidas.

#### **4.7. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

1. Estudar o comportamento do mercado automobilístico após a consolidação das posições entre as empresas concorrentes. Verificar o relacionamento das empresas com o consumidor para testar a validade de que um mercado menos competitivo é fator limitador ao desenvolvimento do marketing de relacionamento.
2. Verificar a aplicabilidade das restrições mencionadas em 4.4.1, 4.4.2 e 4.4.3 a outros setores da economia. Por exemplo: indústria de eletro-eletrônicos, eletrodomésticos linha branca ( geladeira, fogões, lavadoras de roupa).
3. Estudar em que condições o modelo de *Mass Customization* pode ser aplicado a outras indústrias.
4. Estudar a evolução da customização em massa em diversos segmentos da economia e testar a hipótese de Kotler de que realmente o mercado de massa morreu, ou concluir que a customização em massa não passa de apenas outro nicho de mercado, com participação limitada no faturamento da empresa.

**V – APÊNDICE: carta de apresentação e questionário enviado às empresas para pesquisa de campo**

À Empresa A do Brasil

Att. Sr. Dir. de Marketing

Prezado Sr.,

Como mestrando da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, estou concluindo minha tese em Marketing Internacional, sob a orientação da Professora Dra. Maria Cecilia Coutinho de Arruda, concentrando meu tema em estratégias de *mass customization*.

Estou analisando empresas do setor automobilístico que indicam estar de alguma forma aplicando o conceito de customização.

Solicito sua colaboração no sentido de preencher o questionário abaixo, e ponho-me à sua disposição para qualquer esclarecimento.

Por favor, encaminhe o questionário respondido por E-mail, se possível até dia 23/10/99.

Agradeço antecipadamente sua atenção e solicito sua autorização para:

( ) incluir na Dissertação esses dados, mencionando o nome da empresa; ou

( ) incluir na Dissertação esses dados, sem mencionar o nome da empresa.

Cordialmente,

William Yan Wey Man

Dados para contato: Fone/fax: (041) 233-2110

E-mail: [wman@uol.com.br](mailto:wman@uol.com.br)

## Questionário sobre Mass Customization

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

- 1) Quais são as políticas operacionais voltadas para a fidelização do cliente à empresa?  
(Ex: cartões, pontuações, milhagens, etc.)
- 2) Quais os segmentos de mercado (institucionais e não-institucionais) atendidos com produtos personalizados às necessidades do cliente? (Ex.: Polícia, hospitais, pessoas físicas, etc.)
- 3) Qual a participação desses segmentos e do segmento de produção em massa no faturamento da empresa (em %)?
- 4) Como foi a evolução desde o início da customização (está aumentando, diminuindo, estabilizado)? Qual a tendência?
- 5) Para o segmento não institucional, quais são as opções de personalização possíveis?  
O que o cliente pode escolher (cor, tipo de tecido, rodas, entre outros)? Qual o tempo padrão de entrega de um produto personalizado e de outro não personalizado? Há projetos para redução do tempo de espera?

- 6) Quais os problemas que podem ocorrer na implementação de estratégias de *mass customization* (Ex.: custos excessivos e quais)? Quais as medidas a serem tomadas para evitar essas situações?
- 7) Há incompatibilidade em se adotar estratégias conjuntas de produção em massa e de personalização em massa, ao mesmo tempo? Por que?
- 8) Em relação ao retorno financeiro, a rentabilidade do segmento de produtos personalizados é superior, inferior ou igual ao do mercado de massa? Qual a diferença (%)?
- 9) Uma vez que o objetivo principal do marketing de relacionamento é manter clientes fiéis à empresa, há dados para concluir sobre uma correlação positiva entre *mass customization* e lealdade dos clientes a longo prazo? Há variação significativa no grau de retenção de clientes à marca quando se usam estratégias de *mass customization*, comparada à estratégias voltadas para a produção em massa?
- 10) Segundo KOTHA, professor da Stern School of Business, New York University:

*“o estabelecimento de mecanismos organizacionais (tais como: rodízio de tarefas, o consequente compartilhamento das idéias sobre os processos, a centralização da equipe de engenharia) obrigando a interações entre fábricas de características diferentes- fábrica de produção em massa e fábrica de produto customizados, proporcionam a criação de novo conhecimento, bem como traz uma maior flexibilidade estratégica.”*

Em relação aos recursos humanos na sua empresa e à estrutura organizacional, foi constatada alguma melhoria nas condições para a criação de novo conhecimento?

## VI - BIBLIOGRAFIA

- BAGOZZI, Richard P. Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*. V. 23, n.4, p. 272-77, 1995.
- BERRY, Leonard L. Relationship Marketing of Services – Growing Interest, emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*. V. 23, n.4, p. 236-45, 1995.
- \_\_\_\_\_. O Modelo Emergente. *HSM Management*. N. 13, p. 58-64, Março/Abril 1999.
- BOLWIJN, P. T. & Kumpe, T. Manufacturing in the 1990s - Productivity, Flexibility and Innovation. *Long Range Planning*. V. 23, n. 4, p. 44-57, 1990.
- BRETZKE, Miriam. *O Marketing de Relacionamento: Integração entre Informática e Marketing na Busca da Vantagem Competitiva*. Dissertação de Mestrado. EAESP/FGV, São Paulo, 1992.
- BURRUS, Daniel & GITTINES, Roger. *Techno Trends, Como Usar a Tecnologia para Passar à Frente de seus Concorrente*. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- BUZZELL, Robert D. Can You Standardize Multinational Marketing? *Harvard Business Review*. N. 46, p. 102-13, Nov./Dec. 1968.
- CAETANO, José Roberto. Ao Gosto do Freguês. *EXAME*. P. 44-46, 29 de Julho, 1998.
- DAVIS, Stanley. *Futuro Perfeito*. São Paulo: Editora Nobel, 1990.
- DOUGLAS, Susan P. & WIND, Yoram. The Myth of Globalization. *Columbia Journal of World Business*. V. 22, p. 19-29, Winter, 1987.
- FEITZINGER, Edward & LEE, Hau L. Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement. *Harvard Business Review*, Boston, p. 116-21, Jan./Feb. 1997.
- FORNELL, Claes & DIDOW, Nicholas M. Economic Constraints on Consumer Complaining Behavior. *Advances in Consumer Research*. V. 7, p. 318-23, 1980.
- \_\_\_\_\_. & ROBINSON, William T. Industrial Organization and Consumer Satisfaction/Dissatisfaction. *Journal of Consumer Research*. p. 403-12, March/1983.



GILMORE, James H. & PINEII, B. Joseph. The Four faces of Mass Customization. *Harvard Business Review*. Boston, p.91-101, Jan./Feb., 1997.

GRÖNROOS, Christian. Relationship Marketing: The Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*. V. 23, n.4, p. 252-54, 1995. .

HAYES, R. & WHEELWRIGHT, S.C. The Dynamics of Process-product Life Cycles. *Harvard Business Review*, Boston, n. 57(2), p. 15-22, 1979.

\_\_\_\_\_ & PISANO, G.P. Beyond World Class Manufacturing: The New Manufacturing Strategy. *Harvard Business Review*, Boston, n. 71(2), p.77-87, 1994.

HOUT, Thomas, PORTER, Michael E. & RUDDEN, Eileen. How Global Companies Win Out. *Harvard Business Review*, Boston, p. 98-108, Sep./Oct. 1982.

JAIKUMAR, R. Postindustrial manufacturing. *Harvard Business Review*, Boston, n. 64, p.69-76, 1986.

JAIN, Subhash C. Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*. V. 53, p. 70-79, January/1989.

KASHANI, Kamran. Beware the Pitfalls of Global Marketing. *Harvard Business Review*, Boston, v. 67, p. 91-98, Sep./Oct. 1989.

KOTHA, Suresh. Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. V. 16, p. 21-42, 1995.

KOTLER, Philip. Personalização em Massa. *HSM Management*. Ano 1, n.5, p. 136-40, Nov./Dez. 1997.

LAMPEL, Joseph & MINTZBERG, Henry. Customizing Customization. *Sloan Management Review*. , p. 21-30, Fall 1996.

LEVITT, Theodore. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, Boston, n. 61, p. 92-102, May/Jun. 1983.

McKENNA, Regis. *Estratégias de Marketing em Tempos de Crise*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Marketing de Relacionamento – Estratégias bem-sucedidas para a Era do Cliente*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

MORGAN, Robert M. & HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. V. 58, p. 20-38, July 1994.

OHMAE, Kenichi. The Triad World View. *Journal of Business Strategy*. N. 7, p. 8-19, 1987.

\_\_\_\_\_. Planting for a Global Harvest. *Harvard Business Review*, Boston, p. 136-45, July/August, 1989.

PARASURAMAN, A. Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value. *Journal of The Academy of Marketing Science*. V. 25, n. 2, p. 154-61, 1997.

PEPPERS Don & ROGERS, Martha. Relacionamento Duradouro. *HSM Management*. Ano 1, n. 4, p. 82-86, Set./Out. 1997.

\_\_\_\_\_. Empresa Um-a-Um. *HSM Management*. Ano2, n.8, p. 6-14, Maio/Jun. 1998.

\_\_\_\_\_, ROGERS, Martha & DORF, Bob. Is your Company Ready for One-to-one Marketing ? *Harvard Business Review*, Boston, p. 151-60, Jan./Feb. 1999.

\_\_\_\_\_, ROGERS, Martha & PINE II, B.J. Personalizar para Ganhar. *HSM Management*. Ano 1, n.1, p. 118-22, Mar./Abr. 1997.

PETERSON, Robert A. Relationship Marketing and the Consumer. *Journal of the Academy of Marketing Science*. V. 23, n. 4, p. 278-81, 1995.

PINE II, B. J. A Era da experiência. *HSM Management*. N. 13, p. 66-70, Março/Abril 1999.

PINE II, B. Joseph, PEPPERS, Don & ROGERS, Martha. Do You Want to Keep Your Customers Forever? *Harvard Business Review*, Boston, p. 103-14, March/April, 1995.

PINE II, B. Joseph, VICTOR, Bart & BOYTON, Andrew C. Making Mass Customization Work. *Harvard Business Review*, Boston, p. 108-19, Sep./Oct. 1.993.

PORTER, Michael E. *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

PRAHALAD, C.K. & YVES, L. Doz. The Multinational Mission: Balancing Local demands and Global Vision. *The Free Press*. 1987.

- QUELCH, John A. & HOFF, Edward J. Customizing Global Marketing. *Harvard Business Review*, Boston, n. 64, p. 59-69, May/Jun. 1986.
- RAPHEL, Murray. A Escala da Lealdade. *HSM Management*. N. 13, p. 72-76, Março/Abril 1999.
- REICHHELD, Frederick & SASSER, Earl W. Zero Defections: Quality comes to Service. *Harvard Business Review*, Boston, n. 68, p. 105-11, Sep./Oct.
- SALIBY, Paulo Eduardo. O Marketing de Relacionamento: o Novo Marketing da Nova Era Competitiva. *RAE Light*, v. 4, n.3, p. 6-12, 1997.
- SAMIEE, Saeed & ROTH, Kendall. The Influence of Global Marketing Standardization on Performance. *Journal of Marketing*. V. 56, p. 1-17, April, 1992.
- SEALEY, Peter & CRISTOL, Steven M. A Estratégia da Substituição. *HSM Management*. Ano1, n.6, p. 118-22, Jan./Fev. 1998.
- SHETH, Jagdish. & PARVATIYAR, Atul. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of The Academy of Marketing Science*. V. 23, n. 4, p. 253-63, Fall/1995.
- SLATER, Stanley F. Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. *Journal of The Academy Marketing Science*. V. 25, n.2, p. 162-167, 1997.
- SMITH, W.R. Product differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*. V. 20, p. 3-8, July 1956.
- SORENSEN, Ralph Z. & WIECHMANN, Ulrich E. How Multinationals View Marketing Standardization. *Harvard Business Review*, Boston, v. 53, p. 38-56, May/June, 1975.
- SZYMANSKI, David M., BHARADWAJ, Sundar G. & VARADRAJAN, P. Rajan. Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*. V. 57, p. 1-17, Oct./1993.
- WIND, Yoram, DOUGLAS, Susan P. & PERLMUTTER, Howard V. Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*. V. 37, p. 14-23, April, 1973.
- WOODRUFF, Robert B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. V. 25, n. 2, p. 139-53, 1997.