

AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE PORTER E O NOVO PARADIGMA DA CUSTOMIZAÇÃO EM MASSA

Rogério Royer (FURG)

rogroyer@ufrgs.br



As estratégias genéricas desenvolvidas por Michael Porter (1980) foram difundidas mundialmente, tanto no meio acadêmico como no meio empresarial. Estas estratégias genéricas estabelecem um trade-off entre custos e diferenciação que, ainda hhoje, é defendido por muitos. Algumas estratégias emergentes, como a Customização em Massa (CM), não seguem o modelo Porteriano, estabelecendo assim a quebra de um paradigma que é defendido amplamente. Neste artigo discute-se como a estratégia da Customização em Massa pode ocupar uma posição intermediária dentro do mercado, usufruindo-se tanto da estratégia de liderança em custo quanto da estratégia de diferenciação. Desta forma, a Customização em Massa desafia, de certa forma, o princípio de uma estratégia de sucesso que foi estabelecido por Porter em 1980. No caso, as estratégias genéricas de Porter não seriam invalidadas, mas sim, estabelecido a estratégia do uso simultâneo de mais de uma estratégia genérica, como forma de se obter uma vantagem competitiva. Como importante contribuição, este artigo apresenta algumas relações existentes entre as estratégias genéricas de Porter e a estratégia da Customização em Massa. Estas relações que são aqui estabelecidas contribuem para o entendimento da estratégia da Customização em Massa, assim como o potencial desta na atualidade.

Palavras-chaves: Customização em Massa, Estratégias Genéricas, Estratégia, Michael Porter

1. Introdução

O conceito de estratégia tem sido algo muito discutido na literatura. Na verdade, não existe uma única definição universalmente aceita que responda a pergunta: “*O que é estratégia?*”. Alguns autores incluem, por exemplo, metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem uma firme distinção entre eles. Conforme Quinn, Estratégia é “*o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes*” (MINTZBERG e QUINN, 2001). Entre os diversos autores que se dedicam ao tema da Estratégia, Michael Porter vem merecendo grande aceitabilidade, tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial. Em 1980, com base em resultados dos estudos de pesquisas sobre a organização industrial, Michael Porter, Phd de Harvard, publicou o modelo das cinco forças competitivas, que se tornou um novo paradigma teórico. Mais tarde, já na década de oitenta, vários trabalhos empíricos comprovaram que o modelo não se aplicava a todas as situações e nem explicava todos os fenômenos a que se propunha (GHEMAWAT, 2002).

Ao mesmo tempo, já na década de setenta, passava pela revisão o conceito de que a empresa tinha de oferecer a seus clientes os preços mais baixos. Começava-se a analisar a possibilidade de segmentação do mercado em nichos e estabelecimento de diferentes categorias de preços, atrelados a pacotes de benefícios diferenciados, reconhecidos e pagos pelo cliente. O livro “Estratégias competitivas” do Michael Porter, publicado em 1985, veio a expor a base teórica, destacando a segmentação básica em estratégias competitivas baseadas em custos ou diferenciação, além de evidenciar a idéia da cadeia de valor (GHEMAWAT, 2002). Para Porter a vantagem competitiva podia se encontrar em cada um dos processos corporativos, baseada tanto em gestão estratégica de custos como em alternativas de diferenciação.

Num outro sentido, a crescente competitividade nos negócios tem gerado um ambiente aonde empresas buscam obter retornos acima da média e clientes buscam satisfazer suas necessidades a custos cada vez menores. Esta demanda força as empresas a investirem em tecnologia e flexibilidade, assim como em novos processos de produção, para que com isso possam fornecer ao mercado produtos e serviços que sejam diferenciados dos concorrentes e, num mesmo momento, produtos que apresentem custos inferiores. Desta forma, empresas são forçadas a adotarem novas estratégias que desafiam o conjunto de estratégias genéricas estabelecidas por Porter (2005). No conjunto de estratégias genéricas estabelecidas por Porter, este contempla as estratégias de (1) liderança em custo, (2) diferenciação e (3) enfoque. A discussão sobre as estratégias competitivas genéricas de Porter tem aumentado, já que estas representam um importante paradigma na literatura sobre estratégia, estabelecendo o dilema existente entre custos e diferenciação. Um grande número de autores tem se posicionado com relação às estratégias competitivas genéricas, gerando assim críticas e sugestões à proposta de Porter que estabelece a escolha de uma única posição estratégica pela empresa (*trade-offs*).

Desta forma, o dilema entre custos *versus* diferenciação é de relevância e importância para o estabelecimento da estratégia competitiva pelas empresas no atual momento, justificando-se assim a busca de uma estratégia que contemple o “meio-termo” entre custos e diferenciação.

O objetivo deste trabalho é apresentar uma revisão teórica e crítica sobre as estratégias competitivas genéricas propostas por Michael Porter (2005), assim como apresentar a estratégia da Customização em Massa (CM) como uma estratégia competitiva que contempla o “meio-termo” do paradigma Porteriano.

2. Os Conceitos Centrais da Estratégia Competitiva de Porter

Conforme Porter (2005) a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Desta forma, duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva: (i) a atratividade das indústrias (ramos industriais) em termos de rentabilidade em longo prazo, e os fatores que determinam esta atratividade; e (ii) os determinantes da posição competitiva dentro de uma indústria. Nenhuma destas duas questões é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva. As indústrias tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e assim a posição competitiva reflete uma batalha interminável que existe entre os concorrentes. Desta forma, a estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa.

O primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva será a de (i) lidar com estas regras e (ii) modificá-las (quando interessante) em favor da empresa. Conforme Porter (2005), as regras de concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas que são consideradas essenciais: (1) Entrada de novos concorrentes, (2) Ameaça de substitutos, (3) Poder de negociação dos compradores, (4) Poder de negociação dos fornecedores e (5) Rivalidade entre os concorrentes existentes. A Figura 1 traz de forma esquematizada a atuação das cinco forças competitivas.

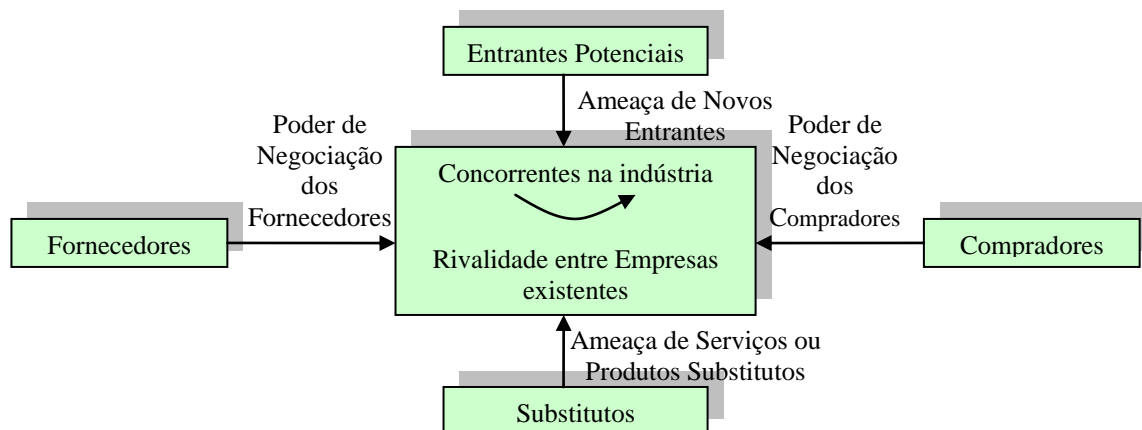


Figura 1: As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria (PORTER, 1990)

O vigor coletivo destas cinco forças competitivas determina a habilidade de empresas em uma indústria para obter (em média) taxas de retorno sobre o investimento superiores ao custo de capital. O vigor das cinco forças irá variar de indústria para indústria. Como exemplos têm-se: (a) indústrias aonde as cinco forças são favoráveis (como farmacêutica e de refrigerantes) muitos concorrentes obtêm retornos atrativos, e (b) indústrias onde a pressão de uma ou mais forças é intensa (como da borracha e siderúrgica) e poucas empresas comandam retornos atrativos, apesar dos melhores esforços da gerência. Alguns exemplos de como cada uma das cinco forças determinam a rentabilidade da indústria, são mostrados na Tabela 1.

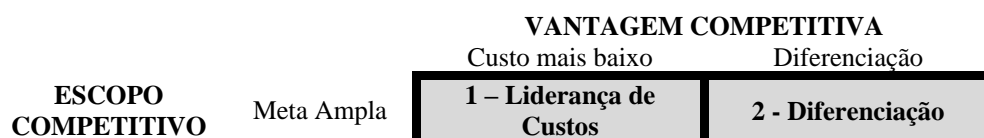
A metodologia das cinco forças permite que uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como permite que ela identifique as inovações estratégicas que melhorariam da melhor forma a rentabilidade da indústria. Desta forma, a metodologia visa a levantar as possibilidades da descoberta de uma inovação estratégica aconselhável.

Força Competitiva	O que influencia	Força Competitiva	O que influencia
Determinação do Poder do Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciação de insumos Custo de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria Presença de insumos substitutos Concentração de fornecedores Importância do volume para o fornecedor Custo relativo a compras totais na indústria Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação Ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria 	Barreiras de Novos Entrantes	<ul style="list-style-type: none"> Economia de escala Diferenças de produtos patenteados Identidade de marca Custos de mudança Exigência de capital Acesso à distribuição Vantagens de custo absoluto ↻ Curva de aprendizagem ↻ Acesso a insumos necessários ↻ Projeto de produtos de baixo custo Política governamental Retaliação esperada
Determinação do Poder do Comprador	<p>Alavancagem de Negociação</p> <ul style="list-style-type: none"> Concentração de compradores <i>versus</i> concentração de empresas Volume do comprador Custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa Informação do comprador Possibilidade de integração para trás Produtos substitutos <i>Pull</i> <p>Sensibilidade ao Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> Preço / Compras totais Diferença dos produtos Identidade de marca Impacto sobre Qualidade / Desempenha Lucros do comprador Incentivos dos tomadores de decisão 	Determinantes da Ameaça de Substituição	<ul style="list-style-type: none"> Desempenho do preço relativo dos substitutos Custo de mudança Propensão do comprador a substituir
		Determinação da Rivalidade	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento da Indústria Custos fixos (ou de armazenamento) / valor adicionado Excesso de capacidade crônica Diferença de produtos Identidade de marca Custos de mudança Concentração e equilíbrio Complexidade informacional Diversidade de concorrentes Interesses empresariais Barreiras de saída

Tabela 1: Como cada força competitiva influencia na rentabilidade da indústria (adaptado de PORTER, 1990)

2.1 Estratégias Competitivas Genéricas

A estrutura de “Estratégias Genéricas” de Porter (2005) tem sido amplamente empregada. Conforme Porter, o posicionamento de uma empresa dentro de sua indústria determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é conhecida como sendo a vantagem competitiva sustentável. A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é (em última instância) uma função de seu impacto sobre o **custo relativo** (baixo custo) ou a **diferenciação**. Estas vantagens originam-se da Estrutura Industrial; e resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças (Figura 1) melhor do que seus rivais. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva, combinado com o escopo de atividades para o qual uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas (Figura 2) para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: (i) Liderança de Custo, (ii) Diferenciação e (iii) Enfoque (no custo ou na diferenciação).



Meta Restrita

3A – Enfoque no
Custo

3B – Enfoque na
Diferenciação

Figura 2: As três estratégias genéricas (PORTER, 1990)

Liderança em custo total: Nesta estratégia procura-se atingir o menor custo possível através da utilização de políticas e processos que orientem a empresa para suas atividades fins. Neste tipo de estratégia é necessário que a empresa possua uma grande capacidade instalada para poder atender a elevadas demandas, o que proporcionará economias de escala e redução de custo em virtude da experiência adquirida. Apesar de considerar que atributos de qualidade e atendimento ao cliente sejam importantes, o foco desta estratégia será o custo baixo para que desta forma se possa conquistar clientes sensíveis ao preço. Mesmo que a existência e a ação das forças competitivas influenciem a rentabilidade da empresa, a liderança no custo total permitirá que esta obtenha retornos acima da média, protegendo assim a empresa dos concorrentes, uma vez que os custos mais baixos possibilitam o lucro mesmo quando os concorrentes já os tenham consumido (PORTER, 2005).

Diferenciação: Esta estratégia procura diferenciar a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes através da criação de um diferencial competitivo, que pode ocorrer sob as formas de marcas e atendimento personalizado, dentre outras dimensões. Esta estratégia não considera grandes volumes e preço baixo. Ao contrário, a estratégia de diferenciação busca atender um número menor de clientes de uma forma mais personalizada, o que inviabiliza a conquista de grande participação de mercado. Desta forma, a empresa cria barreiras de entrada aos concorrentes em virtude da lealdade obtida dos consumidores. Além disso, o poder de barganha dos compradores diminui à medida que os mesmos são menos sensíveis ao preço e também por causa da escassez de alternativas que atendam às suas necessidades de forma satisfatória. Mesmo não ignorando a questão relativa ao preço baixo, a estratégia de diferenciação busca obter retornos acima da média, como modo de defender sua posição na indústria perante as forças competitivas (PORTER, 2005).

Enfoque: Aqui se busca centrar as forças em um grupo específico de compradores, ou em uma determinada área geográfica, e assim, o enfoque poderão ocorrer de diversas formas. Geralmente as estratégias de custo baixo e diferenciação são aplicadas com uma ampla abrangência do setor. Entretanto, a estratégia de enfoque procura atender a um alvo específico com alta eficiência e, para que se atinja este objetivo, todos os processos são definidos em conformidade com este tipo de estratégia. Isto ocorre porque, nesta estratégia, a empresa entende que é possível atender com maior precisão as necessidades de um público-alvo mais específico do que procurar atender às necessidades da indústria como um todo. Desta forma, como nas estratégias de liderança no custo total e diferenciação, a utilização adequada do enfoque também irá proporcionar retornos acima da média, pois a empresa poderá atingir uma posição de baixo custo ou de diferenciação, ou ambas (PORTER, 2005).

Estas três formas estratégicas são formas alternativas para que as empresas se defendam das forças competitivas que modelam o ambiente de negócio. A busca de uma **posição intermediária** é entendida pelo mercado como indefinição da empresa com relação ao seu posicionamento estratégico, o que traz mais problemas do que soluções. Desta forma a empresa não possui escala suficiente para conquistar grande participação de mercado e assim usufruir os benefícios das vantagens de baixo custo. Da mesma forma, a empresa não consegue fazer uma oferta diferenciada ao mercado, o que dificulta a conquista da lealdade dos consumidores e pode gerar várias inconsistências. Além disso, a indefinição estratégica reduz a rentabilidade da empresa e compromete as possibilidades de sucesso.

3. O Paradigma “Custos” versus “Diferenciação”

Na literatura podem ser identificadas inúmeras críticas, sendo estas tanto positivas como negativas ao trabalho desenvolvido por Michael Porter. Entre os críticos das estratégias genéricas encontram-se: Murray (1988), Hill (1988), Ribeiro *et al.* (2004). Neste artigo, será dada ênfase às críticas elaboradas com relação à incompatibilidade existente de uma estratégia intermediária entre custos e diferenciação. Neste aspecto, as críticas apresentadas ao modelo das estratégias genéricas surgiram, principalmente, devido a algumas afirmações que foram elaboradas por Porter. Entre estas afirmações, desatacam-se duas:

- “Uma empresa que fica no meio-termo está em uma situação estratégica extremamente pobre” (PORTER, 2005);
- “A execução bem-sucedida de cada estratégia genérica requer recursos diferentes, diferentes virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo... Raramente uma empresa está ajustada para todas as três estratégias” (PORTER, 1996: p.56);

Porter acredita que “**mais de uma coisa**” implica, necessariamente, em “**menos de outra**”, sendo necessário desta forma que a empresa tenha um posicionamento bem definido com relação às opções estratégicas de custo ou diferenciação. Hill (1988) afirma que Porter falha em dois importantes aspectos ao dizer que uma empresa deve escolher uma das estratégias competitivas genéricas, ou caso não o faça, ficará no meio termo:

- O primeiro aspecto refere-se à diferenciação, já que esta pode ser um meio para a empresa atingir uma posição de liderança no custo total.
- O segundo aspecto mostra que há várias situações em que para estabelecer vantagem competitiva sustentável, é preciso buscar ambas as estratégias (liderança em custo e diferenciação).

Em seu trabalho, Hill (1988) destaca a combinação da diferenciação e liderança em custo, ressaltando os efeitos que a diferenciação pode exercer sobre (i) a demanda, (ii) os custos e (iii) os lucros. Hill (1988) afirma: “Os gastos com investimentos em diferenciação impactam a demanda de duas formas. Uma delas refere-se à criação de lealdade à marca, que reduz a elasticidade de preço do produto da empresa. A outra forma trata da ampliação do apelo do produto, permitindo à empresa conquistar maior tamanho de mercado e elevar o volume de vendas”. O autor ressalta que o efeito imediato da diferenciação causa elevação dos custos unitários, contudo o aumento do volume reduz os custos, o que em longo prazo reduzirá também os custos unitários. Hill (1988) indica 3 fontes de redução de custos: efeito aprendizagem, economias de escala, e economias de escopo. Hill entende que a diferenciação permite à empresa atingir uma posição de baixo custo, contudo, o grau de contribuição da diferenciação para o alcance da posição de baixo custo depende de 2 fatores: (a) acréscimo de demanda proporcionado pelo investimento em diferenciação e (b) redução de custos resultante do aumento de volume. Devido a estes aspectos, é necessário que exista cautela na utilização da diferenciação para que se atinja o baixo custo. Hill (1988) estabelece circunstâncias na qual a diferenciação pode ser utilizada para se atingir a liderança em custos: (1^o) quando a firma possui habilidade em diferenciar o produto; (2^o) quando o comprometimento dos consumidores com produtos concorrentes for baixo; (3^o) quando a estrutura de mercado for fragmentada; (4^o) quando o processo de produção for novo ou complexo; (5^o) quando existem economias de escala; e (6^o) quando existem economias de escopo.

Murray (1988) observa em seu trabalho que, se a maioria dos estudos empíricos tem demonstrado que as empresas que adotam estratégias genéricas superam o desempenho dos concorrentes, parece lógico que a combinação de duas estratégias genéricas levaria qualquer

empresa a superar o concorrente que utilizasse somente uma estratégia. Neste sentido, Brown *et al.* (2005) afirmam que na competitividade atual, custos, qualidade, rapidez, assim como outras características existentes não são mais *trade-offs*, mas, em vez disso, uma combinação para se alcançar os objetivos estratégicos. Alguns trabalhos desenvolvidos na literatura observam que várias empresas de sucesso são explicadas de acordo com as estratégias genéricas estabelecidas por Porter (2005), porém há outras empresas que conseguiram sucesso no mercado utilizando-se de estratégias alternativas as enunciadas por Porter. Como exemplo se apresenta o caso da Companhia Siderúrgica Nacional, que superou o *trade-off* estabelecido por Porter e combinou liderança em custo e diferenciação (RIBEIRO *et al.*, 2004).

Apesar destes casos de sucesso, Porter manteve muitas de suas convicções com relação às estratégias genéricas. Em seu artigo de 1996, Porter usou com frequência a palavra **escolha** de estratégia e **escolher** estratégia (PORTER, 1996). Em determinado ponto do artigo, Porter defendeu novamente suas três estratégias genéricas através do seguinte comentário: “*esta estrutura introduziu a necessidade de escolher para evitar ser apanhado entre aquilo que descrevi como as contradições inerentes de estratégias diferentes*”. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Porter levanta muitas coisas certas em seu artigo, mas o que ele sugere estaria sendo algo bastante restrito, pois em seu artigo Porter recolhe-se à escola do posicionamento, desprezando ou ignorando outros pontos de vista que seriam importantes.

4. A Estratégia da Customização em Massa

Conforme Wheelwright (1989) observa, a estratégia não é uma vantagem por ela mesma, mas é a abordagem ou meio pelo qual uma organização busca desenvolver competências distintas que atenderão às vantagens competitivas desejadas. Wheelwright (1984) afirma que é importante que as organizações adotem uma estratégia de produção, assim como são adotadas estratégias para outros setores, como marketing e finanças. Skinner (1969) afirma que as organizações têm a necessidade de desenvolver uma vantagem competitiva (qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade, custo); e como não é possível ser o melhor em tudo, é preciso esclarecer prioridades para todos os envolvidos. Hill (1994) salienta a importância de que estas prioridades sejam compreendidas e alinhadas entre todas as funções da organização, já que o alinhamento destas funções da empresa com as necessidades do mercado irão afetar diretamente o seu crescimento e o seu lucro.

Desta forma, a Estratégia da CM se apresenta como uma estratégia da organização que terá implicações consideráveis na produção, porém devendo a mesma estar disseminada em todos os setores da organização, para que com isto a organização possa adquirir a vantagem competitiva desejada. A customização em massa (CM) é uma estratégia de produção que visa trazer as necessidades dos clientes para dentro dos processos produtivos, aumentando, assim, a competitividade das empresas (Davis, 1989). No limite, um produto customizado em massa atende em grande parte às demandas individuais dos clientes; entre outras palavras, são plenamente atendidas as opções de escolha oferecidas aos clientes. Nesse sentido, a CM difere-se dos sistemas flexíveis tradicionais, onde se tenta atender às necessidades individuais dos clientes oferecendo uma grande variedade de produtos (Westbrook e Williamson, 1993). A individualização de bens ou serviços num sistema de CM é caracterizada pelo número de opções de escolha oferecidas aos clientes. A escolha do nível de customização a ser praticado em um dado item determina o grau de dificuldade na implantação do sistema de CM. Parece lógico que, com o aumento do número de opções oferecidas ao cliente, experimente-se uma maior demanda por tecnologias avançadas de manufatura e troca de informações dentro da organização. Assim, uma etapa inicial importante para a CM de um bem ou serviço consiste

na determinação do seu nível almejado de customização. Gilmore e Pine (1997) sugerem quatro níveis de customização, baseados essencialmente em observação empírica; os níveis abaixo são apresentados em grau decrescente de customização:

- i) **colaborativa** – onde o cliente elabora o projeto em conjunto com a empresa, resultando em total customização do bem ou serviço; este nível de customização ocorre, por exemplo, no projeto de casas, móveis, vestuário ou sistemas de informação em empresas.
- ii) **transparente** – onde o cliente escolhe as características do bem ou serviço dentre um conjunto de opções (módulos), resultando em um grau de customização inferior aquele observado no nível colaborativo; este nível de customização adapta-se a itens como calçados, óculos, bicicletas, microcomputadores, entre outros.
- iii) **cosmética** – onde o cliente não interfere sobre as características do item, mas determina sua forma de apresentação; exemplos deste nível de customização incluem variações de embalagem em um mesmo produto manufaturado, como *snacks* em companhias aéreas ou embalagens personalizadas em cadeias de supermercados.
- iv) **adaptativa** – onde a customização ocorre somente no tipo de utilização dada pelo cliente ao item; exemplos são prateleiras moduladas e sistemas industriais de refrigeração.

Além da determinação do nível de customização que será oferecido aos clientes, os fatores internos e externos da organização, determinantes do sucesso da CM, também devem ser considerados. A existência desses fatores justificará a utilização da CM como estratégia competitiva e oferecerá apoio ao desenvolvimento de sistemas de CM. Esses fatores são listados a seguir:

- i) **Disponibilidade de tecnologias habilitadoras** – a implantação de tecnologias avançadas de manufatura e tecnologias de informação são fundamentais para o desenvolvimento de sistemas de CM.
- ii) **Compartilhamento de informações e conhecimento** – a idéia central da CM é capturar, de maneira eficiente e dinâmica, a demanda dos clientes, incorporando-a aos bens e serviços a eles oferecidos. Para tanto, a criação e compartilhamento do conhecimento acerca dos bens e serviços de uma empresa deve ser estimulada (KOTHA, 1996).
- iii) **Produtos customizáveis** – a CM pressupõem itens versáteis, modularizados, os quais serão, por força do mercado, constantemente renovados. Como o ciclo de vida de produtos customizados é pequeno, os processos de CM demandam ciclos curtos de desenvolvimento de produtos (LAU, 1995).
- iv) **Demanda por customização** – a justificativa da adoção da CM deve ser dada pela existência de uma demanda externa por produtos customizados (LAU, 1995).
- v) **Desenvolvimento da cadeia de suprimentos** – o sucesso da CM depende de um esforço participativo que inclui todos as entidades da cadeia de suprimentos (fornecedores, distribuidores e revendedores) e da existência de um sistema eficiente de troca de informações entre estas entidades (KOTHA, 1996).
- vi) **Condições mercadológicas apropriadas** – este item diz respeito, basicamente, ao timing da adoção da CM pela empresa. Empresas pioneiras tendem a serem beneficiadas, já que seus clientes passam a identificá-las como inovadoras (KOTHA, 1996). Empresas que atuam em mercados altamente segmentados também são potenciais beneficiários da CM.

Os fatores (i), (ii) e (iii) são internos à organização; ou seja, podem ser alcançados através de medidas e decisões no âmbito da empresa, não dependendo de agentes externos. Os fatores (iv), (v) e (vi) são externos a empresa. A análise destes fatores colabora no processo decisório que pode, eventualmente, levar uma organização a adotar o sistema de CM. Parece claro que

nem todos os tipos de organizações se adaptam a esse novo sistema. O grau de adaptação é medido pelos fatores acima, bem como pela complexidade de seus produtos e processos, e pelas características do mercado onde atuam. Apesar de receber crescente atenção na literatura especializada, a CM ainda é um conceito novo e pouco desenvolvido. Os aspectos conceituais da CM, seus objetivos e justificativas parecem suficientemente claros, como apresentado acima. No entanto, no campo estratégico, a CM parece ser uma forma incoerente de relacionar e conciliar os aspectos ligados a diferenciação sem que com isso haja um aumento considerável no custo dos produtos e serviços oferecidos. Na próxima seção são estabelecidas algumas relações entre a estratégia de CM e as estratégias genéricas.

5. A Estratégia da CM confrontada com as Estratégias Genéricas de Porter

Nos últimos anos, uma quantidade considerável de publicações tem sido elaborada com o intuito de colaborar e esclarecer alguns pontos pertinentes à estratégia de CM. Apesar da quantidade considerável de trabalhos publicados, não há uma abordagem que apresente de forma clara e abrangente as condições e etapas necessárias para a implementação desta estratégia. Nesta seção é apresentada a perspectiva da postergação da manufatura como habilitador da CM. Entende-se por postergação o adiamento de um estágio, no caso, o estágio analisado estaria diretamente ligado a CM do produto. Assim, o processo de CM estaria diretamente dependente de uma estratégia ligada à cadeia interna da empresa. Desta forma, conforme o nível de postergação adotado pela empresa, esta teria um nível de CM maior ou menor, e conseqüentemente, teria que adaptar a cadeia de suprimentos ao seu nível de CM.

Lampel e Mintzberg (1996) propuseram três diferentes estratégias de CM entre dois extremos: **padronização pura** e **customização pura**. Na representação dos autores, o nível de customização aumenta com a progressiva individualização da cadeia de valor; começando na venda, continuando na distribuição, na montagem, na fabricação até o desenvolvimento de produtos (Figura 3). Posteriormente, num *framework* apresentado por Yang, Burns & Backhouse (2004); o contínuo de estratégias de CM foi mais detalhado, apresentando-se neste novo modelo a possibilidade de individualização do produto em mais duas partes da cadeia de valor: compras e embalagem.

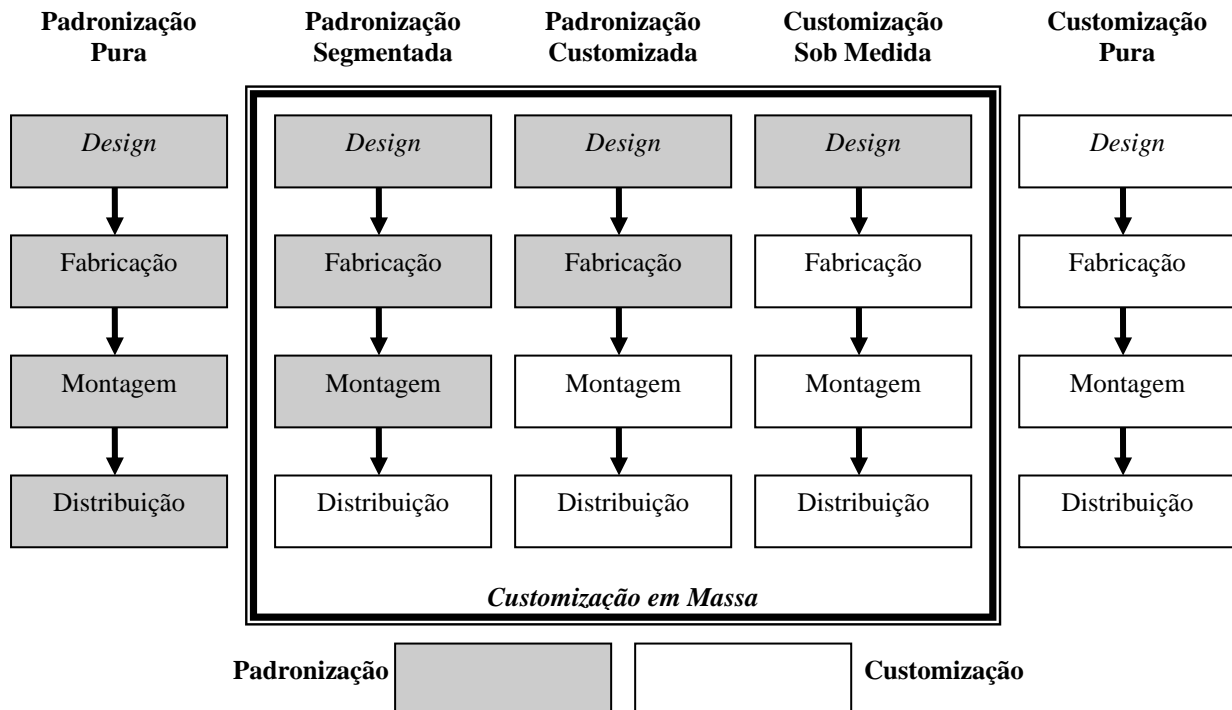


Figura 3: Um contínuo de estratégias (Adaptado de LAMPEL e MINTZBERG, 1996)

A Figura 4 mostra os relacionamentos existentes entre os possíveis níveis de postergação que podem ser adotados por uma empresa e as diferentes Estratégias de Produção existentes. Com isso, temos que:

- Empresas que não adotam internamente a “postergação” estariam ligadas à Estratégia de Produção em Massa
- Empresas que adotam a “postergação” desde a etapa de projeto estariam adotando a Estratégia de Produção por Encomenda (totalmente customizado).
- Empresas que adotam níveis intermediários de “postergação” (partindo-se das etapas intermediárias, como compra de matéria-prima, fabricação, montagem, embalagem e rotulagem) estariam adotando a Estratégia de CM, sendo esta disponibilizada em diferentes níveis.

Através da estrutura proposta por Yang, Burns e Backhouse (2004) na Figura 4, podem-se elaborar algumas correlações entre as estratégias genéricas de Porter (2005) e a estratégia da CM. Conforme Porter (2005), a empresa deveria optar entre a liderança em custo e a diferenciação para que com isso não fique em desvantagem com relação às concorrentes. Analisando-se a Figura 4, observam-se que as “estratégias extremas” da estrutura proposta por Yang, Burns e Backhouse (2004) contemplam as estratégias genéricas propostas por Porter (1990 e 1991). Na estratégia da **Produção em Massa** (Produto padronizado) contempla-se a estratégia de **liderança em custo** proposta por Porter (2005), já que a produção de um produto padronizado ocorre geralmente em elevadas demandas o que permitirá economias de escala e redução de custos por parte da empresa. O baixo custo irá conquistar clientes sensíveis a preço. Na estratégia de **Produção por encomenda** (Produto personalizado) contempla-se a estratégia da **diferenciação** proposta por Porter (2005), pois a personalização de um produto resulta numa maior lealdade dos consumidores (já que a empresa atende as suas expectativas) e respectivamente num maior poder de barganha da empresa para que esta possa obter retornos acima da média do mercado.

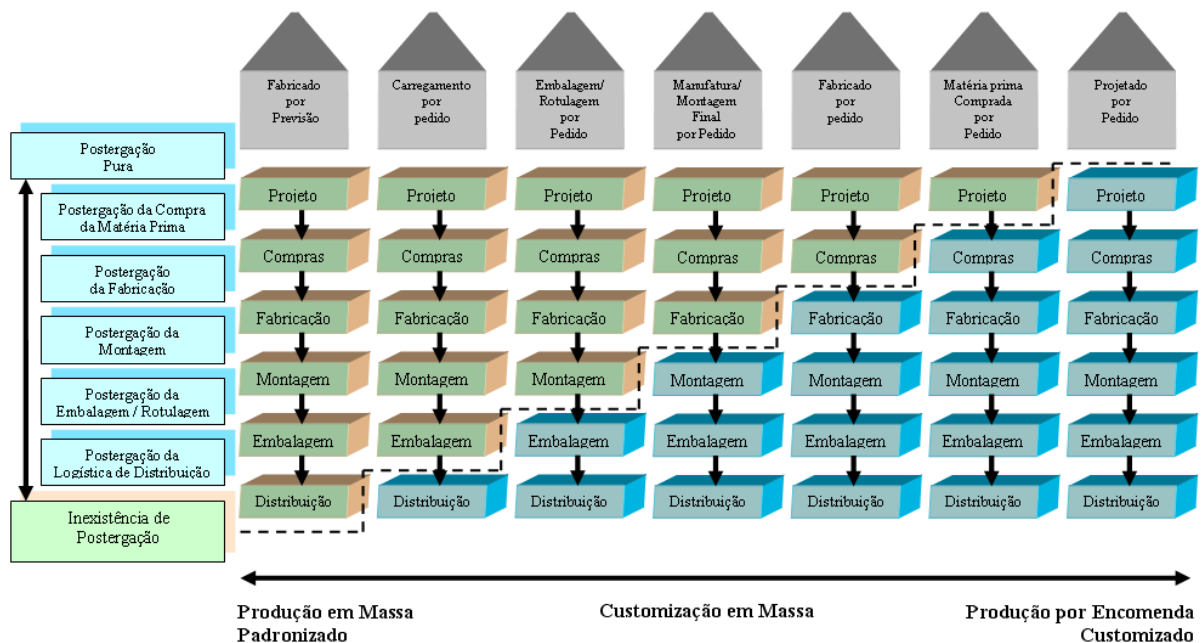


Figura 4: Níveis de Postergação relacionados com as diferentes Estratégias de CM (Adaptado de YANG, BURNS e BACKHOUSE, 2004)

Observa-se ainda que as estratégias de CM, mostradas na Figura 4, encontram-se na posição intermediária entre as estratégias que são correlacionadas com a **liderança em custo** e com a **diferenciação**. Desta forma, a estratégia da CM estaria numa posição intermediária (entre a liderança em custo e a diferenciação), posição esta criticada por Porter. Conforme Porter, uma **posição intermediária** traz mais problemas do que soluções, já que a empresa não possuiria escala suficiente para conquistar uma grande participação de mercado (usufruindo os benefícios das vantagens de baixo custo) e também não conseguiria fazer uma oferta diferenciada ao mercado (dificultando a conquista da lealdade dos consumidores). Ao contrário do que enuncia Porter, a CM (apesar de ainda ser pouco utilizada pelas empresas) vem tendo casos de sucessos nas mais diferentes indústrias utilizando a combinação entre diferenciação e custo baixo. Conforme Eastwood (1996), a capacidade de produzir itens ou serviços que atendam às preferências individuais dos clientes, a preços similares aos de produtos padronizados, torna a customização em massa (CM) uma interessante estratégia de produção. Outra importante característica da estratégia de CM é enunciada por Davis (1989), aonde este define a CM como uma estratégia de produção que visa trazer as necessidades dos clientes para dentro dos processos produtivos, utilizando para isto um processo com alta agilidade, flexibilidade e integração, aumentando assim a competitividade das empresas.

Uma correlação entre a estrutura de Yang, Burns & Backhouse (2004) (Figura 4), e as estratégias genéricas de Porter (2005), é indicada na Tabela 2. Neste caso, evidencia-se uma correlação direta entre os diferentes níveis de customização (conforme as diferentes formas de postergação existentes) e as duas estratégias genéricas de “liderança em custo” e “diferenciação”. Um sistema customizado que opta pela postergação do produto apenas em sua última etapa (distribuição) apresentaria um maior grau de liderança em custo e um menor grau de “diferenciação”. O resultado das demais correlações é mostrado na Tabela 2.

Estratégias	Estágio em qual se inicia a CM	Grau de intensidade das Estratégias Genéricas Enunciadas por Porter	
		Liderança em	Diferenciação

		<i>Custo</i>	
Produção em Massa	Fabricado por Previsão	Nenhum (Produto Padronizado)	Alto
Customização em Massa	Carregamento por Pedido	Distribuição	↑ Alto ↓ Não Existe
	Embalagem / Rotulagem por Pedido	Embalagem	
	Manufatura/ Montagem Final por Pedido	Montagem	
	Fabricado por Pedido	Fabricação	
	Matéria Prima Comprada por Pedido	Compras	
Customização Pura	Projetado por Pedido	Projeto (Produto customizado)	Alto

Tabela 2: Correlações existentes entre os níveis de postergação relacionados com as diferentes Estratégias de CM e as Estratégias Genéricas de Porter

Algumas justificativas, pela qual os sistemas customizados conseguem combinar a estratégia de diferenciação a custos adequados ao cliente são abordadas por Pine II (1994). Conforme Pine II, o que esteve errado com o sistema de produção em massa é explicado pelos seguintes limites e riscos nele existentes:

- Há limites para o “processo de produção em massa” gerado pela estabilidade dos insumos. Os custos dos insumos deveriam continuar decrescendo para manter o sistema se auto-reforçando; porém, devido ao declínio da produtividade relativa e absoluta nos anos 70, a capacidade do processo de produção em massa em diminuir os custos reais ficou limitada.
- As mudanças de necessidades e desejos dos consumidores transformam os “mercados homogêneos” em “mercados heterogêneos”, tendência esta que tem se acelerado.
- Os níveis estáveis de demanda foram afetados por diversos fatores:
 - ✓ Os mercados são imprevisíveis, inviabilizando as empresas a trabalharem com altos volumes de produção e a custos baixos. O que um dia foi mercado de vendedores passou a ser mercado de compradores.
 - ✓ As novas tecnologias aplicadas aos produtos afetam demandas existentes. O surgimento de novos produtos pode influenciar a demanda de produtos antigos já estabelecidos.
 - ✓ As novas tecnologias aplicadas aos processos também afetam as demandas existentes. Como exemplo, temos os sistemas de fabricação flexíveis e as técnicas de fabricação integradas por computadores que tornaram mais economicamente viáveis a fabricação de uma variedade maior de produtos em pequenas quantidades.

Com o surgimento destes fatores, ocorreu a quebra do sistema de trabalho normal das empresas que seguiam o paradigma da produção em massa, ocasionando a perda da eficiência, estabilidade e controle. A partir da falência do paradigma da produção em massa, foi elaborado um outro, o da CM. Conforme Pine II (1994), os nove princípios que definem o paradigma da CM são os seguintes:

- 1º) A demanda por produtos individuais ficou instável, fazendo que nos mercados onde existissem demanda por produtos padronizados houvesse uma fragmentação em diferentes “nichos” de produtos.

- 2º) Devido à fragmentação da demanda, os mercados grandes e homogêneos se tornaram crescentemente heterogêneos.
- 3º) Como não é possível manter os lucros obtidos através do sistema anterior de produção, devem-se explorar alguns nichos de mercado onde variações adicionais são desejadas pelos clientes.
- 4º) Um alto nível de diversificação em fabricação requer a flexibilidade nos processos de fabricação.
- 5º) O sistema de produção é agora dirigido por mercados e consumidores devendo, portanto, ser alterado para um maquinário multifuncional e trabalhadores altamente qualificados e habilitados.
- 6º) Inicialmente pode-se cobrar um pequeno ágio sobre os produtos customizados, devido ao fato destes atenderem melhor aos desejos dos consumidores. Porém, à medida que se vai aumentando a experiência com os processos, os custos poderão ser iguais ou menores aos praticados anteriormente.
- 7º) Os ciclos de desenvolvimento de produto devem ser reduzidos drasticamente, devido às altas taxas de alterações tecnológicas a que os produtos estão submetidos. Os nichos de mercados menores e constantemente cambiáveis possibilitam a produção de grande variedade mais rapidamente.
- 8º) Os ciclos de produção também devem ser reduzidos, impulsionados pela necessidade de se atender melhores os desejos dos consumidores e pelo surgimento de novas tecnologias.
- 9º) A tendência é que existam demandas cada vez menores para cada produto; porém, esperam-se demandas cada vez maiores para o conjunto de produtos da organização, se comparadas ao antigo sistema.

Vê-se que na CM a inovação tecnológica representa uma regra vital, pois esta aumenta a variedade e adaptabilidade dos produtos, a flexibilidade dos processos, a diminuição dos ciclos de desenvolvimento e estrutura o sistema para uma diversificação, viabilizando a **produção de variedades** dentro de uma economia crescente. Porém, nem sempre é interessante para as organizações trabalharem com um sistema de produção totalmente customizado. Kotha (1996) apresenta o caso da *National Industrial Bicycle Company of Japan* (NIBC), onde a organização optou por trabalhar com os dois sistemas de produção, a produção em massa e a CM. A experiência da NIBC mostra que, embora a opção da empresa por trabalhar com duas estratégias venha a colocar dois diferentes segmentos de mercado dentro da mesma indústria e do mesmo segmento de produto, isto vem a ser altamente viável e atrativo, pois oportuniza que a organização obtenha uma vantagem competitiva.

6. Conclusões

O grande alcance e aplicabilidade das estratégias genéricas de Porter comprovam que o dilema estratégico entre liderança em custos e diferenciação ainda está presente, tornando-se relevante às discussões propostas no presente trabalho. Conforme visto na literatura que aborda o tema “estratégias genéricas”, muitas empresas ainda adotam a presente estratégia de optar por ser líder em custo ou diferenciação, o que faz da proposta de Porter atual e relevante. Porém, fica evidente que há empresas que adotam estratégias intermediárias que conciliam o custo e a diferenciação e conseguem obter vantagens competitivas na indústria a que pertencem. Assim, o objetivo deste trabalho não é o de negar a tipologia proposta por Porter, mas sim a de mostrar que existem opções intermediárias que já estão sendo aplicadas na atualidade. A CM se apresenta como uma estratégia que ocupa um conjunto de dimensões intermediárias entre as estratégias de liderança em custo e de diferenciação. Percebe-se assim que a estratégia da CM evidencia a existência de novas estratégias além da dualidade proposta

por Porter, fornecendo novos subsídios para a formulação estratégica dentro da forte competitividade da atualidade. Percebe-se também que, para uma empresa ocupar uma posição intermediária entre a dualidade custos *versus* diferenciação, esta deverá estar consciente das exigências que serão requeridas da organização, podendo muitas vezes ser mais adequado esta continuar posicionada em um dos dois extremos existentes (liderança em custo ou diferenciação).

Referências

- BROWN, S., LAMMING, R., BESSANT, J. & JONES, P.** *Strategic Operations Management*. 2ª ed., Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 420p., 2005.
- DAVIS, S.** *From future perfect: mass customizing*. Planning Review, March/April, v.17, n.2, p.16-21, 1989.
- EASTWOOD, M.** *Implementing mass customization*. Computers in Industry, v.30, n.3, p. 171-174, 1996.
- GHEMAWAT, P.** *Competition and business strategy in historical perspective*. Business History Review, v.76, n.1, p. 37-74, 2002.
- GILMORE, J. & PINE, J.** *The four faces of mass customization*. Harvard Bus. Rev., v.75,n.1, p. 91-101, 1997.
- HILL, C. W. L.** *Differentiation versus low cost or Differentiation and low cost: A contingency framework*. Academy of Management Review, v.12, n3, p.401-412, 1998.
- HILL, T.** *Manufacturing Strategy, Text and Cases*. 2ª Ed. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, Chapter 2: Developing a Manufacturing Strategy – Principles and Concepts, 1994.
- KOTHA, S.** *Mass customization: a strategy for knowledge creation and organizational learning*. International Journal of Technology Management, v.11, n.7-8, p. 846-858, 1996.
- LAMPEL, J. & MINTZBERG, J.** *Customizing Customization*. Sloan Manag. Rev., v.38, n.5, p. 18-19, 1996.
- LAU, R.** *Mass customization: the next industrial revolution*. Industrial Management, v.37, n.5, p.18-19, 1995.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J.** *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. & QUINN, J. B.** *O Processo da Estratégia*. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MURRAY, A. I.** *A contingency view of Porter's "Generic Strategies"*. Acad.of Manag. Rev., v.13, n.3, p.390-400, 1988.
- PINE II, B. J.,** *Personalizando Produtos e Serviços – Customização Maciça: A nova competição dos negócios*. São Paulo: Makron Books, 335p., 1994.
- PORTER, M. E.** *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. RJ: Campus, 1990.
- PORTER, M. E.** *What is Strategy?* Harvard Business Review, v.74, n.6, p.61-78, 1996.
- PORTER, M. E.** *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- RIBEIRO, F. C. F., PROENÇA, E. R., COELHO, F. P., PISCOPO, M. R. & DePAULA, S. I. C.** *O dilema custos versus diferenciação: Um estudo de casa na Companhia Siderúrgica Nacional*. In: Anais do XXVIII Encontro da ANPAD – CD, 2004.
- SKINNER, W.** *Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy*, Harvard Business Rev., May-June, 1969.
- WHEELWRIGHT, S. C.** *Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link*. Strategic Management Journal, v.5, p.77-91, 1984.
- WHEELWRIGHT, S. C.** *Competing Through Manufacturing*. In: WILD, R., International Hnadbook of Production and Operations Management, London: Cassel, p.15-32, 1989.
- WESTBROOK, R. & WILLIAMSON, P.** *Mass customization: Japan's new frontier*. European Management Journal, v.11, n.1, p. 38-45, 1993.
- YANG, B., BURNS, N. D. & BACKHOUSE, C. J.** *Postponement: a review an integrated framework*. International Journal of Operations & Production Management, v.24, n.5, p.468-487, 2004.