

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

THAMIRIS RODRIGUES THEODORO DA SILVA

**CUSTOMIZAÇÃO DA MARCA MCDONALD'S NO MERCADO
CHILENO**

VOLTA REDONDA

2017

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CUSTOMIZAÇÃO DA MARCA MC DONALD'S NO MERCADO
CHILENO**

Monografia apresentada ao Curso de Publicidade e Propaganda do UniFOA como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Publicidade e Propaganda.

Aluna:

Thamiris Rodrigues Theodoro Da Silva

Orientadora:

Professora Doutora Salete Leone Ferreira

VOLTA REDONDA

2017



Fundação Oswaldo Aranha



FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Customização da Marca McDonald's no Mercado Chileno", elaborado por Thamiris Rodrigues Theodoro da Silva, apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do curso de Publicidade e Propaganda.

Aprovada em 05 de dezembro de 2017.

Banca Avaliadora:

Professor Orientador

Salete Leone Ferreira, doutora, Centro Universitário de Volta Redonda

Professor Avaliador

Rhanica Evelise Toledo Coutinho, mestra, Centro Universitário de Volta Redonda

Professor Avaliador

Leonardo Simoes Canavez, mestre, Centro Universitário de Volta Redonda

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que me possibilitou chegar até aqui. Ao meu esposo Misael que em todo tempo esteve ao meu lado. A minha família que sempre me apoiou em cada etapa. E em especial a minha orientadora professora Salete que sempre se colocou a disposição e me auxiliou para eu chegar até aqui. E a professora Rhanica, que pacientemente e com disposição atendeu não somente a mim, mas toda a turma. Essas profissionais são exemplos para minha caminhada.

A Deus declaro toda minha gratidão.
Pelas oportunidades proporcionadas,
pelas lutas vencidas, pelas pessoas que
conheci e me ajudaram nessa caminhada,
pelos amigos que os terei para sempre
comigo, enfim, por cada novo dia,
agradeço a Ele, Jesus.

RESUMO

Com a abertura e expansão do mercado mundial, pode-se observar que algumas empresas conquistaram novos espaços em países com culturas diferentes de suas sedes. Porém, para que essa expansão ocorra com sucesso, é considerável que seja feito um estudo por parte da empresa para que se adapte a essa nova realidade, bem como os consumidores a ela. A customização é de grande importância para esse processo. Tem-se como objetivo geral verificar os benefícios do uso da customização como estratégia de fidelização da marca em mercados com culturas diferentes da origem da marca. O presente trabalho tem por objeto a customização do McDonald's no Chile. A partir dessas considerações levanta-se a seguinte questão: Quais são os princípios teóricos que apontam a utilização da customização como uma estratégia satisfatória para a adaptação da marca McDonald's no mercado chileno? O comportamento de compra é influenciado por diversos fatores, mas o fator que exerce maior e mais profunda influência é o fator cultural. Cada cultura é composta de subculturas que fornecem identificação e socialização mais específicas para seus membros, uma subcultura é a nacionalidade. Portanto, acredita-se que o McDonald's ao adotar a customização de seus produtos para se inserir em uma cultura com particularidades distintas das de sua origem, adotou estratégia relevante para aceitação do mercado Chileno. Concluiu-se que uma empresa por mais tradicional que seja, precisa se adaptar ao mercado em que está se inserindo, sobre tudo, identificando o consumidor-alvo, suas necessidades e desejos, para que assim conquiste resultados satisfatórios diante desse mercado.

Palavras-chave: Marketing; Customização; McDonald's.

ABSTRACT

With the opening and expansion of the world market, it can be observed that some companies have conquered new spaces in countries with cultures different from their headquarters. However, for this expansion to occur successfully, it is considerable that a study is made by the company to adapt to this new reality as well as consumers to it. Customization is of great importance for this process. The general objective is to verify the benefits of the use of customization as a strategy of brand loyalty in markets with different cultures of brand origin. The present work is aimed at the customization of McDonald's in Chile. From these considerations, the following question arises: What are the theoretical principles that point to the use of customization as a satisfactory strategy for adapting the McDonald's brand in the Chilean market? Buying behavior is influenced by several factors, but the factor that exerts greater and more profound influence is the cultural factor. Each culture is composed of subcultures that provide more specific identification and socialization to its members, a subculture is nationality. Therefore, it is believed that McDonald's adopting the customization of its products to insert itself in a culture with peculiarities different from those of its origin, adopted a relevant strategy for acceptance of the Chilean market. It was concluded that a company, however traditional, needs to adapt to the market in which it is inserting, above all, identifying the target consumer, its needs and desires, so that it achieves satisfactory results in this market.

Keywords: Marketing; Customization; McDonald's.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 MARKETING.....	4
1.1 Planejamento de Marketing	6
2.2 Marca.....	
2.2.1 <i>Brand Equity</i>	15
3 COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR.....	17
3.1 Segmentação.....	20
3.2 Customização	25
4 METODOLOGIA	29
5 ESTUDO DE CASO	30
6 ANÁLISE CRÍTICA	30
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
8 REFERÊNCIAS.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais aspectos do Marketing	4
Figura 2 – Níveis de Planejamento	8
Figura 3 – Matriz de oportunidade e de ameaças	10
Figura 4 – Matriz BCG	11
Figura 5 – Metáfora Âncora	14
Figura 6 – Atividades dos Branding	15
Figura 7 – Fatores que influenciam o comportamento do consumidor	18
Figura 8 – As etapas da decisão de compra	19
Figura 9 – Variáveis de Segmentação dos Mercados Consumidores	21
Figura 10 – Difusão e Segmentação	22
Figura 11 – Oito Estados de Demanda.....	24
Figura 12 – Três fatores chave para a Customização em Massa	27
Figura 13 – McDonald’s em 1948.....	30
Figura 14 – Speedee – Primeiro Personagem da Marca 1948.....	31
Figura 15 – Novo Logo ‘M’ 1961.....	32
Figura 16 – Filet-O-Fish.....	33
Figura 17 – Ronald McDonald 1966	33
Figura 18 – Logotipo McDonald’s 1969	34
Figura 19 – Promoção Homem na Rua 1974	35
Figura 20 – McLanche Feliz 1979	36
Figura 21 – Ray Kroc (1902-1984)	36
Figura 22 – Tema publicitário de 1997: “Alguém disse McDonald’s?”	37
Figura 23 – Linha do Tempo dos Produtos McDonald’s (1963-2012)	39
Figura 24 – Italiano McPollo	42
Figura 25 – McWRAP Palta.....	42
Figura 26 – Pastéis de Queijo	43
Figura 27 – Marraqueta com Palta, Suco e Café.....	43
Figura 28 – Hambúrguer de Abacate no McLanche Feliz.....	44
Figura 29 – McCafé Chileno	44
Figura 30 – Promoção Sundae de Chirimoya Alegre	45
Figura 31 – Linha Signature Guacamole	45

LISTA DE SIGLAS

BCG – *Boston Consulting Group*

PFOA – Ponto forte, Fraco, Oportunidade e Ameaça

SWOT – *Strong, Weak, Opportunity e Threat*

TI – Tecnologia de Informação

UEN – Unidade Estratégica de Negócios

VOM – *Voice of McDonald's*

EUA – Estados Unidos da América

1. INTRODUÇÃO

Com a abertura e expansão do mercado mundial, pode-se observar que algumas empresas conquistaram novos espaços em países com culturas diferentes das que experimentam em suas sedes. Porém, para que essa expansão ocorra com sucesso, é considerável que seja feito um estudo por parte da empresa para que se adapte a essa nova realidade, bem como os consumidores a ela.

A customização é de grande importância para a publicidade e pode auxiliar nesse processo, uma vez que existe a necessidade de satisfazer os desejos do público alvo e também mostrar que a empresa se preocupa com a cultura onde de onde está se inserindo. Essa estratégia é utilizada como ferramenta de Marketing na adaptação da empresa com o público e vice-versa. A customização observa o mercado e a necessidade de desenvolver produtos inovadores, com o objetivo de atender grupos de clientes com demanda diferenciada das que a empresa está acostumada a acatar (MACHADO; MORAES, 2009). Desse modo, a customização é adotada como solução para adaptação das empresas quando iniciam processo de comercialização no exterior, obedecendo a algumas regras e costumes locais.

Nesse sentido, o presente trabalho tem por objeto à customização do McDonald's no Chile. Optou-se pelo recorte da empresa multinacional McDonald's no cenário chileno, pois nesse país a empresa começou a oferecer produtos diferenciados de sua linha original aos consumidores, respeitando as particularidades da culinária dessa região, moldando-se a gastronomia daquele país.

O McDonald's é uma empresa que por ter representatividade em diversos países busca manter seus padrões de qualidade e sabe que precisa angariar a empatia dos novos mercados. Para isso, oferta novos produtos que atendam as características locais, ou seja, personaliza seus produtos para atender aos desejos dos novos consumidores.

A partir das considerações apresentadas, que serão aprofundadas no decorrer do trabalho, levanta-se a seguinte questão: Quais são os princípios teóricos que apontam a utilização da customização como uma estratégia satisfatória para a adaptação da marca McDonald's no mercado chileno?

O comportamento de compra é influenciado por diversos fatores, mas o fator que exerce maior e mais profunda influência é o fator cultural. Cada cultura é composta de subculturas que fornecem identificação e socialização mais específicas para seus membros. Uma subcultura é a nacionalidade (KOTLER, 2012). Portanto, com base nos teóricos estudados, acredita-se que o McDonald's ao adotar a customização de seus produtos para se inserir em uma cultura com particularidades distintas das de sua origem, adotou estratégia relevante para aceitação do mercado Chileno.

Tem-se como objetivo geral verificar os benefícios do uso da customização como estratégia de fidelização da marca em mercados com culturas diferentes da origem da marca. Os objetivos específicos são: compreender os conceitos teóricos que ancoram a pesquisa; identificar os motivos que levaram à customização do McDonald's no Chile e discutir a relação da customização da marca McDonald's no Chile com os princípios teóricos apresentados neste trabalho.

O estudo justifica-se por tratar de um tema pouco explorado pelos acadêmicos de publicidade e propaganda. De acordo com pesquisa realizada no Google Acadêmico até a página 10, sobre a palavra de busca "customização + publicidade", foram encontrados 86 resultados dentre os quais apenas 16,28% eram compatíveis ao assunto abordado neste trabalho. Desse modo, o estudo poderá se tornar mais uma fonte de pesquisa sobre o tema, facilitando o entendimento de como as empresas oriundas de outras culturas adaptam-se aos mercados sul-americanos, colaborando para a formação profissional dos acadêmicos de Publicidade e Propaganda, bem como de áreas afins.

Metodologicamente adota-se pesquisa bibliográfica e estudo de caso da customização da Rede McDonald's no Chile. O estudo está dividido em três capítulos: o primeiro trata sobre Marketing, o segundo sobre customização e o terceiro apresenta o estudo de caso da marca McDonald's.

2. MARKETING

Em cada escolha que um indivíduo faz no seu dia-a-dia, o marketing e suas influências estão presentes, desde a compra do pão para o café da manhã, onde irá almoçar, fazer um lanche ou um curso, até a decisão de ir para casa após o expediente ou sair com os amigos. Em todas as situações, através do marketing, é possível identificar quais são os principais interesses do público e estudar a melhor forma de atraí-lo e satisfazê-lo. Las Casas (2006, p. 10) conceitua marketing elucidando o conteúdo abordado nesse parágrafo:

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Para que o marketing satisfaça os desejos e as necessidades dos consumidores, por meio das relações de troca, observa tanto quem é o público-alvo da empresa, como quais aspectos do marketing devem ser destacados para que os objetivos almejados sejam alcançados. Na Figura 1, Grewal (2016) apresenta seis aspectos do marketing que devem ser utilizados para nortear a busca pelo consumidor-alvo.

Figura 1: Principais aspectos do Marketing



Fonte: Grewal (2016, p.5)

Ao identificar estes aspectos, compreende-se como o marketing deve ser aplicado pela empresa para que seja efetivo na delimitação do público-alvo, bem como seus desejos e necessidades. Neste sentido, Zenone (2013) confirma conceitualmente que um elemento fundamental para a elaboração dessas estratégias é a identificação do público-alvo.

Observa-se então, que para qualquer tomada de decisão por parte da empresa referente às suas ações estratégicas de marketing, se faz relevante à determinação do público-alvo, comumente denominado de *target* (alvo) no ramo da comunicação.

Para melhor compreensão do que é o *target* ou público alvo, Sampaio (2013) afirma que se trata do grupo de consumidores aos quais se destina uma peça ou campanha de propaganda, do mesmo modo que qualquer outra ação de comunicação ou marketing. O conteúdo da mensagem é escolhido em função deste público alvo.

Ao reconhecer o público-alvo, a empresa pode estabelecer a relação de troca entre ambos (LAS CASAS, 2006) e por meio da comunicação oferecer algo que interesse ao seu público-alvo. Este por sua vez, responde a empresa adquirindo o que foi oferecido. É, portanto, através da relação do que a organização tem a oferecer com o que o público precisa e deseja, que o marketing define as ações estratégicas para a empresa.

Para potencializar essas ações torna-se primordial que se faça um planejamento de marketing, pois, de acordo com Campomar (2006) sua elaboração conduz a definição do porque estar no negócio, o que esperar alcançar, e o que é necessário ser feito para que se alcance o esperado.

2.1 Planejamento de Marketing

No momento em que se realiza a produção de um planejamento de marketing, a equipe responsável por elaborá-lo é estimulada a pensar e colocar no “papel” as ações estratégicas para o negócio da empresa. Desse modo, torna-se de

extrema relevância a elaboração deste para que, realmente, sejam potencializadas as ações determinadas como táticas para a organização. Honorato (2004) diz que o planejamento de marketing é a base para toda a estratégia mercadológica a ser utilizada. Influencia diretamente nas decisões sobre o produto/serviço: preço, distribuição (ou, pontos de distribuição) e promoção, conhecidos como os 4P's.

O planejamento de marketing precisa estar fundamentado em alguns conceitos básicos de marketing, que de acordo com Sandhusen (2010) inclui: necessidades, demandas, trocas, mercados, compostos de marketing (4 P's), ambientes de marketing, concorrência e o próprio marketing.

Segundo Sandhusen (2010), Necessidades podem ser entendidas como estados de privação física ou mental. Os gerentes de marketing devem transformar essas necessidades em desejos, concentrando-se nos benefícios dos produtos que estão comercializando para atenderem as necessidades do consumidor.

As demandas, conforme Sandhusen (2010) são desejos apoiados pelo poder de compra. Uma definição curta, mas de compreensão satisfatória quando relacionada ao consumo. O terceiro conceito refere-se às trocas, processos pelos quais duas ou mais partes dão algo de valor uma à outra, satisfazendo desejos e necessidades. A troca, é tanto o objetivo, como o denominador comum de toda a atividade de marketing. Além da troca de produtos tangíveis por valores, pode assumir formas diversas como a troca de habilidades por emprego. (SANDHUSEN, 2010)

O quarto conceito denominado "mercados" estabelece grupos de compradores reais ou potenciais que podem adquirir o produto, desejá-lo e responder de modo semelhante a um apelo do composto de marketing. O acrônimo DAD-R (dinheiro, autoridade, desejo e resposta) lembra essas características. Assim, "mercado" refere-se ao grupo de pessoas que possuem esses atributos de DAD-R e quando em maior abundância são chamados de mercados-alvo.

Sandhusen (2010) explana o conceito dos Compostos de Marketing, citado também neste presente trabalho por Honorato (2004) como sendo estratégias diretamente influenciadas pelo planejamento de marketing. São combinações de

ferramentas disponíveis aos gerentes de marketing de modo a satisfazer os clientes e os objetivos da empresa. Chamado de “oferta” pela ótica do cliente, o composto de marketing é geralmente associado aos quatro P’s: produto, preço, promoção e ponto de distribuição.

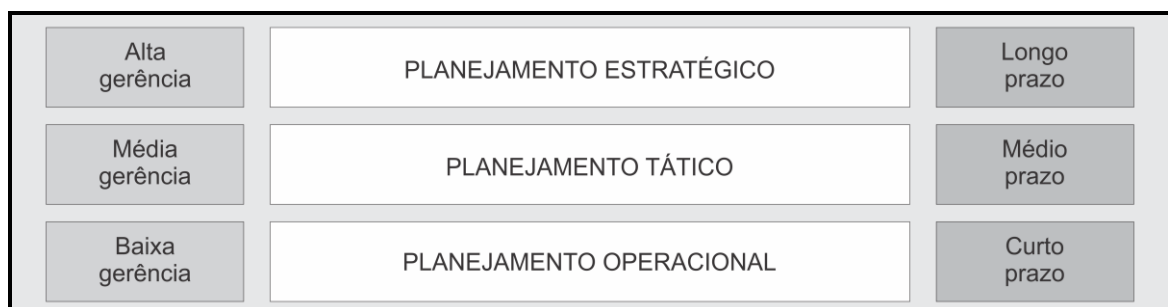
Em relação ao marketing, ainda segundo o autor, o produto é qualquer coisa, tangível ou intangível, oferecida para a atenção, aquisição, utilização ou consumo capaz de satisfazer as necessidades. Preço é o único elemento gerador de receita do composto de marketing, e o mais fácil de alterar. Geralmente tem como base análises de custos, necessidades do cliente, preços concorrentes, controles governamentais e atos políticos.

Por sua vez, a promoção é elaborada para persuadir os clientes a comprar o produto. E o ponto de distribuição refere-se ao local em que o produto é disponibilizado ao mercado, abrangendo duas áreas: canais de distribuição (atacadistas ou varejistas que negociam produtos com produtores e consumidores) e distribuição física (transporte, armazenagem e instalações de controle de estoques).

A partir dessa explanação sobre o planejamento de marketing e seus aspectos, torna-se possível conferir a importância deste conhecimento para as tomadas de decisão por parte das empresas. Pois possibilita a análise do ambiente interno e externo desenvolvendo assim, estratégias que contribuem na geração de resultados positivos para a empresa.

Para prosseguimento deste estudo será necessário abordar outros níveis de planejamento que também contribuem para a definição das ações estratégicas da empresa. Veja na Figura 2 os níveis de planejamento segundo Honorato (2004).

Figura 2: Níveis de Planejamento



Fonte: Honorato (2004, p.58)

Ao observar esta figura podemos identificar claramente quem atua dentro da organização em cada planejamento e o prazo de projeção de cada um. Para maior esclarecimento dos níveis de planejamento será apresentado a função dos mesmos, visto que através deste conhecimento será possível identificar como a organização deve proceder quando se tratar de estratégias para alcançar novos clientes e se destacar diante da concorrência.

Bonne e Kurtz (2013) dizem que o planejamento estratégico tem como função determinar as metas indispensáveis da organização e assumir maneiras para atingir essas metas. Logo, segundo os autores, torna-se evidente que será necessário à distribuição dos recursos importantes para a realização efetiva desse processo. O planejamento tático por sua vez, assume o compromisso de orientar a implantação das atividades especificadas no planejamento estratégico

Como definição da função do planejamento operacional, os autores trazem a seguinte definição “[..] inclui a criação e a implementação de planos táticos para suas próprias unidades. Supervisores frequentemente dedicam-se ao desenvolvimento de programas específicos para alcançar metas nas áreas pelas quais são responsáveis” (BONNE; KURTZ, 2013, p.45). O exemplo da atuação do responsável por esse planejamento citado, é válido pois elucida a definição de função do mesmo.

Por tanto, ao elaborar e implantar cada planejamento com eficiência, é possível gerar resultados positivos em todos os níveis. Favorecendo as citações apresentadas acima, vê-se no próximo parágrafo a importância de se executar um planejamento à longo prazo, uma vez que, o mercado encontra-se cada vez mais cheio de mudanças repentinas.

Santos (2015) aborda sobre a importância do planejamento estratégico, destacando um dos desafios marcantes no desenvolvimento e crescimento das empresas, referindo-se à situação de constante mudança que o mercado se encontra, suscitando a necessidade de mais planejamento para que se tornem mais competitivas ante o mercado.

Essa nova realidade exige uma maior flexibilidade nos processos gerenciais das empresas, bem como de uma ferramenta que as auxiliem na tomada de

decisões e com a grande variação do mercado, mesmo quando a empresa seja de pequeno ou grande porte. O planejamento estratégico caracteriza-se como uma dessas ferramentas, já que orienta a empresa a adaptar seus processos e sua estrutura organizacional ao ambiente mutável e competitivo, objetivando o seu desenvolvimento e crescimento perante o mercado (SANTOS, 2015, p.10).

E por se tratar de um ambiente mutável e competitivo, é notório que o cliente-alvo receba com frequência novas propostas e seja ainda mais assediado por novas empresas e novos produtos. Portanto, para se destacar nesse mercado competitivo, torna-se fundamental conhecê-lo, viabilizando a identificação das estratégias efetivas para a empresa. Validando o assunto tratado neste parágrafo, observa-se a citação de Honorato (2004) a seguir:

Qualquer esforço de marketing requer uma avaliação detalhada do ambiente mercadológico, possibilitando a seleção adequada de estratégias. A maneira mais utilizada de se fazer isso é por meio da análise de PFOA, também conhecida como análise SWOT. Essa análise consiste em comparar os pontos fortes e fracos da empresa com as ameaças e oportunidades externas, ajudando assim os planejadores na análise ambiental (HONORATO, 2004, p.60).

Essa análise ambiental está relacionada à avaliação dos ambientes interno e externo da organização. Como afirmado na citação acima, a análise SWOT compara os pontos fortes e fracos da empresa (ambiente interno) com as ameaças e oportunidades externas (como o próprio nome diz, trata-se do ambiente externo).

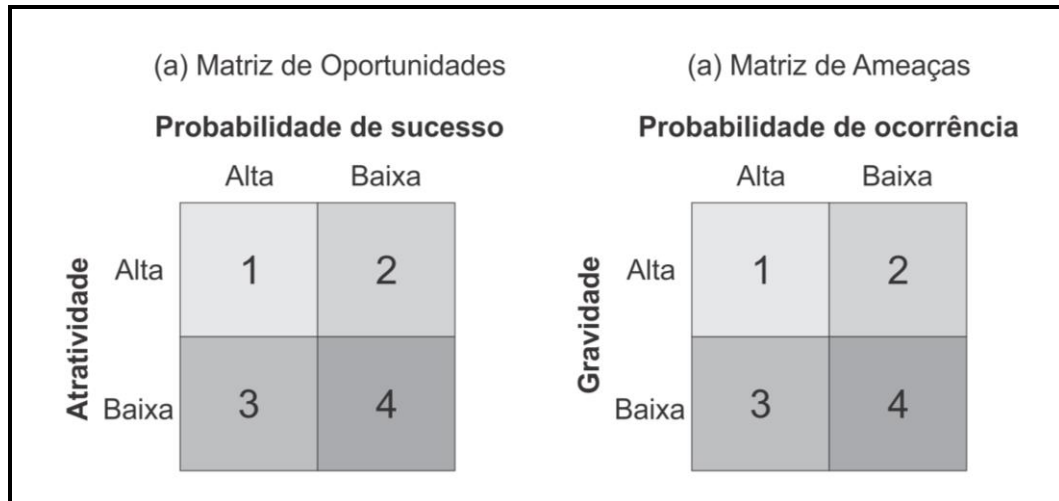
Entendendo isso, vê-se a explanação de Kotler e Keller (2006) quando se refere à oportunidade e ameaça. Para o autor uma oportunidade de mercado pode surgir a partir de três fontes: Primeiramente ao oferecer algo que a oferta esteja escassa. Ou, ao oferecer um serviço ou produto que já existe, porém de maneira inovadora ou superior. E por fim ao originar algo totalmente novo. As ameaças são ocasionadas por acontecimentos externos, e o autor define como:

Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros. As ameaças devem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência (KOTLER; KELLER 2006, p.51).

O autor apresenta uma matriz denominada Matriz de Oportunidades e Ameaças. Na matriz de oportunidades são pontuadas as forças que a empresa tem de acordo com seu nível de atratividade e probabilidade de sucesso, para que seja possível identificar a melhor forma de aproveitamento das oportunidades. E na

matriz de ameaças são pontuadas as fraquezas de acordo com a gravidade e probabilidade de ocorrência dessas situações. A Figura 3 a seguir ilustra essas matrizes:

Figura 3: Matriz de oportunidade e de ameaças



Fonte: Kotler e Keller (2006, p.52)

Ao identificar os pontos fortes da empresa os planejadores poderão valorizar essas características, ao passo que conhecendo os pontos fracos da empresa será possível buscar soluções para saná-los. Já as oportunidades e ameaças são, segundo Zenone (2013), variáveis incontroláveis, entretanto, permanece válida a identificação dessas variáveis para que se aproveitem das oportunidades, quando existentes, e escapem das ameaças que possam surgir.

Outra matriz relevante na elaboração do planejamento de marketing é a Matriz BCG. Pois ainda é necessário observar as linhas de produtos de uma empresa identificando se estes estão satisfazendo as necessidades e desejos do público-alvo.

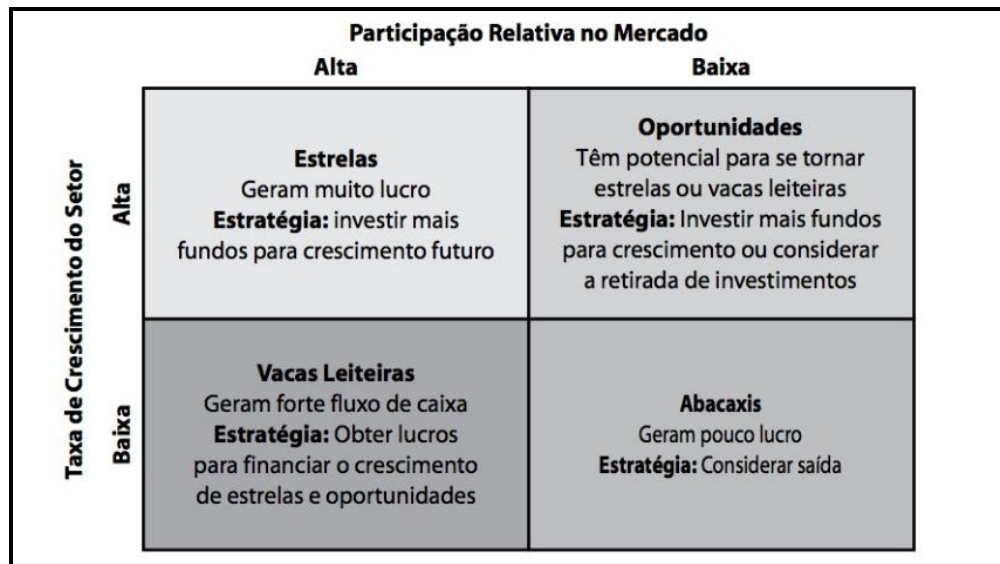
Boone e Kurtz (2009) destacam a necessidade de haver um método para a identificação das linhas de produtos que merecem maiores investimentos e as que não estão atendendo as expectativas da empresa. Esta tarefa de identificação é dever de uma Unidade Estratégica de Negócios (UEN), afirmam os autores em sua definição a respeito dessa unidade:

Unidades estratégicas de negócios (UENs) são unidades de negócios fundamentais dentro de empresas diversificadas. Cada UEN possui seus

próprios gerentes, recursos, objetivos e concorrentes. Uma divisão, linha de produtos ou um único produto pode definir os limites de uma UEN. Cada UEN adota sua própria missão e desenvolve seus próprios planos, sem depender de outras unidades da organização (BOONE; KURTZ, 2009, p.60).

Compreendendo o que vem a ser UEN para os autores dar-se-á prosseguimento a explanação sobre a Matriz BCG ainda segundo Boone e Kurtz. O nome BCG é devido a desenvolvedora dessa estrutura *Boston Consulting Group*. Na Figura 4 pode-se observar a ilustração dessa matriz que compara a participação no mercado e a porcentagem do mercado controlada pela empresa com o potencial de crescimento no mercado.

Figura 4: Matriz BCG



Fonte: Boone e Kurtz (2009, p.61)

Delineando os métodos para obtenção de um planejamento de marketing efetivo, a empresa potencializa sua visibilidade no mercado competitivo, possuindo assim vantagem a frente de seus concorrentes. A vantagem competitiva é um assunto relevante para a equipe de planejamento da empresa, pois, ao adquirir uma vantagem sustentável viabilizará a fidelização dos clientes.

Grewal (2016) aborda a vantagem competitiva como sendo o fator responsável por colocar a empresa à frente da concorrência, comparando essa vantagem competitiva a um muro erguido pela empresa em torno de sua posição no mercado, onde os concorrentes do lado de fora terão dificuldade para manter contato com os clientes do lado de dentro.

Com isso, os métodos utilizados pela empresa para manter uma vantagem competitiva sustentável, ainda segundo Grewal (2016), ajudam a atrair e reter clientes esses fiéis. E uma das formas de obtenção dessa vantagem competitiva é a construção de uma marca sólida que para tal leva-se anos, muita pesquisa e muitos investimentos para conceber.

Portanto, faz-se necessário estender a pesquisa de “marca” na etapa seguinte deste estudo, uma vez que no presente trabalho está sendo realizado um estudo referente à marca McDonald’s, uma empresa que ergueu seus muros em torno de sua marca e consolidou-se uma marca global.

2.2. Marca

O objetivo de toda empresa que visa o seu crescimento é construir uma marca sólida e sustentável, como visto no capítulo anterior. Por tanto, para iniciar as citações dos autores que farão a ancoragem da pesquisa deste capítulo faz-se de grande importância definir o conceito de “marca” que apoiará o entendimento do objeto de estudo. Segundo Neumeier (2009), marca:

[...] não é o logotipo ou a propaganda de uma empresa. Essas são controladas pela organização. Em vez disso, a marca é a percepção intuitiva (ou sentimento visceral) de um cliente em relação a um produto, serviço ou a uma empresa (NEUMEIER, 2009, p.32).

Visto esta definição pode-se observar que não é possível controlar a percepção de algo, conseqüentemente, é impossível controlar o que o seu público-alvo irá abstrair a respeito de sua marca, mesmo diante de tantos estudos realizados até hoje, a percepção de algo é pessoal, tornando improvável controlar todas as ações e reações de cada indivíduo diante de uma marca.

Pode-se então dizer que a marca é aquilo que irá representar a empresa, ela irá falar pela empresa quem a mesma é. Ainda conforme Neumeier, em sua explicação do que seria a marca, ele relata a importância dessa palavra existir:

As pessoas criam marcas para trazer ordem à poluição. Se a palavra MARCA não existisse, seria preciso criar uma nova, pois nenhuma outra palavra representa toda a complexidade e a riqueza do conceito. A única

palavra próxima seria “reputação.” A reputação pessoal, assim como a da empresa, está fora do controle. Não é o que você diz que ela é – é o que os OUTROS dizem que ela é. O melhor que você tem a fazer é influenciá-la (NEUMEIER, 2009, p.32).

Trazer ordem à poluição referi-se ao grande número de empresas que se levantam com o objetivo de oferecer seus produtos e serviços aos seus clientes-alvo. Por existir a MARCA é possível então, se posicionar e estabelecer um relacionamento com o cliente, influenciando-o a optar pela sua marca.

Quando uma marca é destacada das demais, no sentido do nome da empresa ser lembrado pelo cliente, isso é denominado “*Share of mind*” segundo Las Casas (2006). Para o autor, existem três variáveis a serem analisadas pela empresa para identificar o desempenho da mesma ante ao mercado. Elas são: participação de mercado, *share of mind* e *share of heart* (preferência).

A primeira variável citada, é a participação de mercado, refere-se ao cenário onde a empresa controla o concorrente dentro do mercado-alvo. A segunda variável é o *share of mind*, citado no parágrafo anterior, é o percentual de clientes que lembram do nome da empresa quando questionado: ‘Dê o nome da empresa que lhe vem à mente nesse setor de negócios’. E a terceira variável, é a *share of heart* o nome da empresa é mencionado pelos clientes quando lhes são perguntados: ‘Dê o nome da empresa cujo produto você preferiria comprar’.

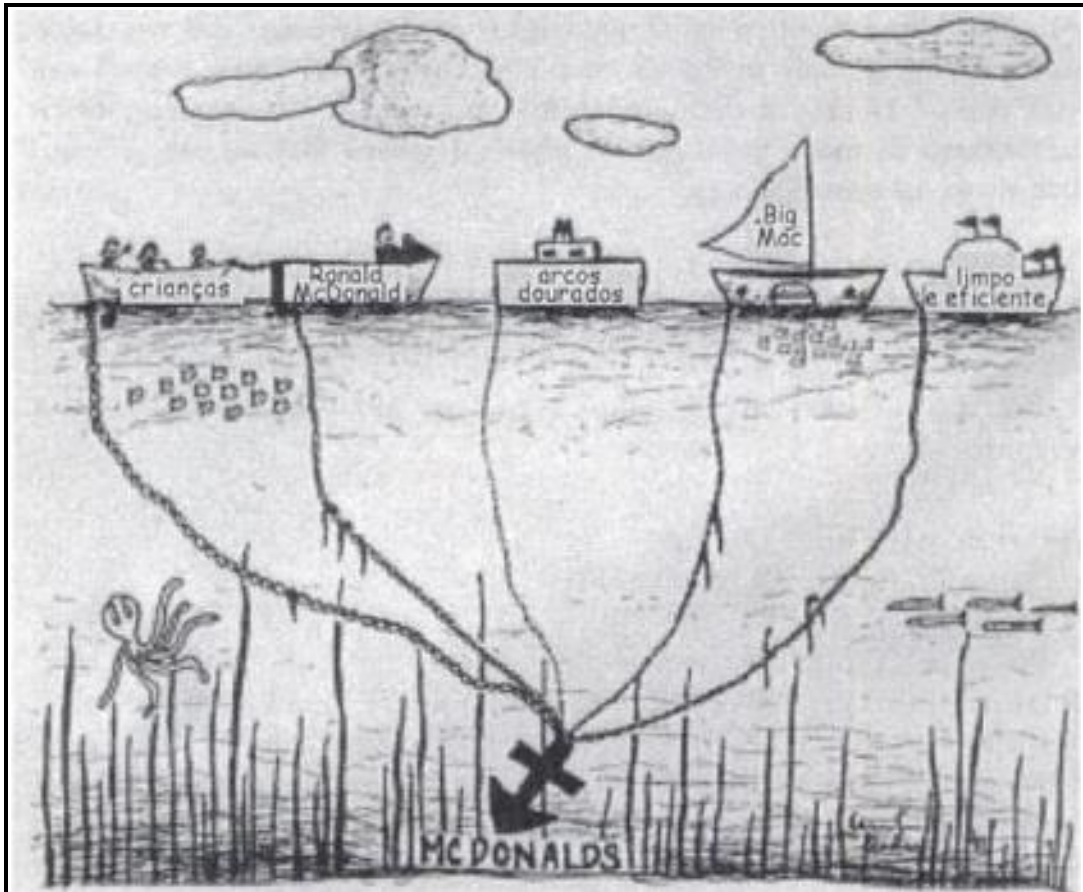
Após essa explanação, torna-se perceptível que a marca influencia o cliente em suas escolhas. É importante não somente ter a sua marca lembrada pelo cliente, mas ser escolhida como a empresa preferida. Essas são variáveis que ao se ter domínio sobre, intensifica a valorização da marca.

Comunicar os atributos da marca gera uma associação inevitável com seu nome, afirma Aaker (1998). Este nome é comparado por Aaker, com uma pasta de arquivo na mente do consumidor, caso essa pasta deixasse de existir, os fatos e sentimentos se perderiam e não poderiam ser facilmente acessados quando necessário.

Na Figura 5 a seguir, será ilustrada uma metáfora denominada “Âncora”, que se dá pela representatividade do nome da marca, ligado pelos elos da memória à

associações como, por exemplo, "limpeza e eficácia". Existem correntes grossas e resistentes e outras quase fracas, no entanto, elo entre as associações (como Ronald McDonald e as Crianças) reforçam a estrutura que estava se perdendo.

Figura 5: Metáfora Âncora



Fonte: Aaker (1998, p. 67)

Apesar de Aaker ter apresentado essa citação há alguns anos, a definição permanece atual. Como visto anteriormente as definições de *share of mind* e *share of heart* mostram como o setor de negócios da empresa e seus produtos estão intrinsecamente associados à marca.

Dessa forma, torna-se relevante destacar um termo importante dentro do estudo de valorização da marca de uma empresa, denominado *brand equity*. Este auxilia na diferenciação da marca frente aos concorrentes, viabilizando a fidelização de seus consumidores alvo. Vê-se a seguir alguns conceitos relevantes dentro deste assunto sobre *brand equity*.

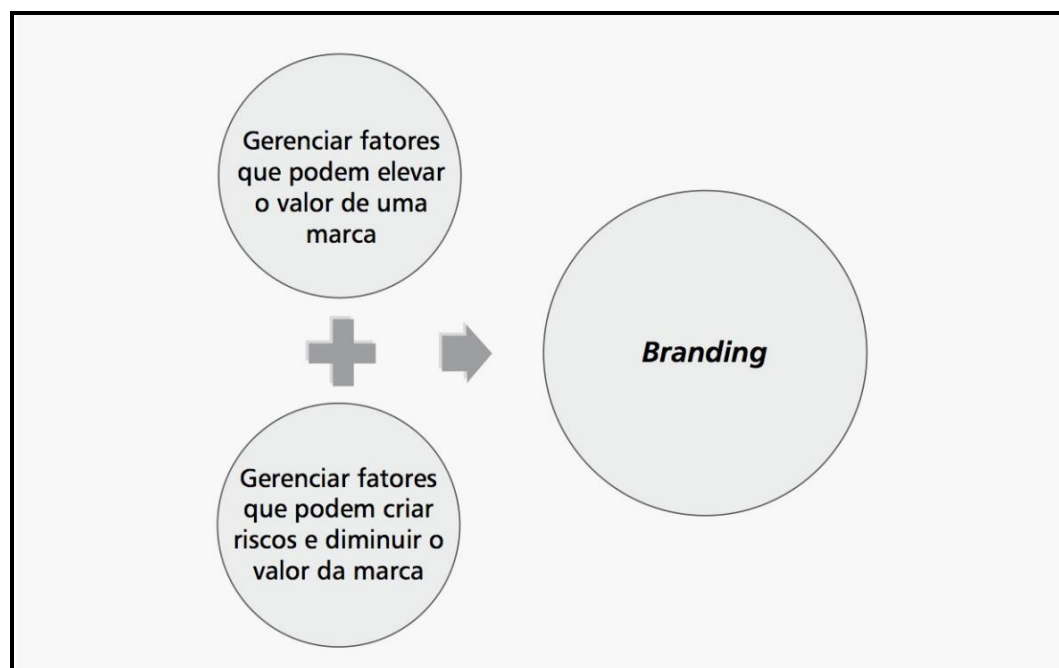
2.2.1. Brand Equity

Ao se referir à importância da marca para a geração de valor à empresa, torna-se relevante definir e explicar sobre o conceito de *brand equity*. Apresentar-se-á logo em seguida este conceito, de acordo com Schweriner (2010):

[...] é o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa (SCHWERINER, 2010, p.78).

Dessa forma, nota-se que o *brand equity* atua na aproximação do cliente com a marca, que conseqüentemente trará resultados positivos dessa relação para a empresa. Na Figura 6, apresenta-se a principal atividade do branding para a imagem da marca, conforme Zenone (2013).

Figura 6: Atividades dos Branding



Fonte: Zenone (2013, p. 40)

Como é visto na ilustração acima, o branding gerencia os fatores que podem elevar o valor da marca, e também os fatores que podem atingir negativamente a mesma, criando risco e levando-a a perder valor. Quando gerenciada de forma adequada e desenvolvido o valor da marca, esta se destaca, sendo ainda mais vista pelo público-alvo.

Quando uma empresa é destacada pelo consumidor, ela alcança seu objetivo. Este é definido por Limeira (2009) como sendo o *top of mind* do consumidor, ou seja, estar no “topo da mente”, ser lembrada em primeiro lugar quando um consumidor pensa numa categoria específica de produto.

Vê-se, portanto, que a marca é um elemento fundamental para o crescimento da empresa. Mas para ser lembrada e escolhida, a marca precisa alcançar algumas particularidades que irão gerar uma experiência aos seus consumidores. Como afirma Zenone (2013):

[...] a marca vai muito além de apenas identificar os fabricantes de cada produto; sua importância e poder está na forma como se comunica com seus consumidores, criando expectativas, gerando sensações e promessas que devem ser cumpridas, pois os consumidores com certeza guardarão suas experiências com o produto de determinada marca, sejam elas boas ou ruins (ZENONE, 2013, p.39).

Portanto, para satisfazer os consumidores e gerar experiências positivas para estes, torna-se necessário conhecer o público-alvo e seu comportamento de compra para que seja viabilizada a produção de acordo com suas necessidades e desejos, e a comunicação com os mesmos seja eficiente.

O comportamento do consumidor é uma área muito extensa segundo Solomon (2016). Ele explica que este campo envolve estudo dos processos que implicam na seleção, na compra, no uso ou no descarte de produtos e serviços, ideias ou experiências que geram satisfação no consumidor. Identifica-se por meio deste conhecimento, como a empresa deve alcançar o consumidor-alvo com eficiência. Vê-se este assunto de “comportamento de compra do consumidor” no próximo capítulo.

3. COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR

Com a finalidade de satisfazer o consumidor-alvo surge a necessidade de estudar e conhecer o comportamento de compra deste. Mas para tanto, é fundamental que se defina o termo 'comportamento' segundo os autores que se soma à ancoragem teórica referente a este estudo.

Botomé (2008) define comportamento como sendo a relação entre aquilo que um organismo faz e o ambiente no qual ele realiza esse fazer. E, portanto, ao identificar que este organismo ao se relacionar com o ambiente, terá uma "resposta" oriunda desta relação, clareia a importância de se existir ações da empresa com foco no cliente, para que essa resposta seja positiva.

Porém, com o objetivo de elaborar uma ação eficaz, é preciso conhecer o processo de decisão de compra do consumidor-alvo. Conceitualmente, segundo Zenone (2013), o processo de decisão se inicia pela identificação da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas e, por fim, ele determina a sua decisão de compra.

Vê-se, no entanto que a identificação da necessidade do indivíduo é o primeiro passo até a decisão de compra. Este ponto inicial, é o que deverá ser trabalhado para obter a satisfação do consumidor-alvo. Porém, delimitar todas as necessidades de cada pessoa em específico, seria uma tarefa árdua e não de fácil acesso para todas as organizações.

Diante dessa situação, Las Casas (2006) especifica a base da teoria das necessidades. Esta refere-se ao modelo em que o consumidor irá sempre procurar nas ofertas de produtos e serviços para satisfazer a suas três necessidades. Que são: Segurança; Auto-estima e Tratamento justo.

Ao reconhecer as três necessidades básicas é inevitável que a empresa se disponha a implantar essa teoria em seu negócio. Las Casas (2006) então sugere que as empresas interessadas em iniciar um processo baseado na teoria das necessidades tenham: Gestão de recursos humanos; Tecnologia e Personalização e Pesquisa de mercado.

Em relação a gestão de recursos humanos a contratação de pessoas qualificadas auxiliará na aplicação do conceito, e esse é o primeiro passo de acordo com o autor. Depois se realiza um treinamento da equipe e monitora-se a qualidade de acordo com o controle de desempenho de cada um. Quando as metas forem atingidas, os colaboradores devem receber uma compensação pelo resultado. Tratar os empregados como clientes é um dos passos importante dentro da empresa.

Ao referir-se a tecnologia e personalização o autor expõe que a meta é atender aos clientes em suas necessidades individuais, trabalhando sua auto-estima oferecendo um tratamento diferenciado. Para isso, é preciso coletar dados através da tecnologia de informação (TI). Por fim, é imprescindível que haja a elaboração de pesquisas de mercado freqüentes para que se identifique, aperfeiçoe e controle todos os esforços de marketing garantindo os objetivos propostos.

Após esse esclarecimento da base da teoria das necessidades e como a empresa deve se preparar para gerar satisfação ao indivíduo, pode-se observar que o comportamento do consumidor é um tanto previsível, e corresponder ao que se deseja exige esforços, mas não é impossível de alcançar. Kotler e Keller (2012) definem os fatores que influenciam o comportamento do consumidor na Figura 7.

Figura 7: Fatores que influenciam o comportamento do consumidor

Fatores de Influência	Culturais	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura • Subcultura • Classe
	Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de Referência • Família • Papéis Sociais e Status
	Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Idade e Estágio no Ciclo de Vida • Ocupação • Circunstância Econômica • Personalidade • Auto-imagem • Estilo de Vida • Valores
	Psicológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação • Percepção • Aprendizagem

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kotler e Keller (2012, p.172-182)

Após receber os estímulos e influências externas, o indivíduo tomará suas decisões e fará suas escolhas. Esta decisão de compra é dividida em quatro etapas, já apresentadas neste capítulo por Zenone (2013), porém acrescenta-se de acordo com Limeira (2009) a ilustração da Figura 8 para melhor visualização destas etapas de decisão de compra.

Figura 8: As etapas da decisão de compra



Fonte: Limeira (2009, p.88)

Segundo o autor, o reconhecimento da necessidade pode vir de estímulos internos, como fome ou cansaço, ou externos, como a propaganda. Após o reconhecimento da necessidade os consumidores iniciam a segunda etapa, que é a procura de informações sobre as alternativas em fontes internas, nas informações retidas na memória; ou externas, consultando amigos, familiares, ou a profissionais especializados.

Baseando-se nas informações coletadas, ainda segundo o autor, estes consumidores avaliam as alternativas, buscando identificar qual delas lhes trará o maior valor. E então, na quarta etapa é tomada a decisão, a escolha de uma opção de produto, serviço ou marca entre mais de uma alternativa possível.

Nota-se que para chegar a decisão de compra a empresa precisa estar atenta a diversas situações ocorrentes na vivência do público-alvo. A análise precisa ser feita com atenção, para que todo o esforço origine em clientes satisfeitos, angariando assim, resultados positivos para a empresa.

Grewal (2016) acrescenta mais uma etapa a este estudo do processo de decisão de compra, que é a pós-compra. Conforme o autor, o comportamento pós-compra difere do comportamento de compra pois essa etapa envolve clientes reais, e não clientes em potencial. No pós-compra são identificados três possíveis resultados positivos: satisfação do cliente; dissonância cognitiva pós-compra

(quando o consumidor questiona a adequabilidade da compra depois de ter feito sua decisão); e lealdade do cliente.

Entretanto, resultados negativos podem surgir. Grewal (2016) denomina de consumidores passivos, aqueles clientes que não repetem a compra e também não recomendam o produto. Isso acontece quando as expectativas dos consumidores não são satisfeitas ou mesmo superadas, porém neste caso estes consumidores, segundo o autor, não costumam falar nada a ninguém sobre isso. Mas, se de alguma maneira, eles se sentirem tratados injustamente, em geral reclamam constantemente com muitas pessoas.

Após essa explanação torna-se possível solucionar a complexidade que existe na seleção da ação ideal, ou melhor, das ações ideais para que uma empresa alcance a satisfação do cliente diminuindo os riscos de respostas negativas.

Contudo, torna-se conveniente o aprofundamento deste estudo para potencializar as ações da empresa identificando o segmento onde está seu mercado-alvo e as demandas geradas por este público para que possa satisfazer as necessidades específicas deste determinado segmento.

3.1. Segmentação

A definição de segmentação para este estudo tornará claro como o conhecimento do perfil do mercado auxiliará na identificação do consumidor-alvo. Por tanto, de acordo com Sparemberger (2008) a segmentação é a divisão de um mercado em grupos de compradores distintos em suas necessidades, características ou comportamentos que possam demandar produtos específicos.

A aplicação dos esforços de marketing em um mercado segmentado possibilita resultados mais assertivos para as empresas que se utilizam deste recurso. Todavia em determinadas organizações os grupos que aceitam seus produtos e/ou serviços dentro do mercado-consumidor são amplos, aumentando além da extensão do mercado-alvo, a variabilidade de clientes.

Torna-se um desafio para a equipe de marketing identificar quais e quantos segmentos deseja colocar seu foco. Pois ainda que a empresa tenha vários grupos potenciais dentro do mercado Kotler (2000) apresenta uma citação que enfatiza a necessidade de definição da segmentação de mercado:

Uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos como os de computadores ou refrigerantes. São muitos os clientes, e eles se diversificam em suas exigências de compra. A empresa precisa identificar os segmentos de mercado que poderá atender com eficácia (KOTLER, 2000, p.278).

Considera-se desta maneira que múltiplas variáveis são analisadas para identificação dos grupos específicos que serão úteis ao marketing para que se defina a segmentação de mercado da organização. Veja a seguir na Figura 9 de acordo com Kotler e Keller (2012) as variáveis de segmentação dos mercados consumidores.

Figura 9: Variáveis de Segmentação dos Mercados Consumidores

Segmentação dos Mercados Consumidores	Geográfica	Nações, Estados, Regiões, Cidades Ou Bairros.
	Demográfica	Idade e Ciclo de Vida, Fase da Vida, Sexo, Renda, Geração e Classe Social.
	Psicográfica	Estilo de Vida, Personalidade e Valores.
	Comportamental	Conhecimentos, Atitude, Uso e Resposta a um Produto.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kotler e Keller (2012, p.244-251)

Após a apresentação dessas variáveis, deve-se observar os critérios para uma segmentação efetiva, pois ainda segundo o autor, nem toda segmentação é útil, por isso a necessidade de ser criterioso ao determinar um segmento para atuação no mercado de consumidores. Seguidamente, serão apresentados os critérios para a segmentação.

Mensuráveis quanto o tamanho, poder de compra e características dos segmentos; substanciais, ter o maior grupo homogêneo possível e um programa de marketing bem desenvolvido; acessíveis para alcança-los e atendê-los; diferenciáveis conceitualmente e na maneira de responder a cada elemento do mix de marketing (os 4p's); acionáveis ao desenvolver programas efetivos para atraí-los e atendê-los.

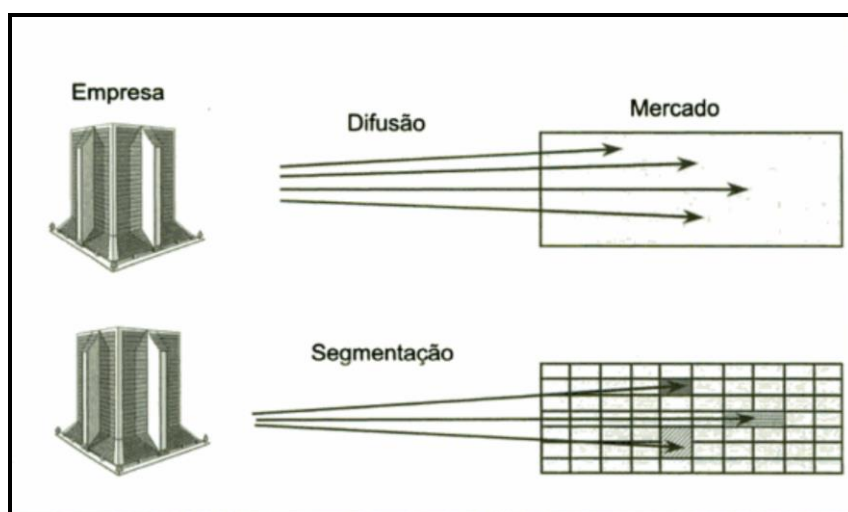
Ao identificar as variáveis de segmentação do mercado consumidor e os critérios para uma segmentação efetiva, a empresa poderá observar e definir em qual segmento atuará, considerando os cinco padrões de seleção e de atuação, ainda segundo os autores Kotler e Keller (2012).

O primeiro padrão constitui-se na concentração em um segmento único; o segundo a empresa decide-se por alguns segmentos atrativos e apropriados; o terceiro é a concentração na fabricação de um produto vendido a diversos segmentos; o quarto padrão consiste em solucionar diversas necessidades de um grupo de consumidores distinto; e por fim, o quinto padrão é a tentativa de atender todos os grupos de consumidores com todos os produtos que possam necessitar.

O quinto padrão difere-se dos demais apresentados devido a não se realizar uma seleção dos grupos de consumidores que serão alcançados especificamente, confrontando assim de certa forma o sentido de segmentação apresentado até o presente momento neste trabalho.

Para tanto, vê-se segundo Richers (2000) além da segmentação outra forma de ação estratégica no âmbito do marketing denominada: difusão. Esta se difere da segmentação pois considera o mercado como uma oportunidade genérica. A Figura 10 clarifica as formas de ação da difusão e da segmentação.

Figura 10: Difusão e Segmentação



Fonte: Richers (2000, p.67)

Feito o relato da segmentação do mercado consumidor e apresentado suas particularidades, faz-se importante citar a segmentação do mercado organizacional,

e identificar a maneira como as empresas realizam a identificação e seleção dos clientes-alvo através dos critérios utilizados por essa segmentação.

Definido por Limeira (2009) os critérios de segmentação mais comuns do mercado organizacional são compostos pelas características demográficas (tipo de atividade, tamanho da empresa, número de funcionários e cultura organizacional), localização geográfica (áreas de um mesmo país ou fora do país), características operacionais (tipo de tecnologia, aplicação do produto, processo produtivo, matérias-primas, tipos de equipamentos, etc.) e o comportamento de compra (frequência de compra, volumes comprados, tipo de processo de decisão, atitude diante do risco).

Vale ressaltar que no momento de decisão do critério de segmentação que a empresa utilizará, o autor aponta que deve se levar em consideração a importância que cada fator possui como influenciador dentro do processo de decisão do cliente organizacional.

Dessa maneira, ao visualizar as formas de aplicação da segmentação nota-se satisfatório o processo de constatação do perfil do mercado e identificação do consumidor-alvo. Porém, como em qualquer processo, existem vantagens e desvantagens a serem consideradas no momento da aplicação deste. Ferreira (2000) pontua essas vantagens e desvantagens.

O processo de segmentação e de direcionamento é vantajoso pois: identificando o mercado, a empresa compreende quem será analisado e esta análise permitirá que a empresa desenvolva e implemente um composto de marketing detalhado. A identificação corrobora também com a avaliação do mercado potencial para os produtos da empresa e o reconhecimento dos produtos concorrentes que possibilita o desenvolvimento de posições competitivas. Definir um mercado possibilita ainda a customização do composto de marketing para necessidades específicas e a identificação de oportunidades.

Entretanto, o autor apresenta as desvantagens de segmentação e de direcionamento, visto que pode: aumentar os custos de marketing; levar a uma proliferação de produtos que se torna excessivamente penosa e cara para gerenciar; afetar negativamente a resposta do consumidor aos esforços de marketing; impedir

que um produto desenvolva a fidelidade à marca; gerar atividades antiéticas e estereotipadas.

Tendo compreendido as vantagens e desvantagens da segmentação, torna-se possível ainda ressaltar a necessidade de esclarecimento de um conceito importante para este estudo, o conceito de demanda. Pois mesmo identificando o mercado-alvo e o consumidor-alvo, antes de estabelecer a distribuição de seus produtos e serviços para estes, é preciso mensurar a demanda exigida. Kotler e Keller (2012) identificam oito estados de demanda a serem reconhecidos pela empresa e estes serão apresentados na Figura 11.

Figura 11: Oito Estados de Demanda

Tipos de Demanda	Situação	Exemplo	Papel do Marketing
Demanda Negativa	Um segmento significativo do mercado rejeita o produto e pode pagar para evitá-lo	Título de capitalização	Identificar a razão que gerou essa demanda, e buscar formas para superá-la
Demanda Inexistente	Os clientes são indiferentes ao produto	Filme antigo que volta a estar em cartaz	Relacionar o benefícios do produto às necessidades e interesses deste clientes
Demanda Latente	Os consumidores possuem desejos que não podem ser satisfeitos com os produtos existentes	Remédios para recuperação dos cabelos	Mensurar o tamanho da demanda potencial e procurar desenvolver produtos para satisfaze-la
Demanda Declinante	Declínio de demanda. Esse declínio pode envolver um ou mais produtos	Escolas de Informática	Analisar as causas para reverter a situação através de planejamento de marketing
Demanda Irregular	Produtos ou serviços sazonais que causam diferenças significativas na utilização de produtos	Hotéis	Alterações das variáveis do composto de marketing, como preço flexível ou promoções especiais fora da estação
Demanda Plena	A empresa está satisfeita, pois todas metas são realizadas	Coca-Cola	Monitorar as mudanças de necessidades do cliente e a concorrência para que se mantenha o nível de demanda
Demanda Excessiva	A demanda supera aquilo que a empresa consegue oferecer	Fila da Adoção	Realizar o demarketing, pois este desestimula a demanda total, aumentando preços e reduzindo promoções e serviços
Demanda Indesejada	Demanda de produtos prejudiciais a saúde, nocivos a sociedade, etc	Cigarro	Fazer com que as pessoas deixem de consumir o produto, por meio de mensagens amedrontadoras, preços elevados e disponibilidade reduzida

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Sandhusen (2010, *apud* KOTLER 1994, p.69-70)

Ao observar os tipos de demanda, bem como a situação em que cada uma delas se encontra, é fundamental para a empresa que seja identificado dentro de seu segmento de mercado, o estado de demanda que seu consumidor-alvo se enquadra, para que então, ela possa estabelecer maneiras para satisfaze-lo. Madruga (2010) ao abordar o aumento da longevidade de relacionamento, declara que os clientes são beneficiados quando a empresa conhece suas necessidades e customiza seus produtos e serviços.

Ao segmentar o mercado de atuação da empresa e determinar a demanda desse segmento, é possível conhecer mais de perto o cliente, e dentro dos fatores de influência, abordados neste estudo, verificar se este cliente possui necessidades e desejos particulares que podem ser atendidos pela empresa. Para aprofundarmos no conhecimento dessas características peculiares, será abordado no prosseguimento deste estudo o conceito de customização.

3.2. Customização

Como explanado na introdução deste trabalho, a customização é um tema ainda pouco explorado pelos acadêmicos de publicidade e propaganda, por tanto, será definido logo em seguida, o termo “customizar” segundo o autor Madruga (2010) que nos auxiliará a compreensão da nomenclatura “customização”:

Customizar vem do termo em inglês *customer*, que, como sabemos, significa cliente. Customizar é tornar o oferecimento de produtos e serviços mais amigável com os consumidores e menos estandardizados. Oferecendo chances de escolhas, é possível que os clientes se sintam participativos e ouvidos (MADRUGA, 2010, p.124).

Como percebido na citação acima, oferecer ao cliente o que ele tem como necessidade de maneira peculiar é fundamental para o sucesso da customização. Todavia, nem todas as organizações optam por essa ação. De antemão, vale ressaltar que o termo customização, por vezes é substituído por “personalização” e “adaptação”. À seguir, observa-se uma situação citada por Minadeo (2008) onde a adaptação do produto foi negada, veja também as consequências desta decisão.

Podem haver problemas se não se aceitarem adaptações às necessidades locais. Corre-se o risco de ficar de fora. Assim, no início do século XX, a filial inglesa da Ford alertou o fundador para a necessidade de produzir veículos com a direção no lado direito, pois os ingleses já trafegavam pela esquerda. Henry Ford negou a adaptação. Em consequência, as vendas durante um longo período caíram quase a zero (MINADEO, 2008, p.445).

Apesar de ser uma decisão crucial para a empresa, o fato de não se analisar as vertentes que favorecem essa tomada de decisão, acaba levando negócios certamente rentáveis, a quase zero de faturamento no fechamento do final do período.

Pinto e Serelle (2007) ressaltam outra decorrência do uso da customização. Segundo os autores, customizar acarreta um custo maior, o qual, muitas vezes, não é viável aos clientes por não poderem ou não estarem dispostos a arcar com este custo. Então, para melhor identificação dos benefícios da customização para seu negócio, torna-se relevante considerar quais são os níveis de customização e ainda a descrição dos fatores chave para que se realize a customização em massa (vertente da customização que contrapõem a definição de customização custosa para o cliente).

Gilmore e Pine (1997 *apud* MINEI *et al*, 2012, p.14) sugerem quatro níveis de customização, sendo: Primeiro, customização colaborativa o cliente monta o projeto em conjuntamente com a empresa, implicando na customização total do bem ou serviço. Um exemplo para esse nível é a fabricação de vestido de noiva. Segundo, customização transparente, esse formato não precisa da interferência direta do cliente em todo o processo de produção e é aplicado somente quando a empresa está baseada em um entendimento concreto de quem é seu consumidor. Exemplo, redes *fast-food* McDonald's que adapta seus produtos de acordo com o país.

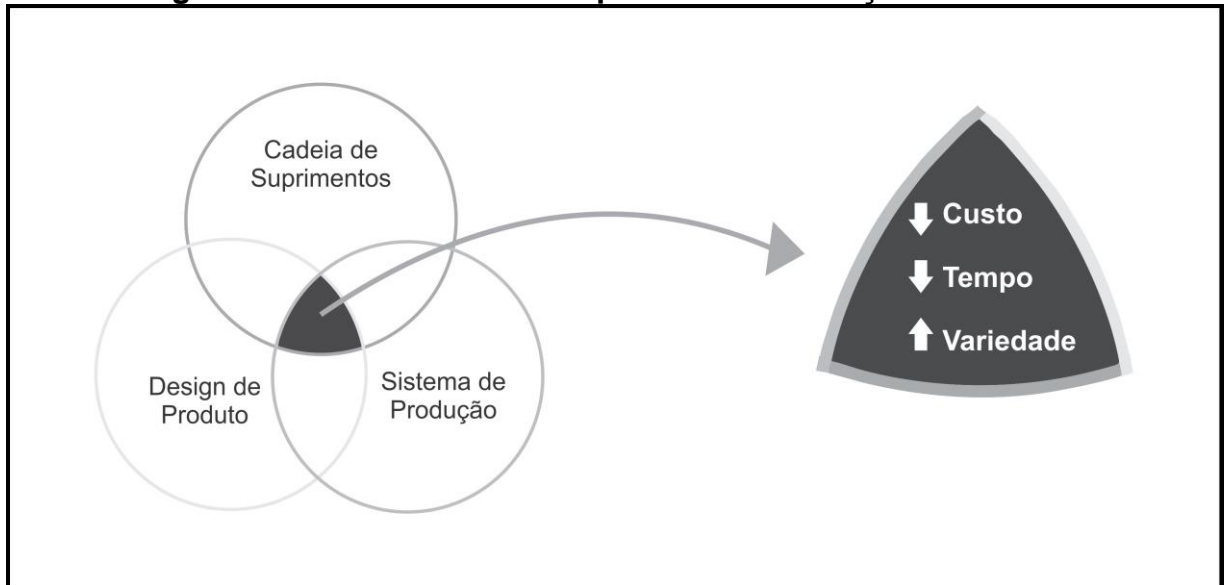
Por terceiro temos a customização cosmética, que como o próprio nome diz, é aquele nível onde o cliente não interfere sobre as características do produto ou serviço, mas escolhe a forma de apresentação, tendo como exemplo, a variações de embalagem em um mesmo produto, como os cosméticos. Por fim, tem-se a customização adaptativa, que é composta por produtos-padrão que são facilmente modificados ou adaptados sem necessidade de interação com a empresa, exemplo: lego.

Logo, ao verificar os níveis de adaptação, é possível estudar os dados do seu consumidor-alvo comparando com estes níveis e com o objetivo da empresa, para que assim, seja identificado o melhor e mais rentável nível a ser aplicado em seu processo de fabricação ou elaboração dos produtos e/ou serviços. Seguidamente, na Figura 12 será abordado os três fatores chave para realização da customização em massa segundo Guruswany (2004 *apud* TILLMANN, 2008).

Esse tipo de customização, como dito previamente, se contrapõem ao tipo de customização citado por Pinto e Serelle (2007), pois a customização em massa,

define Tillmann (2008), refere-se à habilidade de fornecer produtos diferenciados aos clientes sem haver um aumento significativo de custos e tempo de entrega.

Figura 12: Três fatores chave para a Customização em Massa



Fonte: Guruswamy (2004 *apud* TILLMANN, 2008, p.40)

Ao analisar essa figura pode-se verificar que explorando os três fatores (design de produtos, sistema de produção e cadeia de suprimentos) será possível identificar a vertente que gerará menor custo, tempo de entrega sem grandes alterações e aumento na variedade de produto.

Em razão da relevância desses fatores para entendimento da customização em massa, faz-se pertinente a abordagem dos conceitos dos mesmos. Primeiramente, cadeia de suprimentos, segundo Simchi-levi *et al.* (2010) são fornecedores, centros de produção, depósitos, centros de distribuição, varejistas, além das matérias-primas, estoques de produtos em processo e produtos acabados que se movem entre as instalações.

Já sistema de produção, de acordo com Neumann (2013), é uma coleção ou arranjo de processos de fabricação e de produção encadeados, empregados para fabricar bens físicos, em um seguimento de estados. E por fim, esclarece a função do design de produto em conformidade com Medeiros *et al.* (2012) que apresenta este fator como contribuinte na criação valores estéticos, práticos e simbólicos, se aproximando das necessidades particulares de cada consumidor.

Considera-se estes fatores como estratégicos para a empresa pois amparam as tomadas de decisão da mesma. Porém, torna-se evidente a necessidade de se conhecer os níveis de customização, pois dependendo do público alvo e do objetivo da organização, como visto nos exemplos, existirá um modelo ideal de customização a ser aplicado na empresa. “A mudança de foco no produto para o foco no consumidor. Com a grande competição entre os produtores e a semelhança entre seus produtos, a necessidade de diferenciação tornou-se indispensável e, portanto, o conhecimento sobre as preferências dos clientes passou a ser imprescindível” (MINEI *et al.* 2012, p.12).

Finaliza-se, portanto, os capítulos deste trabalho ressaltando que o crescimento do conhecimento e os avanços tecnológicos proporcionarão, em breve, novas vertentes de pesquisa e novas teorias para estudo deste tema. As possibilidades de customização atualmente definidas pelos autores deixam lacunas de melhorias e é notório que estas serão preenchidas e talvez modificadas em um futuro, não obstante.

4. METODOLOGIA

A fonte de pesquisa para a realização deste trabalho será bibliográfica de caráter descritivo e exploratório, com apresentação de análises qualitativas. Segundo Lakatos e Marconi (2010),

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., [...]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]. (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 166)

Os assuntos que compõem os capítulos e subcapítulos do estudo serão levantados bibliograficamente serão: marketing; marca; *brand equity*; comportamento do consumidor; segmentação e customização. Além da pesquisa bibliográfica foi realizado um estudo de caso do McDonald's no Chile. Com base na definição de Lakatos e Marconi (2017) é uma das delimitações da abordagem qualitativa, este se caracteriza pela busca aprofundada de questões por meio de casos, sendo assim limitado, já que o levantamento é feito de um caso específico, não podendo ser generalizado.

Identificou-se esse processo de pesquisa como eficaz devido à impossibilidade de se fazer uma pesquisa de campo. Mas, uma vez que o McDonald's é uma marca global será possível conseguir informações referentes ao tema em sites pela internet. Então, os resultados desta pesquisa serão expostos com a apresentação de análise qualitativa, evidenciando assim conceitos relevantes para uma conclusão adequada.

5. MCDONALD'S

No presente capítulo será apresentada a história do McDonald's pertinente a esse estudo.

Segundo Fontenelle (2007), a empresa surgiu no final da década de 1930, no estado da Califórnia em San Bernardino, um pequeno drive-in, dentre tantos outros existentes naquela época, chamado McDonald's. Este em 1948 se desliga por três meses e retorna em dezembro como *self-service*, drive-in e restaurante (Figura 13) substituindo utensílios que deveriam ser lavados, por embalagens descartáveis, e diversidade de alimentos no cardápio, tendo por foco o processo de linha de montagem com nove produtos específicos: hambúrguer, *cheeseburger*, refrigerantes, leite, café, batatas fritas e uma fatia de torta. Os irmãos Richard e Maurice McDonald's não foram os primeiros a ingressarem neste ramo de comidas rápidas, mas seu diferencial era a busca pela identificação do público com seu negócio.

Figura 13: McDonald's em 1948



Fonte: McDonald's (2017, s/p)¹

¹ McDonald's – fonte: http://corporate.mcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds-history.html

Foram colhidas informações no site do McDonald's dos Estados Unidos (2017) na parte que traz a linha do tempo da história da empresa. Nessa linha do tempo viu-se que em dezembro de 1948 Speedee foi usado pela primeira vez no restaurante McDonald's. Speedee, o mascote da marca, era um chefe animado em miniatura utilizado pela empresa.

Ainda sobre o Speedee, representado na Figura 14, de acordo com Fontenelle *et al* (2006) não foi por acaso, a criação desse chefe animado, mas foi buscando criar uma identificação do público com o restaurante. Os irmãos McDonald ao desenvolver Speedee, o primeiro personagem de marca, escolheram utilizar um boneco em forma de mestre-cuca com um nome sugestivo, que remetesse a velocidade do serviço, já que era isso que a América buscava. Rapidez com a segurança do mesmo era o ponto a ser ressaltado no novo negócio.

Figura 14: Speedee – Primeiro Personagem da Marca 1948



Fonte: McDonald's (2017, s/p)²

Em 1961 foi criado o novo logo 'M' da empresa, que será visto na Figura 15. Um logotipo modernizado de arcos dourados inspirado no telhado inclinado do prédio vermelho e branco do McDonald's substituiu o "Speedee" como logotipo da

² McDonald's – fonte: http://corporate.mcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds-history.html

empresa. Neste mesmo ano Ray Kroc, um vendedor de *multimixer*, que havia chegado a San Bernardino em 1954 e visitado o McDonald's na intenção de vender seu *multimixer* para os irmãos, acabou se encantando pela forma de operação executada pela empresa, muito visionário, ele viu nos hambúrgueres uma ótima oportunidade de futuro, então ele compra os interesses dos irmãos McDonald juntamente com o comando do McDonald's por US \$ 2,7 milhões.

Figura 15: Novo Logo 'M' 1961



Fonte: McDonald's (2017, s/p)³

Foi em 1962 na cidade de Denver no Colorado que mudou-se a história de comer apenas dentro dos carros, e nasceu o primeiro restaurante com assentos no interior, buscando sempre maior aproximação do público e inovação. Já em 1965 abria-se o 500º restaurante do McDonald's em Toledo situada no estado de Ohio além da inclusão de um novo sanduíche no cardápio, o primeiro item adicionado ao menu nacional.

Filet-O-Fish era o nome do novo sanduíche criado por Lou Groen a base de peixe. Groen era franqueado do McDonald's em Cincinnati nos EUA, comunidade predominantemente católica de acordo com Dreves *et al* (2013) e, portanto, percebeu-se que nas sextas feiras a regularidade de consumidores diminuía devido

³ McDonald's – fonte: http://corporate.mcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds-history.html

à abstinência a carne neste dia por parte dos católicos. A Figura 16 apresentada a seguir ilustra o referido sanduíche.

Figura 16: Filet-O-Fish



Fonte: McDonald's (2017, s/p)⁴

O McDonald's, ainda segundo os autores, foi uma das primeiras empresas a aplicar diversas adaptações destinadas a atrair os clientes do local e ganhar competitividade. Outros exemplos da rede são o McLacks à base de Salmão grelhado na Noruega; o hambúrguer ao porco Samurai na Tailândia e na Índia há menus servidos a base de carneiro que substitui a carne de vaca. Visando intensificar a divulgação de seus produtos é lançado o seu primeiro filme publicitário onde aparece pela primeira vez o Ronald McDonald ilustrado na Figura 17.

Figura 17: Ronald McDonald 1966



Fonte: McDonald's (2017, s/p)⁵

⁴ McDonald's – fonte: http://corporate.mcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds-history.html

⁵ McDonald's – fonte: http://corporate.mcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds-history.html

Esse primeiro comercial de televisão da rede de restaurantes, foi ao ar em 1966 onde o mascote Ronald McDonald aparece em seu “hambúrguer voador”. Ronald se tornou um popular instantaneamente. Conforme Fishwick (1983 *apud* FONTELLE *et al*, 2006, p.39) Ronald Mcdonald é:

De acordo com sua “biografia”, veiculada pela própria companhia, Ronald é um palhaço inteligente e sensível que adora hambúrgueres, brincadeiras e crianças. Ronald McDonald é um super astro e o porta-voz oficial da companhia junto às crianças, tornando-se o palhaço mais publicizado do mundo.

Em 1967 abre-se no Canadá e em Porto Rico os primeiros restaurantes internacionais representantes da rede McDonald’s. Em 1969 ocorre uma grande mudança no logotipo da marca McDonald’s tirando a atenção dos antigos edifícios vermelhos e brancos e colocando mais ênfase aos, eternamente famosos, Arcos Dourados fazendo referência à letra “M”. Pode-se ver em seguida na Figura 18 como ficou o logotipo após realizadas as mudanças citadas neste parágrafo.

Figura 18: Logotipo McDonald’s 1969



Fonte: McDonald's (2017, s/p) ⁶

Estreou em 1971 um comercial com o tema “Você merece um intervalo hoje” que ficou conhecido por “limpeza” ou “balde e esfregão” apresentando membros da equipe do McDonald's limpando o restaurante. Já em 1975 o café da manhã foi inserido no cardápio do McDonald's com o Egg McMuffin, criado pelo proprietário/operador Herb Peterson de Santa Barbara, Califórnia, e adicionado ao menu nacional nos Estados Unidos.

Já em 1974 o primeiro Ronald McDonald House abre na Filadélfia, cidade mais populosa da Pensilvânia. Em 1973, Fred Hill, um jogador de futebol americano

⁶ McDonald's – fonte: http://corporate.mcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds-history.html

do time Philadelphia Eagles, precisava de um local para se instalar enquanto seu filho estava internado no Hospital Infantil da Filadélfia sendo tratado por ter leucemia. O caso de Hill levou à primeira casa Ronald McDonald. Almeida (2014) fala sobre Kroc e a cada Ronald McDonald's na Filadélfia.

Ray Kroc era mais que um simples homem de negócio, exatamente como a companhia que ele fundou é mais que uma simples rede de restaurantes. Acreditava que poderia dar um retorno às comunidades em que atuava. Foi a partir desse modo de pensar que Kroc introduziu sua empresa em uma trilha filantrópica em 1974 – quando essas ações eram assumidas por poucos – ao abrir a primeira casa Ronald McDonald's na Filadélfia. Um empreendimento feito para oferecer um lugar confortável para famílias de crianças com doenças graves [...]. (ALMEIDA, 2014, p.51)

Lançou-se também em 1974 o jingle do Big Mac. O jingle ganhou notoriedade quando Max Cooper um franqueado do McDonald's, desenvolveu uma promoção chamada "homem na rua", que recompensava, com um Big Mac gratuito, os clientes que conseguiam recitar o jingle corretamente em quatro segundos ou menos. Vê-se em seguida a imagem de divulgação da promoção “homem na rua”.

Figura 19: Promoção Homem na Rua 1974



Fonte: McDonald's (2017, s/p) ⁷

Em 1975 o Egg McMuffin é criado pelo proprietário/operador Herb Peterson de Santa Barbara, Califórnia, e adicionado ao menu nacional para o café da manhã no McDonald's. Graças à implacável criatividade e inovação de seus próprios franqueados visionários, o McDonald's alcançou o *top of mind* quando o assunto era café da manhã. Até hoje, o café da manhã representa 15% das vendas da McDonald's. McLanche Feliz foi introduzido ao menu nacional em 1979 com um

⁷ McDonald's – fonte: http://corporate.mcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds-history.html

tema de vagão de circo. A ilustração do McLanche Feliz é exibida a seguir na Figura 20.

Figura 20: McLanche Feliz 1979



Fonte: McDonald's (2017, s/p) ⁸

Foi em 1983 que introduziu-se o Chicken McNuggets em todos os restaurantes. No ano seguinte, em 1984, McDonald's financia o estádio de natação olímpica em Los Angeles. As saladas recentemente lançadas são adicionadas ao menu nacional do McDonald's em 15 de maio de 1987. Em 14 de janeiro de 1984 Ray Kroc faleceu. Em seguida, veja foto de Kroc (1902-1984).

Figura 21: Ray Kroc (1902-1984)



Fonte: McDonald's (2017, s/p) ⁹

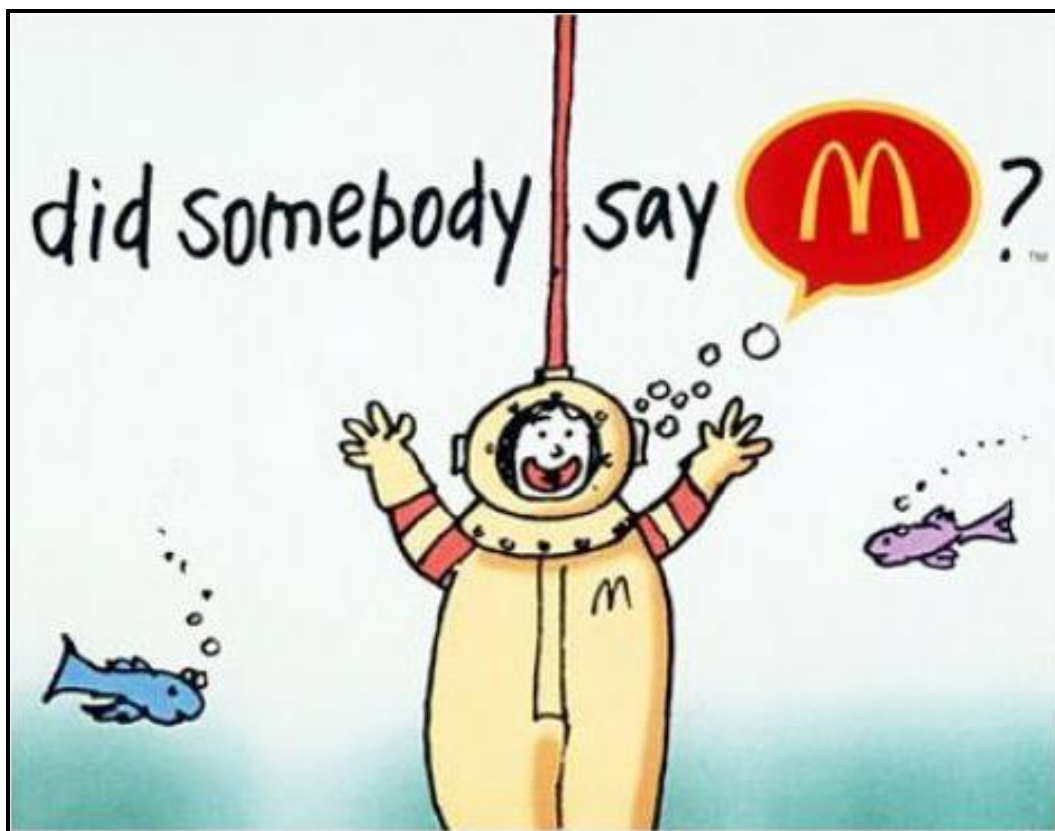
⁸ McDonald's – fonte: http://corporate.mcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds-history.html

Em 1988 os hambúrgueres estavam cada vez mais famosos. A revista Fortune nomeia o hambúrguer do McDonald's entre os 100 produtos que América faz melhor e em 1990 outra revista, chamada revista Life nomeia o fundador do McDonald's, Ray Kroc, como um dos "100 americanos mais importantes do século XX".

Passados quase 5 anos, em 1995, um novo tema publicitário estreia no McDonald's com a seguinte frase: "Você teve sua pausa hoje?". Com o passar dos anos a tecnologia também avançou, e foi em 1996 que o McDonald's lançou o "McDonalds.com" e operava sites para a maioria dos países em que se fazia negócios, bem como site corporativo/global: www.aboutmcdonalds.com.

É adicionado em 1997 ao menu dos restaurantes dos Estados Unidos, os sanduíches de frango com respectivos nomes: McGrill de Frango e Crispy Chicken. Foi lançado também neste ano, um novo tema publicitário, com o seguinte slogan: "Alguém disse McDonald's?" ilustrado na Figura 22.

Figura 22: Tema publicitário de 1997: "Alguém disse McDonald's?"



Fonte: McDonald's (2017, s/p) ¹⁰

⁹ McDonald's – fonte: http://corporate.mcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds-history.html

¹⁰ McDonald's – fonte: http://corporate.mcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds-history.html

No ano seguinte, o McDonald's lança uma plataforma de operação chamada "Feito para Você". Essa plataforma feita para os restaurantes dos EUA, permitia uma maior customização de nossos itens de menu e mais flexibilidade de cozinha. "*Made for You*" é agora a plataforma operacional comum usada nas cozinhas do McDonald's em todo o mundo.

Lançamento nacional dos iogurtes de frutas em 2000: iogurte de baunilha com baixo teor de gordura em camadas com mirtilos e morangos, coberto com granola crocante. E lançamento do tema publicitário: "Nós amamos ver você sorrir". Em 2001 o Big N'Tasty é lançado.

Já em 2002 foi designado o dia 20 de novembro de 2002 como Dia Mundial da Criança, atualmente McDia Feliz, beneficiando o RMHC (*Ronald McDonald House Charities*) em português "Casa Ronald McDonald" e as crianças em todos os lugares. O McDia Feliz é um dia em que "Big Macs são vendidos com o intuito de levar lucro dessas vendas para certas organizações beneficiadas[...]" (MORAES, 2014, p.12). E, portanto, em 2002 o McDonald's publicou seu primeiro relatório global de responsabilidade social.

Em 2003 as saladas Premium são adicionadas ao menu nacional e os McGriddles são introduzidos ao café da manhã. Neste mesmo ano a campanha global "Amo muito tudo isso" é lançada em Munique capital da Alemanha. Martins (2005) relata a situação em que o McDonald's se encontrava quando essa campanha global foi lançada.

Em 2002, quando assume a vice-presidência e a chefia global do McDonald's, o canadense Larry Light encomenda uma pesquisa que mostra que a marca McDonald's já não é mais tão querida pelos consumidores. A fidelidade dos clientes em relação à empresa está abalada. [...] A solução encontrada por Light para reverter a situação é tentar rejuvenescer a marca e reconquistar os consumidores, o que envolve uma estratégia inédita para a empresa: o lançamento de sua primeira campanha publicitária global[...]. A adaptação da campanha *I'm lovin' it* para os diversos mercados onde atua não é a primeira concessão feita pelo McDonald's para melhorar sua aceitação no mercado local. A empresa também adapta seus produtos às tradições alimentares dos seus consumidores (MARTINS, 2005, p.26 e p.31).

Em 2006 introduz-se os lanches *Wrap Grilled* e *Crispy Sanck* conhecidos como Snack Wrap visto na Figura 23. São adicionadas também as informações nutricionais à embalagem. O McDonald's lança mundialmente a tabela de

informações nutricionais nas embalagens nos Jogos Olímpicos de Inverno de Torino 2006. E ainda em 2006, o McDonald's estréia um concurso por nome de: "Concurso de Voz do McDonald's". Este é um concurso de canto global para descobrir a VOM (*Voice of McDonald's*) em português: Voz do McDonald's. Serão reconhecidos e recompensados os cantores mais talentosos entre os milhões de funcionários e gerentes que trabalham nos restaurantes da empresa global.

No ano de 2008 o McDonald's apresenta o design de embalagens global mais abrangente na história da marca. Em 22 de maio de 2008, o McDonald's anuncia que todos os produtos de frango, *Filet-o-Fish*, *Hash Browns* e as batatas fritas mundialmente famosas passarão a ter 0 gramas de gordura trans.

Em 2009 são adicionados cafés ao menu McCafé. No ano de 2010 o McDonald's passa a oferecer Wi-Fi gratuito. E em 2011 o McDonald's EUA anunciou seu compromisso em oferecer opções de nutrição aprimoradas que incluíam a introdução de uma nova refeição feliz. Vieira (2013) apresenta os motivos pelo oferecimento das opções saudáveis no cardápio e os resultados dessa mudança.

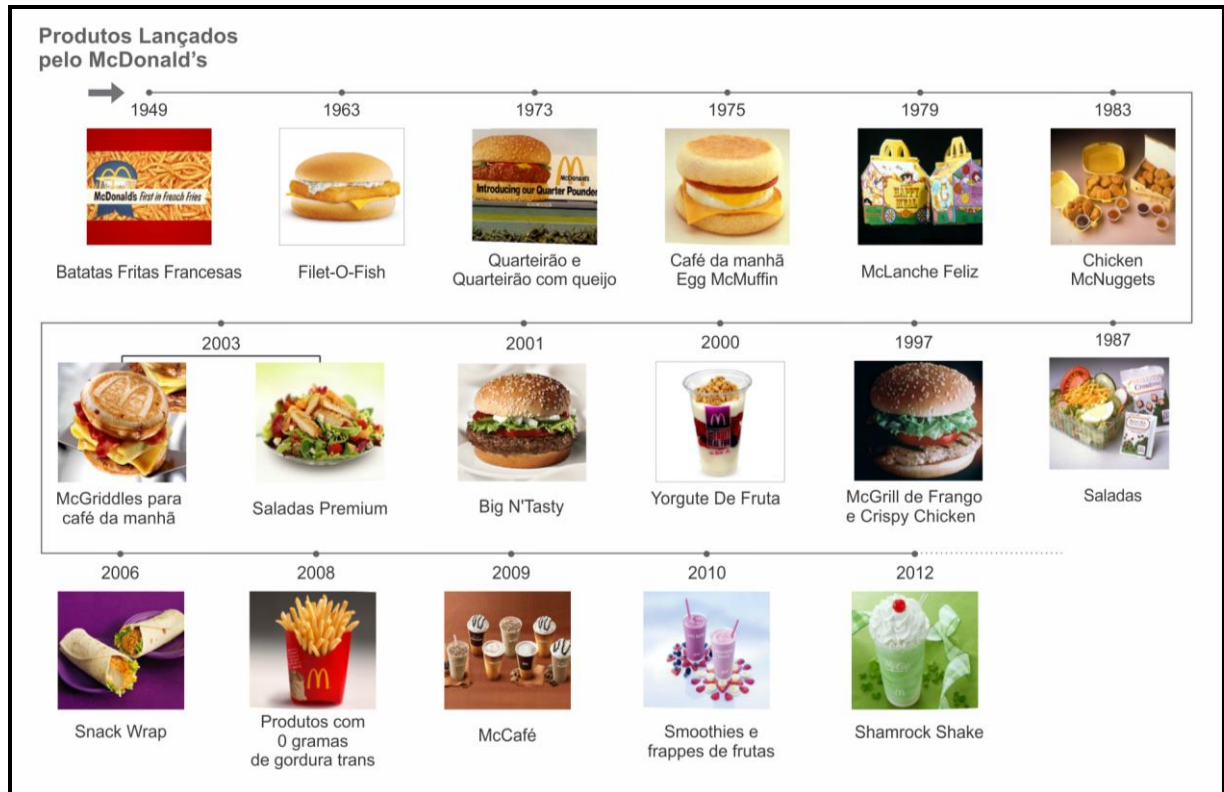
Uma das mais notórias [...] foi tornar o cardápio da rede mais saudável. Hoje é possível, por exemplo, trocar as fritas de um combo por salada, e o McLanche Feliz passou a incluir uma fruta. Trata-se de um processo de reposicionamento da marca, adotado para tirar a rede da estagnação em que se encontrava até 2006. A estratégia parece estar funcionando. O faturamento da Arcos Dourados em 2011 foi de 3,6 bilhões de dólares, um crescimento de 21,2% em relação ao ano anterior (VIEIRA, 2013, s/p).

Em 2012 mais um produto é lançado *Shamrock Shake* aparece pela primeira vez nos Estados Unidos. Segundo a Revista Exame, Barbosa (2015) relata que atualmente o McDonald's é uma marca líder no segmento de restaurantes de *fast-food*, possuindo mais de 33.000 restaurantes presentes em 119 países. E ainda segundo este autor:

O McDonald's tem a marca de fast-food mais valiosa do mundo em 2015, segundo ranking anual produzido pela Brand Finance, consultoria britânica de pesquisa de marketing e imagem. Avaliada em 22 bilhões de dólares, a rede é seguida por outras duas norte-americanas de peso — Subway e Starbucks (BARBOSA, 2015, s/p).

A seguir, para melhor observação, será apresentada uma ilustração representada por uma linha do tempo com os principais produtos lançados pela marca McDonald's nos anos citados neste estudo de caso.

Figura 23: Linha do Tempo dos Produtos McDonald's (1949-2012)



Fonte: Figura segundo autora conforme McDonald's (2017, s/p) ¹¹

5.1 McDonald's Chileno

Segundo o site do McDonald's Chileno (2017), a primeira loja aberta no Chile foi em 1990, há mais de 25 anos onde o país estava vivendo um momento de crescimento e de abertura. Foi assim que a empresa McDonald's iniciou seu caminho de sucesso dentro deste país. A cadeia de restaurantes de serviços rápidos pioneira a se instalar no Chile ficou conhecida por sua inovação e qualidade dos produtos e serviços.

Ainda segundo o site, o McDonald's se estendeu e hoje se encontra em 78 unidades de restaurantes neste país. Sendo essa Rede de restaurantes operada pela "Arcos Dourados AS", franquia máster de McDonald's no mundo, que também administra a marca em outros 19 países da América Latina.

¹¹ McDonald's – fonte: http://corporate.mcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds-history.html

No site da empresa no Chile diz que a diferenciação do McDonald's Chileno do resto do mundo é evidenciada no comportamento de seus gestores em adaptar seus lanches para a região local. Carlos González gerente geral do McDonald's no Chile relata segundo La Cuarta (2015) que:

A incorporação do abacate era importante e o abacate nunca saiu dos menus. Então vieram os "sabores chilenos" ao McDonald's. Há o "Angus ajipebre al merquén" (é um tipo de carne picante) e os pastéis de pinhões fritos no menu. Também o sundae de pêssego ou o de Chirimoya-Merry (semelhante a fruta do conde). Agora temos o "Angus Chacarero" (um tipo de prato que contém carne e feijão verde). E no mundo, nenhum outro McDonald's incorporou isso (LA CUARTA, 2015, s/p).

Favorecendo a pesquisa realizada até este momento dentro do tema abordado no presente trabalho, Fonseca e Gibran (2017) relatam sobre os produtos do cardápio da marca McDonald's que são adaptados à cultura e à tradição do mercado Chileno.

Outra referência de marketing glocal¹² é o McDonald's. São vários os exemplos em que os restaurantes da rede possuem pequenas ou acentuadas alterações para se adequar à cultura e à tradição regional.[...] Em relação ao cardápio, a rede possui alguns produtos específicos para determinadas regiões: [...] no Chile onde o cardápio oferece o McPalta (traduzido para o português, "McAbacate") com guacamole e empanadas de queijo[...] (FONSECA; GIBRAN, 2017, p.65-66).

Será apresentado seguidamente neste estudo de caso, os produtos que foram customizados na linha de lanches do McDonald's Chileno conforme verificado no site da empresa McDonalds Chile (2017). Na Figura 24 pode-se observar a imagem do lanche denominado "Italiano McPollo". Este possui os seguintes ingredientes: Peito de frango, tomate, maionese e é acompanhado de abacate (alimento típico do país).

Figura 24: Italiano McPollo



Fonte: McDonald's Chile (2017, s/p)¹³

¹² Marketing glocal é pensar globalmente e agir localmente, adaptando os produtos para o mercado em que serão comercializados. (FONSECA; GIBRAN, 2017, p.52)

¹³ McDonald's – fonte: <http://www.mcdonalds.cl/menu/sandwiches-de-pollo>

Outro produto que foi customizado pelo McDonald's do Chile, foi o McWRAP. O McWRAP de palta é uma combinação de frango crocante, cebola, tomate, alface, maionese e o abacate, todos envoltos em uma massa macia e leve. Observa-se a Figura 25 para visualização do seguinte produto.

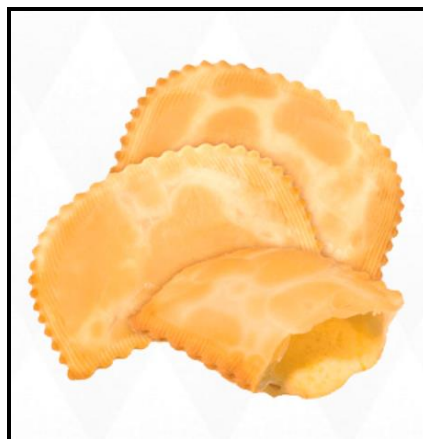
Figura 25: McWRAP Palta



Fonte: McDonald's Chile (2017, s/p) ¹⁴

As *empanadas de queso*, conhecidas em português por pastéis de queijo, são vendidas em porção com 3 unidades no Chile. As *empanadas* fazem parte dos pratos típicos culturais do país e substituiu o pastel de pinhão frito citado por La Cuarta (2015) no início deste estudo. Em seguida exibe-se a imagem de mais um produto customizado pelo McDonald's para este país.

Figura 26: Pastéis de Queijo



Fonte: McDonald's Chile (2017, s/p) ¹⁵

No café da manhã do McDonald's também existe produto customizado para o Chile. Por nome de Marraqueta, o alimento vem a ser um tipo de pão chileno

¹⁴ McDonald's – fonte: <http://www.mcdonalds.cl/menu/mc-wrap>

¹⁵ McDonald's – fonte: <http://www.mcdonalds.cl/menu/papas-y-acompanamiento>

segundo Ribeiro (2006). A marraqueta vem com uma fatia de presunto e pode ser acompanhada por abacate ou por queijo. Junto a marraqueta, para beber, o McDonald's oferece café e suco. Veja a seguir na Figura 27.

Figura 27: Marraqueta com Palta, Suco e Café



Fonte: McDonald's Chile (2017, s/p) ¹⁶

A *Cajita Feliz*, ou McLanche Feliz, também tem opção adaptada para as crianças. Ao montar seu McLanche, as crianças podem escolher dentre os tipos de lanche, o Hambúrguer de Abacate. Na Figura a seguir, observa-se uma imagem do site da empresa que mostra os itens que compõem a *cajita feliz*, separadamente e suas respectivas calorias.

Figura 28: Hambúrguer de Abacate no McLanche Feliz



Fonte: McDonald's Chile (2017, s/p) ¹⁷

¹⁶ McDonald's – fonte: <http://www.mcdonalds.cl/menu/desayunos>

O McCafé Chileno também dispõe de dois produtos customizados seguindo a cultura e tradição local. Estes produtos são: Té (chá) e Frappé de Manjar. Em seguida, será apresentado na Figura 29 as opções de produtos McCafé adaptados ao Chile.

Figura 29: McCafé Chileno



Fonte: McDonald's Chile (2017, s/p) ¹⁸

Na aba *Promociones* encontra-se mais alguns produtos específicos deste local. No Chile tem-se por fruta típica a *chirimoya*. Com essa fruta elabora-se uma receita muito peculiar chamada *Chirimoya Alegre* que é quando a cherimoya fresca é preparada com suco de laranja. A empresa glocal McDonald's faz uma promoção de um sundae com este sabor, veja logo abaixo.

Figura 30: Promoção Sundae de Chirimoya Alegre



¹⁷ McDonald's – fonte: <http://www.mcdonalds.cl/menu/cajita-feliz>

¹⁸ McDonald's – fonte: <http://www.mcdonalds.cl/menu/mc-cafe>

Fonte: McDonald's Chile (2017, s/p) ¹⁹

Outro lançamento feito pelo McDonald's foi o lanche com guacamole da linha Signature. Nesta promoção o consumidor pode escolher se o hambúrguer será de carne ou de frango, como mostra a Figura 31 que apresenta a divulgação do lanche no site do McDonald's Chileno.

Figura 31: Linha Signature Guacamole



Fonte: McDonald's Chile (2017, s/p) ²⁰

Atualmente, esses são os produtos que estão disponíveis no cardápio do site da empresa no Chile. Naturalmente, com o aumento de novos produtos, alguns outros saem de linha. Mas o que vale ressaltar é a importância e a preocupação que se coloca sobre as necessidades e desejos de um consumidor-alvo. Mesmo que haja uma certa rotatividade de produtos. A existência de produtos customizados se faz notória em todo o cardápio da empresa.

¹⁹ McDonald's – fonte: <http://www.mcdonalds.cl/promociones>

²⁰ McDonald's – fonte: <http://www.mcdonalds.cl/promociones>

6. ANÁLISE CRÍTICA

Para iniciar a análise crítica deste trabalho, faz-se importante recordar o objetivo específico que está diretamente ligado ao objetivo geral e ao problema de pesquisa que amparam a produção desta análise. Portanto, explana-se a seguir este objetivo específico: discutir a relação da customização da marca McDonald's no Chile com os princípios teóricos apresentados neste trabalho.

A partir desta premissa de análise, é válido relatar que por meio da pesquisa realizada no que tange o processo para a customização e o estudo de caso do McDonald's chileno, constatou-se que essa estratégia foi utilizada pela empresa multinacional, tanto quanto, os conceitos apresentados no desenvolvimento deste trabalho, propiciando a adaptação da marca ao mercado e também a busca pela satisfação dos desejos e necessidades de seu consumidor-alvo.

Destacando conceitos teóricos citados neste trabalho que corroboraram para identificação dos benefícios da customização, dá-se início explanando sobre a identificação do público alvo. Foi visto no capítulo de marketing, que por meio da aplicação do marketing é possível alcançar de maneira eficaz o público-alvo e o conhecimento deste é essencial para elaboração de estratégias. Estas estratégias são elaboradas no desenvolvimento do planejamento da empresa.

Para descobrir quem é o público alvo foi visto que é preciso realizar a segmentação do mercado onde grupos de compradores são divididos de acordo com suas necessidades, características ou comportamentos que possam demandar produtos específicos. Segmenta-se um mercado, para que haja foco nos esforços de marketing, e sejam ainda mais acertadas suas estratégias. Contata-se dessa forma que a segmentação de mercado é o caminho até o *target*.

Desse modo, resta evidenciar por meio desta análise que ao conhecer os fatores que influenciam o comportamento de compra se torna possível identificar dentro de cada fator o que poderia se tornar um desejo ou uma necessidade, comprovando assim, que a customização não foi uma mera coincidência ou "sorte".

Todavia, ao observar todas as mudanças feitas nos produtos para que estes se adaptassem ao mercado chileno, torna-se relevante ressaltar que além da

identificação do segmento é preciso mensurar o estado de demanda que esse segmento-alvo se enquadra.

Buscando identificar a possível demanda que o segmento-alvo do McDonald's chileno se encaixava, vê-se através dos dados coletados para conceituar essa pesquisa, que supostamente tenha sido percebido uma demanda plena, uma vez que o referenciado site do McDonald's chileno relatou que em 1990 o país estava vivendo um momento de crescimento e de abertura. E conforme apresentado no estudo de caso deste trabalho, foi assim que a empresa McDonald's iniciou seu caminho de sucesso dentro deste país. Sendo a cadeia de restaurantes de serviços rápidos pioneira a se instalar no Chile, o McDonald's ficou conhecido por sua inovação e qualidade dos produtos e serviços.

Portanto identificou-se que a provável demanda do McDonald's ao chegar no Chile deveria ter sido a demanda plena, esta demanda exige que a empresa se mantenha na posição em que está, pois ao se identificar uma demanda plena, segundo as referências apresentadas, é uma posição satisfatória para a empresa, e para isso, é preciso monitorar as mudanças de necessidades do cliente e a concorrência.

Ao monitorar as mudanças citadas acima, provavelmente a empresa notou uma demanda inexistente que ao se deparar com produtos customizados dentro da rede McDonald's, encontraria ali a relação sugerida como uma tarefa do marketing para demandas inexistentes: relacionar os benefícios do produto às necessidades e interesses destes clientes.

Após identificar o *target*, desenvolver um planejamento de marketing, conhecer o comportamento de compra do consumidor e segmentar o mercado-alvo é possível constatar o uso da customização de produtos e serviços como uma estratégia eficaz para o McDonald's chileno.

Com isso, torna-se perceptível que a empresa considerada neste trabalho acertou ao adotar a customização de seus produtos como estratégia para aceitação do mercado Chileno, um país que possui cultura com particularidades distintas das de sua origem.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa possibilitou a análise da customização de produtos, muitas vezes considerada como uma ação dispendiosa para as empresas, aplicada ante uma delimitação de segmentação de mercado, ou diante de fatores que influenciam o comportamento do consumidor e ainda para identificar estados de demanda, corroborando para a elaboração eficaz do planejamento de marketing das organizações que visam mercados internacionais. Desse modo, após a realização dessa pesquisa, é possível ressaltar a importância da customização como estratégia eficaz para marcas que buscam se adaptar a novos mercados.

Com base nos autores e no estudo de caso foi possível concluir que uma empresa por mais tradicional que seja, precisa se adaptar ao mercado em que está se inserindo, sobre tudo, identificando o consumidor-alvo, suas necessidades e desejos, para que assim conquiste resultados satisfatórios diante desse mercado.

Destaca-se, portanto, os principais resultados descobertos ao longo deste trabalho que clarificam a importância do conceito por trás da customização, não somente para empresas, mas apresenta real importância para futuros acadêmicos que poderão utilizar-se deste estudo para iniciar novas pesquisas nesta área do conhecimento, pois como foi visto na introdução deste trabalho, o tema “customização” ainda é pouco explorado dentro da área de publicidade e propaganda.

Por fim, o tema poderá ser ainda melhor desenvolvido, contanto que outros autores se debruçam sobre essa vertente estratégica de adaptação de mercado emergente. Assim, a possibilidade de realização de novas pesquisas, e ainda de novas linhas de argumentação dentro do proposto conteúdo será promissora, fomentando o interesse dentro da área da publicidade e propaganda pelo assunto.

7. REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca.** Gulf Professional Publishing, 1998. Disponível em: encurtador.com.br/prtCL Acesso em: 15 de nov. 2017.

ALMEIDA, Dulciene Luzia. **Análise das estratégias promocionais do mcdonald's e seu impacto na captação do público infantil.** Universidade Católica de Brasília, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/10869/4547/1/Dulciene%20Luzia%20Almeida.pdf> Acesso em: 10 out 2017.

BARBOSA, Vanessa. As 10 marcas de fast-food mais valiosas do mundo. **Revista Exame.** 9 mar. 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/as-10-marcas-de-fast-food-mais-valiosas-do-mundo/> Acesso em: 30 mai. 2017.

BOONE, Louis E; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo** [tradução Roberta Schneider]. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BOTOMÉ, Sílvio Paulo. **A definição de comportamento.** Texto didático, 2008. Disponível em: <http://www.itcrcampinas.com.br/txt/definicaobotome.pdf> Acesso em: 28 out. 2017.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **O Planejamento de marketing e a confecção dos planos,** 1ª edição. São Paulo, Saraiva, 2006.

DREVES, Beatriz Tamara Viana; ROMANCINI, Mariana Tait; MARTINS, Renato Rodrigues. **Novas Tecnologias e Comunicação Transcultural: Um Estudo do GPS Transcultural1.** 2013. Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/sul2013/resumos/R35-0356-1.pdf> Acesso em: 03 nov. 2017.

FERREIRA, Francis Haime Giacomelli. **Segmentação de mercado.** Biblioteca Temática do Empreendedor, 2000. Disponível em: <https://goo.gl/ukiQRE> Acesso em: 20 nov. 2017.

FONSECA, Karina Maria Mehl Damico; GIBRAN, Sandro Mansur. **Marketing Glocal, Pensar Globalmente E Agir Localmente**: Uma Estratégia De Marketing Internacional. *Percurso*, v. 17, n. 1, p. 70, 2017.

FONTENELLE, Isleide Arruda *et al.* **Ilusões de modernidade: o fetiche da marca McDonald's no Brasil**. *Psicologia & Sociedade*, v. 18, n. 2, p. 38-46, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/psoc/v18n2/05.pdf>> Acesso em: 28 de out. 2017.

FONTENELLE, Isleide Arruda. **Construção e desconstrução de fronteiras e identidades organizacionais**: história e desafios do McDonald's. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 1, p. 60-70, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902007000100006> Acesso em: 15 abr. 2017.

GREWAL, Dhruv. **Marketing, 4th edição**. Porto Alegre: AMGH, 2016.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri, SP: Editora Manole, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, 10a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing**. [tradução Sônia Midori Yamamoto] revisão técnica Edson Crescitelli.—. 2012.

_____. **Administração de marketing**. 12. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LA CUARTA. **Los sabores chilenos la llevan en McDonald's**. *La Cuarta El Diario Popular*. Chile, 2015. Disponível em: <<http://www.lacuarta.com/noticia/los-sabores-chilenos-la-llevar-en-mcdonalds/>> Acesso: 15 abr. 2017

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. In: *Fundamentos da metodologia científica*. Atlas, 2010.

_____. **Metodologia Científica** – 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2017

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMEIRA, Tania Vidigal. **Comportamento do consumidor brasileiro**. Saraiva, 06/2009.

MACHADO, André Gustavo Carvalho; MORAES, Walter Fernando Araújo de. **Da produção em massa à customização em massa**: sustentando a liderança na fabricação de motores elétricos. Cadernos EBAPE. BR, v. 7, n. 4, 2009.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**, 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Fabiana Barúqui. **Amo muito tudo isso**: visão local e conceito global na campanha do Mc Donald's. 2005. Disponível em: <<http://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/885/1/FMartins.pdf>> Acesso em: 20 nov 2017.

MCDONALD'S CHILE. **Companhia**. Disponível em: <<http://www.mcdonalds.cl/compania/franquicias>> Acesso: 10 abr. 2017.

MCDONALD'S ESTADOS UNIDOS. **Company**. Disponível em: <http://corporate.mcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds-history.html> Acesso: 20 mai. 2017.

MEDEIROS, Diego Piovesan *et al.* **Design de produto e processos de projeto com ênfase na customização pós-produção**. 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/67832>> Acesso em: 20 nov. 2017.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008.

MINEI, Flávio Hidemi *et al.* **Percepção de Valor da Customização**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/rodrigovassari/tcc-percepo-de-valor-da-customizao-case-starbucks>> Acesso em: 20 nov. 2017.

MORAES, Monique Dias. **Marketing Social**: a percepção do consumidor ludovicense em relação a campanha 'McDia Feliz'. 2014. Disponível em: <<https://rosario.ufma.br/jspui/handle/123456789/1013>> Acesso em: 19 nov 2017.

NEUMANN, Clóvis. **Gestão de sistemas de produção e operações**: produtividade, lucratividade e competitividade. Editora Elsevier Brasil. Rio de Janeiro, 2013.

NEUMEIER, Marty. **Zag**: A Estratégia nº 1 das Marcas de Sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PINTO, Julio; SERELLE, Márcio. **Interações midiáticas** Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

RIBEIRO, Adriana Giacomini. **Desenvolvimento de produto tipo shake utilizando farinha de tremço doce** (Lupinus albus) cv Multolupa, decorticada e desengordurada. 2006.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. Elsevier Brasil, 2000.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso, 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SANDHUSEN, Ricahrd L. **Marketing Básico, 3ª edição**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTOS, Nádia Aline dos. **Planejamento estratégico de marketing**: um estudo de caso na NZ Fruit. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <encurtador.com.br/BRUWZ> Acesso em: 15 set. 2017.

SCHWERINER, Rene. **Brandscendência** - O Espírito das Marcas. São Paulo: Saraiva, 2010.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão**: conceitos, estratégias e estudos de caso. Porto Alegre: Bookman Editora, 2010.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2016.

SPAREMBERGER, Ariosto. **Administração de vendas**. 2008. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/182/Marketing%20estrat%C3%A9gico.pdf?sequence=1>> Acesso em: 31 out. 2017.

TILLMANN, Patrícia André. **Diretrizes para a adoção da customização em massa na construção habitacional para baixa renda**. 2008. Dissertação de Mestrado Curso de Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRS, Porto Alegre RS, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/15539>> Acesso em: 20 de nov. de 2017

VIEIRA, Vanessa. **O McDonald's está tendo que mudar a sua gestão de pessoas**. Revista Exame. 2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/venha-para-ficar/>> Acesso em: 15 ago 2017

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing: conceitos, ideias e tendências**. São Paulo: Atlas, 2013.