

# MIOPIA EM MARKETING

Theodore Levitt

(In. McCarthy. *A Imaginação de Marketing*. 2 ed. São Paulo: Atlas, Volume 2, 1990).

Toda grande indústria foi, um dia, uma indústria em crescimento. Porém, algumas que estão hoje numa onda de entusiasmo de crescimento estão muito próximas da sombra do declínio. Outras, consideradas como indústrias de crescimento moderado, na verdade pararam de crescer. Em todos os casos, a razão pela qual o crescimento é ameaçado, desacelerado ou detido não é a saturação do mercado. A razão é uma falha da administração.

## Objetivos fatais

A falha está na cúpula. Os executivos responsáveis por ela são, em última análise, aqueles que lidam com objetivos e políticas amplos, assim:

- As ferrovias não pararam de crescer porque a necessidade de transporte de passageiros e cargas declinou. Essa necessidade cresceu. As ferrovias enfrentam problemas hoje, não porque essa necessidade foi preenchida por outros meios (carros, caminhões, aviões e mesmo telefones), mas porque ela não foi preenchida pelas próprias ferrovias. Elas deixaram que outros lhes tirassem os clientes, porque assumiram que estavam no negócio ferroviário ao invés de no de transportes. A razão pela qual elas definiram erradamente sua indústria foi o fato de elas serem orientadas para ferrovias em vez de para transportes; elas eram orientadas para produtos, e não para clientes.

- Hollywood escapou por pouco de ser totalmente arrebatada pela televisão. Na verdade, todas as empresas cinematográficas existentes passaram por drásticas reorganizações. Algumas simplesmente desapareceram. Todas elas enfrentaram problemas, não devido às incursões da TV, mas por sua própria miopia. Assim como as ferrovias, Hollywood definiu de forma incorreta o seu negócio. Pensou que estava no negócio de filmes quando estava, de fato, no de entretenimento. "Filmes" implicava um produto específico e limitado. Isso produziu uma satisfação ilusória, que, desde o início, levou os produtores a encarar a TV como uma ameaça. Hollywood desprezou e rejeitou a TV, quando deveria tê-la recebido como uma oportunidade – uma oportunidade para expandir o negócio de entretenimento.

Hoje, a TV é um negócio maior que o antigo e estritamente definido negócio do cinema já foi. Se Hollywood houvesse sido orientada para o cliente (provendo entretenimento), ao invés de orientada para o produto (fazendo filmes), será que teria atravessado o purgatório fiscal pelo qual passou? Duvido. O que, em última análise, salvou Hollywood e foi responsável pelo seu ressurgimento foi a onda de

novos jovens escritores, produtores e diretores, cujos sucessos anteriores na televisão haviam dizimado as antigas empresas cinematográficas e desequilibrado os grandes magnatas do cinema.

Existem outros exemplos, menos óbvios, de indústrias que puseram e põem em perigo seus futuros, definindo de forma imprópria seus objetivos. Discutirei mais tarde algumas em detalhe, analisando as espécies de políticas que conduziram a problemas. Neste momento, pode ser útil mostrar o que uma administração inteiramente orientada para o cliente pode fazer, para manter uma indústria em crescimento mesmo depois que as oportunidades óbvias tiverem sido esgotadas, e aqui existem dois exemplos, que têm estado por aí por muito tempo. Eles são o náilon e o vidro - especificamente, a E. I. DuPont de Nemours & Company e a Coming Glass Works.

Ambas as empresas possuem grande competência técnica. Sua orientação para o produto é inquestionável. Mas isso não explica, por si só, o seu sucesso. Afinal, quem era mais orgulhosamente orientada para o produto e dele consciente que as antigas empresas têxteis da Nova Inglaterra, que foram totalmente massacradas? As DuPonts e as Comings tiveram sucesso, não devido à sua orientação para o produto ou para a pesquisa, mas porque elas também têm sido inteiramente orientadas para os clientes. E a constante vigilância por oportunidades para aplicar seus conhecimentos técnicos à criação de usos que satisfaçam ao cliente que é responsável pela prodigiosa produção de seus novos e bem-sucedidos produtos. Sem um olho muito sofisticado sobre o cliente, a maior parte de seus novos produtos poderia dar errado e seus métodos de vendas se mostrariam inúteis.

A indústria no alumínio também tem continuado crescimento, graças aos esforços de duas empresas iniciadas no tempo da guerra que decidiram criar novos usos para a satisfação dos clientes. Sem a Kaiser Aluminum & Chemical Corporation e a Reynolds Metals Company, a demanda total por alumínio hoje seria muito menor.

### **Erro de análise**

Alguns podem argumentar que é uma tolice colocar as ferrovias contra o alumínio, ou os filmes contra o vidro. O alumínio e o vidro, por serem tão versáteis, naturalmente têm de ter mais oportunidades de crescimento que as ferrovias e os filmes! Esta visão comete precisamente o mesmo erro que eu estava falando. Ela define uma indústria, ou produto, ou um agrupamento de conhecimentos, de forma tão restrita, que garante sua senilidade precoce. Quando mencionamos "ferrovias", deveríamos assegurar-nos de querer dizer "transportes". Como transportadoras, as ferrovias ainda têm uma chance de crescimento bastante considerável. Elas não estão limitadas ao negócio ferroviário como tal (embora, pelo meu ponto de vista, o transporte ferroviário seja, potencialmente, um meio de transporte muito mais forte do que se acredita em geral). Aquilo de que as ferrovias carecem não é oportunidade, mas de uma parte da mesma imaginação e audácia gerenciais que as tornaram grandes. Até

mesmo um amador como Jacques Barzun pode ver o que está faltando, quando ele diz: *"Eu me aflijo por ver a organização física e socialmente mais avançada do último século cair em desgraça por falta da mesma imaginação abrangente que a construiu, o que está faltando é a vontade de as empresas sobreviverem e satisfazerem ao público, por meio de inventividade e talento."*

### **Sombra de obsolescência**

É impossível mencionar uma só indústria importante que não tenha se qualificado, alguma vez, à denominação mágica de "indústria em crescimento". Em cada caso, sua força assumida está na superioridade, aparentemente sem concorrência, do seu produto. Parecia não haver um substituto efetivo para ela. Ela era, por si, um substituto para o produto que substituíra de forma tão triunfante. Entretanto, essas indústrias tão celebradas caíram, uma após outra, na sombra. Vale examinar rapidamente mais algumas delas. Desta vez tomando exemplos que têm recebido, até agora, um pouco menos de atenção:

**Lavagem a seco** - Esta foi, no passado, uma indústria em crescimento com ótimas perspectivas. Na era das vestimentas de lã, imagine ser finalmente possível tê-las limpas de forma segura e fácil. O crescimento estava garantido. Porém, aqui estamos, trinta anos depois que o crescimento começou e a indústria enfrenta problemas. De onde veio a concorrência? De uma forma melhor de limpar? Veio das fibras sintéticas e dos aditivos químicos que eliminaram a necessidade de lavagem a seco. Mas isto é apenas o começo. À espreita e pronto para tornar a limpeza química a seco totalmente obsoleta está aquele poderoso mágico, o ultra-som.

**Serviços de eletricidade** - Este é outro daqueles produtos supostamente "insubstituíveis", que foi entronizado num pedestal de crescimento invencível. Quando surgiu a lâmpada incandescente, os lampiões a querosene estavam acabados. Depois, a roda d'água e o motor a vapor foram reduzidos a tiras pela flexibilidade, confiabilidade, simplicidade e fácil disponibilidade dos motores elétricos. A prosperidade dos utensílios elétricos continua a brilhar intensamente, enquanto o lar é convertido num museu de engenhocas elétricas. Como poderia alguém esperar, investindo em utensílios, sem concorrência, algo senão crescimento? Um segundo exame, entretanto, não é tão confortador. Um número de empresas de outros setores está bem avançado no desenvolvimento de uma poderosa célula de combustível químico, que fica em algum canto de cada casa, produzindo silenciosamente energia elétrica. As linhas elétricas, que vulgarizam tantos bairros, serão eliminadas. O mesmo se dará com as infundáveis obras em ruas e as interrupções de fornecimento durante tempestades. Também está no horizonte a energia solar, mais uma vez desenvolvida por empresas não ligadas a serviços de eletricidade. Quem disse que os serviços de eletricidade não têm concorrência? Eles podem ser monopólios naturais agora, mas amanhã terão mortes naturais. Para evitar essa perspectiva, também eles terão de desenvolver células de energia, energia solar e outras fontes de energia. Para sobreviver, elas próprias terão de prever a obsolescência daquilo que hoje provê o seu sustento.

**Mercearias-** Muitas pessoas acham difícil imaginar que já houve um estabelecimento próspero conhecido como a "mercearia da esquina". O supermercado surgiu com poderosa eficiência. Entretanto, as grandes redes de produtos alimentícios dos anos 30 não escaparam de ser completamente eliminadas pela agressiva expansão dos supermercados independentes. O primeiro supermercado genuíno foi aberto em 1930, em Jamaica, Long Island (subúrbio de Nova York). Lá por 1933, os supermercados estavam prosperando na Califórnia, Ohio, Pensilvânia e em outros lugares. As redes de mercearia já estabelecidas, porém, pomposamente os ignoraram. Quando elas decidiram tomar conhecimento deles, era através de descrições irônicas como "vagabundo", "antiquado", "sem sofisticação" e "oportunistas aéticos". O executivo de uma grande rede anunciou, na ocasião, que achava "difícil acreditar que pessoas dirigirão quilômetros para comprar alimentos e sacrificar o atendimento pessoal que as redes aperfeiçoaram, ao qual o Sr. Cliente está acostumado". Em 1936, a Convenção da Associação Nacional dos Merceeiros Atacadistas e a Associação dos Merceeiros Varejistas de New Jersey disseram que não havia nada a temer. Eles disseram que o apelo restrito dos supermercados ao preço limitava o tamanho de seu mercado. Eles precisavam atrair clientes de quilômetros à sua volta. Quando viessem os imitadores, haveria grandes liquidações, pois o volume de vendas cairia. Aquelas grandes vendas dos supermercados foram interpretadas como sendo, em parte, devidas ao seu caráter de novidade. Basicamente, as pessoas queriam os convenientes merceeiros das vizinhanças. Se as lojas das vizinhanças "cooperarem com seus fornecedores, prestarem atenção aos seus custos e melhorarem seus serviços", elas serão capazes de vencer a concorrência, até que ela estoure. Ela nunca estourou. As redes descobriram que a sobrevivência exigia a entrada no negócio de supermercados. Isto significava a destruição total dos seus enormes investimentos em pontos para lojas e em métodos de distribuição e comercialização. As empresas, com "a coragem de suas convicções", se aferraram resolutamente à filosofia da loja da esquina, mantiveram seu orgulho, mas perderam suas camisas.

**Ciclo auto-ilusório** - As memórias, porém, são curtas. Por exemplo, é difícil, para as pessoas que hoje saúdam confiantemente os messias gêmeos da eletrônica e da química ver como as coisas poderiam sair errado para essas galopantes indústrias. É provável que elas também não possam ver como um homem de negócios razoavelmente sensato poderia ser tão míope como o famoso milionário de Boston que, há cinquenta anos, sem querer, sentenciou seus herdeiros à pobreza estipulando que todas as suas posses fossem para sempre investidas em ações de companhias de bondes elétricos. Sua declaração póstuma, "sempre haverá uma grande demanda por transporte urbano eficiente", não é consolo para seus herdeiros, que ganham a vida como frentistas em postos de gasolina. Entretanto, num levantamento casual que fiz recentemente junto a um grupo de inteligentes executivos de empresas, quase a metade concordou que seria difícil prejudicar seus herdeiros ligando suas posses para sempre à indústria eletrônica. Quando então os confrontei com o exemplo dos bondes de

Boston, eles disseram em coro: "Isto é diferente"! Mas será que é? A situação básica não é idêntica? Na verdade creio que não existe uma indústria em crescimento. Existem somente empresas organizadas e operadas para citar e capitalizar em cima de oportunidades de crescimento. Indústrias que se auto-assumem como estando sobre alguma escada rolante automática de crescimento invariavelmente descem à estagnação. A história de toda empresa "em crescimento", morta ou agonizante mostra um ciclo auto-ilusório de generosa expansão e de queda não detectada.

Existem quatro condições que, usualmente, garantem este ciclo:

1. A crença de que o crescimento é assegurado por uma população em expansão e mais afluenta.
2. A crença de que não existe um substituto competitivo para o principal produto da empresa.
3. Excesso de fé na produção em massa e nas vantagens do rápido declínio do custo unitário com o aumento da produção.
4. Preocupação com um produto que se preste à experimentação científica cuidadosamente controlada, ao aperfeiçoamento e à redução dos custos de produção.

Gostaria agora de começar examinando cada uma dessas condições com algum detalhe. Para montar meu caso da forma mais evidente possível, irei ilustrar os pontos com referência a três indústrias - petróleo, automóveis e eletrônica – em particular o petróleo, porque ele se estende por mais anos e mais vicissitudes. Não só estas três indústrias têm excelentes reputações com o público em geral, gozando da confiança de investidores sofisticados, mas também suas gerências se tornaram conhecidas pelo pensamento progressista em áreas como controle financeiro, pesquisa de produtos e treinamento gerencial. Se a obsolescência pode paralisar até mesmo essas indústrias, pode fazê-lo com qualquer uma.

### **O mito da população**

A crença de que os lucros são assegurados em uma população afluenta em expansão é cara a toda indústria. Ela elimina as apreensões que compreensivelmente sentem a respeito do futuro. Se os consumidores estão se multiplicando e também comprando mais do seu produto ou serviço, você pode enfrentar o futuro com muito mais conforto do que se o mercado está encolhendo-se.

Um mercado em expansão evita que o fabricante precise pensar muito ou de forma criativa. Se pensar é uma resposta intelectual a um problema, então a ausência de um problema conduz a ausência de pensamento. Se o seu produto conta com um mercado em expansão automática, então você não pensará muito em como expandi-lo. Um dos exemplos mais interessantes disto é dado pela indústria petrolífera. Provavelmente por ser nossa mais antiga indústria em crescimento, ela apresenta um recorde invejável. Embora haja algumas apreensões correntes a respeito de sua taxa de crescimento, a indústria em si

tende a ser otimista. Acredito, porém, que possa ser demonstrado que ela está passando por uma mudança fundamental, apesar de típica. Ela não só está cessando de ser uma indústria em crescimento, mas também pode de fato estar declinando em relação a outros negócios. Embora haja ampla falta de consciência a esse respeito, creio que dentro de vinte e cinco anos a indústria petrolífera poderá encontrar-se, em grande parte, na mesma posição de glória retrospectiva em que estão hoje as ferrovias. A respeito de seu trabalho pioneiro no desenvolvimento e aplicação do método do valor presente na avaliação de investimentos, em relações com empregados, o negócio de petróleo é um exemplo penoso de como a complacência e a obstinação podem, teimosamente, transformar oportunidades em quase desastres.

Uma das características desta e de outras indústrias que têm acreditado muito nas consequências benéficas de uma população em expansão, sendo, ao mesmo tempo, indústrias com um produto genérico, para o qual parece não haver substituto competitivo, é que as empresas individualmente têm tentado ultrapassar seus concorrentes melhorando aquilo que já estão fazendo. Isto, é claro, faz sentido se assumirem que as vendas estão ligadas aos cordões da população do país, porque o cliente somente pode comparar produtos na base de característica por característica. Creio que seja significativo, por exemplo, que desde que John D. Rockefeller enviou lampiões a querosene de graça para a China, a indústria petrolífera não tenha feito nada de realmente notável para criar uma demanda para seus produtos. Nem mesmo no aperfeiçoamento de produtos ela tem se mostrado com eficiência. O maior aperfeiçoamento isolado - o desenvolvimento do chumbo-tetra-etila - veio de fora da indústria, especificamente da General Motors e da DuPont. As grandes contribuições feitas pela indústria em si estão confinadas à tecnologia de exploração, produção e refino do petróleo.

### **Procurando encrencas**

Em outras palavras, os esforços da indústria têm focalizado a melhora da eficiência na obtenção e preparação de seu produto, não realmente na melhora do produto genérico ou de seu marketing. Além disso, seu produto mais importante tem sido, continuamente, definido em termos os mais restritos possíveis, isto é, gasolina e não energia, combustível ou transporte. Esta atitude tem ajudado a assegurar que os aperfeiçoamentos importantes na qualidade da gasolina tendem a não originar-se na indústria petrolífera. Também o desenvolvimento de combustíveis alternativos superiores vem de fora da indústria petrolífera. As maiores inovações no marketing de combustível automotivo são originadas por pequenas empresas petrolíferas que não estão preocupadas primordialmente com produção ou refino. Essas são as empresas que têm sido responsáveis pela rápida expansão dos postos multibombas, com sua bem-sucedida ênfase em áreas amplas e limpas, serviço rápido e eficiente e gasolina de qualidade e baixos preços. Assim, a indústria petrolífera está procurando encrenca com gente de fora. Cedo ou tarde, nesta terra de inventores e entrepreneurs famintos, é certo que uma ameaça virá. As possibilidades disso se

tornarão mais evidentes quando passarmos à seguinte crença perigosa para muitas administrações que é a de estar a favor da continuidade. Mas como esta segunda crença está intimamente ligada à primeira, continuarei com o mesmo exemplo.

### **Idéia de indispensabilidade**

A indústria do petróleo está bastante convencida de que não existe um substituto competitivo para seu produto principal, a gasolina - ou, se existe, que ele continuará a ser um derivado do petróleo cru, assim como o óleo diesel ou o querosene de aviação. Há uma grande dose de fé automática nesta suposição. O problema é que a maioria das empresas refinadoras possuem enormes quantidades de reservas de petróleo bruto. Estas somente têm valor se houver um mercado para produtos nos quais o petróleo possa ser convertido - daí a tenaz crença na continuação da superioridade competitiva dos combustíveis automotivos feitos a partir do petróleo bruto.

Esta idéia persiste, a despeito de todas as evidências históricas contra ela. Elas não só mostram que o petróleo nunca foi um produto superior para qualquer finalidade por muito tempo, mas também que a indústria petrolífera nunca foi de fato uma indústria em crescimento. Ela tem sido uma sucessão de diferentes negócios, que passaram pelos ciclos históricos usuais de crescimento, maturidade e declínio. Sua sobrevivência global se deve a uma série de escapadas miraculosas da obsolescência total, de prorrogações, inesperadas e de último minuto, salvando-a do desastre total, que nos fazem lembrar os Perigos de Paulina.

### **Perigos do petróleo**

Vou esboçar apenas os episódios principais. Inicialmente, o petróleo cru era basicamente um medicamento acessível. Porém, antes mesmo que essa moda passasse, a demanda foi grandemente expandida pelo uso do petróleo em lampiões de querosene. A perspectiva de iluminar os lampiões do mundo fez surgir uma extravagante promessa de crescimento. As perspectivas eram semelhantes àquelas que a indústria tem agora em relação à gasolina em outras partes do mundo. Ela mal pode esperar que as nações subdesenvolvidas tenham um carro em cada garagem. Nos dias do lampião a querosene, as empresas petrolíferas competiam entre si e contra a iluminação a gás, tentando melhorar as características de "iluminação do querosene. Então, de repente o impossível aconteceu: Edison inventou uma luz que era totalmente independente do petróleo cru. Se não fosse pelo uso crescente do querosene em aquecedores de ambientes, a lâmpada incandescente teria, naquela época, acabado completamente com o petróleo como uma indústria em crescimento. O petróleo teria sido útil para pouco mais que a lubrificação de eixos, sob a forma de graxa.

Então o desastre e a prorrogação aconteceram novamente. Ocorreram duas grandes inovações, nenhuma delas originada na indústria petrolífera. O desenvolvimento bem-sucedido de sistemas de aquecimento central doméstico a

carvão tornaram obsoleto o aquecedor de ambientes. Enquanto a indústria cambaleava com esse golpe, ela recebeu seu mais magnífico impulso - o motor de combustão interna, também inventado por elementos externos à indústria. Então, quando a prodigiosa expansão para a gasolina finalmente começou a nivelar-se nos anos 20, surgiu a miraculosa saída de um aquecedor central a óleo. Mais uma vez, a saída foi dada pela invenção e desenvolvimento por parte de alguém de fora da indústria. E, quando esse mercado enfraqueceu, a demanda em tempo de guerra por combustível de aviação veio em seu socorro. Depois da guerra, a expansão da aviação civil, a adoção do diesel pelas ferrovias e a explosiva demanda por automóveis e caminhões mantiveram o crescimento da indústria acelerado. Enquanto isso, o aquecimento central a óleo - cujo potencial de crescimento só recentemente havia sido proclamado - passou a sofrer severa concorrência do gás natural. Embora as próprias empresas de petróleo possuísem o gás que então concorria com o seu petróleo, a indústria não originou a revolução do gás natural nem lucrou, até agora, com o fato de possuir o gás. A revolução do gás foi feita por empresas de distribuição formadas recentemente, que comercializavam o produto com ardor agressivo. Elas começaram uma nova e magnífica indústria, inicialmente contra os conselhos e depois contra a resistência das empresas de petróleo.

Pela lógica da situação, as empresas de petróleo deveriam ter feito elas mesmas a revolução do gás. Elas não só possuíam o gás, mas também eram as únicas com experiência em manuseio, depuração e utilização, as únicas experimentadas na tecnologia de gasodutos e que entendiam de problemas de aquecimento. Mas, em parte porque elas sabiam que o gás natural iria competir com suas próprias vendas de óleo para aquecimento, as empresas petrolíferas desprezaram o potencial do gás. A revolução foi finalmente iniciada por executivos de oleodutos de petróleo que, incapazes de persuadir as empresas em que trabalhavam a entrar no gás, se demitiram e organizaram as espetacularmente bem-sucedidas empresas de transmissão de gás. Mesmo depois que o seu sucesso se tornou dolorosamente evidente para as empresas petrolíferas, estas não entraram na transmissão de gás. O negócio multibilionário, que deveria ser delas, foi para outros. Como no passado, a indústria foi cegada por sua estreita preocupação com um produto específico e pelo valor das suas reservas. Ela dedicou pouca ou nenhuma atenção às necessidades básicas e às preferências dos seus clientes. Os anos pós-guerra não testemunharam nenhuma mudança. Imediatamente após a Segunda Guerra Mundial, a indústria petrolífera estava grandemente encorajada a respeito de seu futuro pela rápida expansão da demanda pela sua linha tradicional de produtos. Em 1950, a maior parte das empresas projetava taxas anuais de expansão doméstica de cerca de 6 por cento até, no mínimo, o ano de 1975.

Embora a proporção das reservas de petróleo cru em relação à demanda no mundo livre fosse de cerca de 20 para 1, com 10 para 1 sendo normalmente considerado um índice razoável nos Estados Unidos a explosão da demanda fez com que os homens do petróleo partissem em busca de mais, sem pensarem o

suficiente a respeito do que o futuro prometia realmente. Em 1952, eles "acertaram" no Oriente Médio; a proporção saltou para 42 para 1. Se as adições brutas às reservas continuarem à taxa média dos últimos cinco anos (37 milhões de barris anuais), então por volta de 1970 a proporção das reservas seria de 45 para 1. Esta abundância de petróleo enfraqueceu os preços do petróleo e derivados em todo o mundo.

### **Futuro incerto**

A administração dessas empresas não pode encontrar muito consolo na rápida expansão da indústria petroquímica, outra idéia para emprego do petróleo que não se originou nas maiores empresas. A produção total de petroquímicos nos Estados Unidos equivale a cerca de 2 por cento (em volume) da demanda por todos os derivados de petróleo. Embora se espere que a indústria petroquímica cresça agora a uma taxa próxima a 10 por cento ao ano, isto não irá compensar outros drenos no crescimento do consumo de petróleo cru. Além disso, embora os produtos petroquímicos sejam muitos e estejam aumentando, é bom lembrar que existem fontes não petrolíferas de matéria-prima básica, tais como o carvão, e muito plástico pode ser produzido com relativamente pouco petróleo. Uma fábrica que consome 50.000 barris por dia é uma operação gigantesca. A indústria petrolífera nunca foi de crescimento forte e contínuo. Ela tem crescido aos trancos, sempre salva milagrosamente por inovações e desenvolvimentos não efetuados por ela. A razão pela qual ela não cresceu numa progressão suave é que, cada vez que ela pensava que contava com um produto superior, livre da possibilidade de substitutos competitivos, este acabava mostrando-se inferior e notoriamente sujeito à obsolescência. Até agora a gasolina (pelo menos como combustível para motores) tem escapado a este destino. Mas, como veremos mais tarde, também ela pode estar nas últimas. O que quero dizer com tudo isso é que não existe garantia contra a obsolescência de produtos. Se as próprias pesquisas de uma empresa não tornam seu produto obsoleto, as de outra o farão. A menos que uma indústria seja especialmente afortunada, como a petrolífera tem sido até agora, ela pode facilmente cair no mar de prejuízos - como aconteceu com as ferrovias, os fabricantes de chicotes para carroças, as redes de mercearias de esquina, a maior parte das grandes empresas cinematográficas e muitas outras indústrias. A melhor maneira para uma empresa ter sorte é fazendo sua própria sorte. Isso exige o conhecimento do que torna um negócio bem-sucedido. Um dos maiores inimigos deste conhecimento é a produção em massa.

### **Pressões da produção**

As indústrias de produção em massa são impelidas por um grande impulso de produzir tudo aquilo que podem. A perspectiva de custos agudamente declinantes enquanto a produção cresce é mais do que a maioria das empresas pode normalmente resistir. As possibilidades de lucros parecem espetaculares. Todo o esforço se concentra na produção. O resultado é que o marketing é negligenciado. John Kenneth Galbraith afirma que ocorre exatamente o oposto. "A produção é tão prodigiosa que todo o esforço se concentra em se livrar dela".

Ele diz que isto é responsável pelos comerciais musicados, pela profanação das áreas rurais com cartazes de propaganda e outras práticas destrutivas e vulgares. Ele toca em algo real, mas perde um ponto estratégico. A produção em massa gera, de fato, uma grande pressão para "mover" o produto. Mas o que costuma ser enfatizado são as vendas e não o marketing. Este, sendo um processo mais sofisticado e completo, permanece ignorado.

A diferença entre marketing e vendas é mais que semântica. Vendas se concentra nas necessidades do vendedor, marketing naquelas do comprador. Vendas se preocupa com a necessidade do vendedor, de converter seu produto em dinheiro, marketing com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo o conjunto de coisas associadas à sua criação, entrega e consumo final. Em algumas indústrias, as tentações da produção inteiramente em massa têm sido tão poderosas que, por muitos anos, a alta direção tem dito, com efeito, aos departamentos de vendas o seguinte: "Vocês se livrem dos produtos; nós nos preocuparemos com os lucros". Em contraste, uma empresa com mentalidade verdadeira de marketing tenta criar bens e serviços que satisfaçam valores e que os consumidores irão querer comprar. Aquilo que ela oferece à venda inclui não só o produto ou serviço genérico, mas também como ele é colocado à disposição do cliente, de que forma, quando, sob quais condições e sob quais termos de comercialização. Mais importante, aquilo que ela oferece à venda é determinado não apenas pelo vendedor, mas também pelo comprador. O vendedor recebe sugestões do comprador, de tal forma que o produto se torna uma consequência do esforço mercadológico, e não vice-versa.

### **Retardação em Detroit**

Isto pode soar como uma regra elementar de negócios, mas nada impede que seja violada em toda parte. Ela é certamente mais violada do que respeitada. Veja a indústria automobilística. Aqui, a produção em massa é mais famosa, mais respeitada e tem maior impacto sobre toda a sociedade. A indústria amarrou sua fortuna às suas exigências implacáveis da mudança anual de modelos, uma política que faz da orientação para o cliente uma necessidade especialmente urgente. Em consequência, as empresas automobilísticas despendem anualmente, milhões de dólares em pesquisa do consumidor. Entretanto, o fato de os novos carros compactos estarem vendendo tão bem em seu primeiro ano indica que as vastas pesquisas de Detroit têm, por muito tempo, deixado de revelar aquilo que o cliente realmente desejava. Detroit não estava convencida de que ele quisesse algo diferente daquilo que já tinha, até que perdeu milhões de clientes para outros fabricantes de carros pequenos.

Como foi possível este incrível atraso em relação aos desejos dos consumidores se perpetuar por tanto tempo? Por que as pesquisas não revelaram as preferências dos consumidores, antes que as próprias decisões de compra revelassem os fatos? Não é para isso que servem as pesquisas – descobrir o que irá acontecer antes do fato? A resposta é que Detroit nunca realmente pesquisou os desejos do cliente. Ela somente pesquisou suas preferências entre as espécies

de coisas que ela já havia decidido oferecer a ele. Pois Detroit é basicamente orientada para o produto, não para o cliente. Até onde o cliente é reconhecido como tendo necessidades que o fabricante deveria tentar satisfazer, Detroit costuma agir como se a tarefa pudesse ser efetuada inteiramente por mudanças no produto. Ocasionalmente é dada atenção também ao financiamento, mas isto é feito mais para vender do que para possibilitar a compra para o cliente.

Quanto a cuidar de outras necessidades do cliente não há nada sobre o que se escrever. As áreas de maiores necessidades insatisfeitas são ignoradas ou, na melhor das hipóteses, recebem atenção como enteadas. Estas estão no ponto de venda e nas questões de reparos e manutenção dos carros. Detroit encara essas áreas-problema como sendo de importância secundária. Isto é salientado pelo fato de as pontas de varejo e atendimento técnico desta indústria não serem possuídas, operadas nem controladas pelos fabricantes. Uma vez produzido o carro, as coisas estão nas mãos inadequadas do concessionário. Ilustrativo da atitude de curto prazo de Detroit é o fato de, apesar de a assistência técnica garantir enormes oportunidades de estímulo às vendas e de aumento dos lucros, somente 57, dos 7.000 concessionários Chevrolet, provêem serviços noturnos de manutenção.

Os motoristas expressam repetidamente sua insatisfação com a assistência técnica e suas apreensões a respeito de comprar carros sob o presente esquema de vendas. As ansiedades e os problemas que eles enfrentam durante os processos de compra e manutenção de carros são, provavelmente, mais intensos e generalizados hoje do que há trinta anos. Porém, as empresas automobilísticas não parecem ouvir ou aceitar sugestões do angustiado consumidor. Se o fazem, deve ser através do filtro de suas próprias preocupações com a produção. O esforço de marketing é ainda visto como uma consequência necessária do produto, e não vice-versa, como deveria ser. Esse é o legado da produção em massa, com sua visão limitada de que o lucro reside essencialmente em produção em massa a baixo custo.

### **O que Ford colocou primeiro**

O engodo do lucro da produção em massa tem, obviamente, seu lugar nos planos e na estratégia da administração de negócios, mas ele deve ser sempre acompanhado de muito pensamento a respeito do cliente. Esta é uma das lições mais importantes que podemos aprender do comportamento contraditório de Henry Ford. Em certo sentido, Ford foi tanto o mais brilhante quanto o menos sensato homem de marketing da história americana. Ele era insensato porque se recusava a dar ao cliente qualquer coisa que não fosse um carro preto. Era brilhante porque criou um sistema de produção concebido para atender as necessidades do mercado. Nós habitualmente o celebramos pelo motivo errado, seu gênio na produção. Seu gênio real estava em marketing. Pensamos que ele foi capaz de cortar seu preço de venda e, portanto, vender milhões de carros a \$ 500, devido a sua invenção da linha de montagem ter reduzido os custos. Na verdade, ele inventou a linha de montagem porque havia concluído que, por \$

500, poderia vender milhões de carros. A produção em massa foi o resultado, não a causa, dos seus baixos preços.

Ford enfatizava esse ponto repetidamente, mas uma nação de gerentes de empresas orientados para produção se recusa a ouvir a grande lição que ele ensinou. Aqui está a sua filosofia de operação, como ele se expressou de forma sucinta: Nossa política é reduzir o preço, estender as operações e melhorar o produto. Você irá perceber que a redução do preço vem em primeiro lugar. Nós nunca consideramos nenhum custo como sendo lixo. Portanto, primeiro reduzimos o preço até o ponto em que acreditamos que resultarão mais vendas. Depois, prosseguimos e tentamos fixar os preços. Não nos incomodamos com os custos. O novo preço força os custos para baixo. A forma mais usual é tomar os custos e então determinar o preço; e, embora esse método possa parecer científico num sentido restrito, ele não o é no sentido amplo, porque para que serve saber o custo, se ele lhe diz que você não pode produzir a um preço pelo qual o produto possa ser vendido? Porém, mais importante é o fato de que, embora se possa calcular quanto é um custo, e é claro que todos os nossos custos são cuidadosamente calculados, ninguém sabe qual deveria ser um custo. Uma das formas de descobri-lo é fixar um preço tão baixo que force todos ao ponto mais alto de eficiência. O preço baixo faz com que todos lutem pelos lucros. Descobrimos mais coisas ligadas à produção e vendas sob este método forçado do que por qualquer método de investigação vagarosa.

### **Provincialismo do produto**

As excitantes possibilidades de lucros através de custos unitários baixos podem ser a atitude mais seriamente auto-enganosa que pode afligir uma empresa, particularmente uma empresa "em crescimento", onde uma expansão aparentemente assegurada da demanda já tende a minar uma preocupação adequada com a importância do marketing e do cliente. O resultado usual desta preocupação estreita com as assim chamadas questões concretas é que, ao invés de crescer, a indústria declina. Isto normalmente significa que o produto não consegue adaptar-se aos padrões, em constante mutação, das necessidades e gostos dos consumidores, a novas e modificadas instituições e práticas de marketing ou ao desenvolvimento de produtos em indústrias concorrentes ou complementares. A indústria tem seus olhos tão fixos em seu próprio produto específico que não vê como ele está se tomando obsoleto.

O exemplo clássico disto é a indústria de chicotes para carroças. Nenhuma espécie de aperfeiçoamento do produto poderia salva-lo da sentença de morte. Mas, se a indústria houvesse se definido como estando no negócio de transportes, ao invés do de chicotes, ela poderia ter sobrevivido. Ela leria feito aquilo que a sobrevivência sempre impõe, isto é, mudar. Mesmo que definisse seu negócio como sendo somente o de prover um estimulante ou catalisador para uma fonte de energia, ela poderia ter sobrevivido transformando-se em fabricante de correias de ventiladores, por exemplo.

Aquela que pode, algum dia, ser um exemplo ainda mais clássico é, de novo, a indústria petrolífera. Tendo deixado que outros roubassem dela oportunidades maravilhosas (por exemplo: gás natural, já mencionado, combustíveis para foguetes e lubrificantes para motores a jato), seria de se esperar que ela houvesse tomado providências para que isso não acontecesse de novo. Mas não é o que acontece. Estamos tendo agora novos e extraordinários desenvolvimentos em sistemas de combustível concebidos especificamente para equipar automóveis. Esses desenvolvimentos não só estão concentrados em empresas fora da indústria petrolífera, mas também esta os ignora quase sistematicamente, contente com sua feliz união ao petróleo. É, mais uma vez, a história do lampião de querosene versus a lâmpada incandescente. A indústria está tentando aperfeiçoar combustíveis à base de hidrocarbonetos, ao invés de desenvolver quaisquer combustíveis que melhor se adaptam às necessidades dos seus usuários, produzidos ou não de maneira diferentes e a partir de matérias-primas que sejam ou não derivadas do petróleo. Aqui estão algumas coisas nas quais as empresas não-petrolíferas estão trabalhando:

- Mais de uma dúzia de tais empresas possuem agora modelos avançados em funcionamento de sistemas de energia que, quando aperfeiçoados, irão substituir o motor de combustão interna e eliminar a demanda por gasolina. O maior mérito de cada um desses sistemas é a eliminação das frequentes, demoradas e irritantes paradas para reabastecimento. A maior parte desses sistemas é de células de combustível projetadas para criar energia elétrica diretamente de produtos químicos, sem combustão. Em sua maioria, elas utilizam produtos não derivados do petróleo, como hidrogênio e oxigênio.

- Várias outras empresas têm modelos avançados de baterias projetadas para a propulsão de automóveis. Uma delas é um fabricante de aviões, que está trabalhando em conjunto com diversas empresas de serviços de eletricidade. Estas esperam utilizar a capacidade de geração fora dos horários de pico para suprir o carregamento de baterias durante a noite. Outra empresa, também usando a abordagem da bateria, é uma empresa eletrônica de porte médio com extensa experiência em pequenas baterias, que ela desenvolveu devido ao seu trabalho com aparelhos auditivos. Ela está colaborando com um fabricante de automóveis. Aperfeiçoamentos recentes, sugeridos pela necessidade de fontes miniaturizadas de energia em foguetes nos colocaram ao alcance uma bateria relativamente pequena, capaz de suportar grandes sobrecargas de força. Aplicações de diodos de germânio e baterias usando placas sinterizadas e técnicas de níquel-cádmio prometem uma revolução em nossas fontes de energia.

- O sistema de conversão de energia solar também está recebendo atenção crescente. Um executivo de Detroit, normalmente cauteloso, aventurou-se recentemente a dizer que os carros movidos a energia solar poderiam ser comuns lá por 1980. Quanto às empresas petrolíferas, elas estão mais ou menos "observando os acontecimentos", como me disse um diretor de pesquisa. Algumas estão efetuando um pouco de pesquisa com células de combustível, mas quase sempre confinadas a células que utilizem hidrocarbonetos. Nenhuma delas está pesquisando com entusiasmo células, baterias ou instalações de energia solar. Nenhuma delas está despendendo uma fração sequer, na pesquisa dessas

áreas profundamente importantes, do que gastam em coisas comuns como a redução dos depósitos em câmaras de combustão. Uma grande empresa petrolífera integrada fez, recentemente, um exame tentativo na célula de combustível e concluiu que, embora "as empresas que estão trabalhando ativamente nela indiquem uma crença no sucesso final...a ocasião e a magnitude do seu impacto são demasiado remotas para merecer reconhecimento em nossas previsões". Alguém poderia, é claro, perguntar por que deveriam as empresas petrolíferas fazer qualquer coisa diferente? As células de combustível químico, as baterias ou a energia solar não matariam as atuais linhas de produtos? A resposta é que matariam e que essa é exatamente a razão pela qual as empresas petrolíferas têm de desenvolver essas unidades de força antes dos concorrentes, para que não se tornem empresas sem uma indústria. E mais provável que a administração dessas empresas faça o que é necessário para sua própria preservação se pensar em si mesma como estando no negócio de energia. Mesmo isso, porém, não será suficiente, se ela persistir em se aprisionar no aperto restrito de sua rígida orientação para o produto. Ela deve pensar em si mesma como cuidando de interesses do consumidor e não encontrando, refinando e até vendendo petróleo. Desde que ela pense genuinamente em seu negócio como sendo o de cuidar das necessidades de transporte das pessoas, nada poderá impedi-la de criar o seu próprio crescimento altamente lucrativo.

### **Destruição criativa**

Como as palavras são baratas e as ações são caras, pode ser adequado iniciar o que esta espécie de pensamento envolve e para onde conduz. Vamos começar pelo começo - o cliente. Pode ser demonstrado que os motoristas decididamente não gostam da amolação, da demora e da experiência de comprar gasolina. Na verdade, as pessoas não compram gasolina. Elas não podem vê-la, prova-la, senti-la, avaliá-la ou realmente testá-la. O que elas compram é o direito de continuar dirigindo os seus carros. O posto de gasolina é como um coletor de impostos, a quem as pessoas são obrigadas a pagar um tributo periódico, como preço de usar seus carros. Isto torna o posto uma instituição basicamente impopular. Ele nunca pode ser tornado popular ou agradável, somente menos impopular e menos desagradável. Reduzir completamente essa impopularidade significa eliminá-la. Ninguém gosta de coletores de impostos, nem mesmo de um agradavelmente alegre. Ninguém gosta de interromper uma viagem para comprar um produto fantasma, nem mesmo de um elegante Adonis ou de uma sedutora Vênus. Portanto, as empresas que estão trabalhando com substitutos exóticos da gasolina, os quais irão eliminar a necessidade de reabastecimentos frequentes, estão indo diretamente para os braços abertos do irritado motorista. Elas estão navegando numa onda de inevitabilidade, não porque estejam criando algo que é tecnologicamente superior ou mais sofisticado, mas uma poderosa necessidade dos clientes. Elas estão também eliminando odores nocivos e a poluição do ar.

Uma vez que as empresas petrolíferas reconheçam a lógica de satisfação do consumidor que outro sistema de energia pode dar, elas verão que não têm escolha senão trabalhar num combustível eficiente e de longa duração (ou em alguma forma de fornecer os atuais combustíveis sem aborrecer o motorista),

assim como as grandes redes de mercearias não tinham outra alternativa que não a de entrar no negócio de supermercados, ou as empresas fabricantes de válvulas em relação a semicondutores. Para seu próprio bem, as empresas petrolíferas terão de destruir seus ativos altamente lucrativos. Nenhum pensamento positivo pode salvá-las da necessidade de se empenharem nesta forma de "destruição criativa". Estou enfatizando tanto a necessidade porque penso que a direção dessas empresas deve fazer um grande esforço para se livrar dos caminhos convencionais. Nos dias que correm, é muito fácil uma empresa ou indústria permitir que seu senso de finalidade seja dominado pelas eco-normas da produção plena e desenvolver uma perigosamente inclinada orientação para o produto. Em resumo, se a direção se deixar ficar à deriva, ela irá, invariavelmente, derivar na direção de pensar em si mesma como produtora de bens e serviços, não de satisfações de clientes. Embora ela não vá descer às profundezas de dizer aos seus vendedores "Vocês se livrem da coisa; nós pensaremos nos lucros", ela poderá, sem sabê-lo, estar praticando precisamente essa fórmula para a decadência desmoralizante. O destino histórico de uma sucessão de indústrias em crescimento tem sido seu provincianismo suicida em relação ao produto.

### **Perigos de pesquisa & Desenvolvimento**

Outro grande perigo, para o crescimento continuado de uma empresa, surge quando a alta direção está inteiramente fascinada pelas possibilidades de lucros de pesquisa e desenvolvimento técnico. Para ilustrar, abordarei primeiro uma indústria nova - a eletrônica - e depois voltarei uma vez mais às empresas petrolíferas. Comparando um exemplo novo com outro já familiar, espero enfatizar a prevalência e o caráter insidioso de uma forma arriscada de pensar.

### **Marketing fraudado**

No caso da eletrônica, o maior perigo com que se defrontam as glamorosas novas empresas neste campo não está no fato de elas não dedicarem demasiada atenção a essas atividades. E o fato das empresas eletrônicas de crescimento mais rápido deverem sua eminência à sua forte ênfase em pesquisa técnica decididamente não vem ao caso. Elas saltaram para a afluência na crista de uma invulgarmente forte receptividade geral a novas idéias técnicas. E também o seu sucesso foi moldado no mercado virtualmente garantido de subsídios militares e por encomendas militares que, em muitos casos, eram de fato anteriores a existência das instalações para fazer os produtos. Em outras palavras, a sua expansão foi quase totalmente destituída de esforços mercadológicos. Assim, elas estão crescendo sob condições que chegam perigosamente perto de criar a ilusão de que um produto superior se venderá por si mesmo. Tendo criado uma empresa de sucesso por fazer um produto superior, não é de se surpreender que a direção continue a ser orientada para o produto e não para as pessoas que o consomem. Ela desenvolve a filosofia pela qual o crescimento continuado é uma questão de inovações e aperfeiçoamentos continuadas no produto.

Uma série de outros fatores tende a fortalecer e sustentar esta crença:

1. Como os produtos eletrônicos são altamente complexos e sofisticados, as administrações têm seu topo sobrecarregado de engenheiros e cientistas. Isto cria um desvio seletivo em favor de pesquisa e produção às expensas do marketing. A organização tende a se ver como fabricando coisas, ao invés de satisfazendo necessidades dos clientes. O marketing é tratado como uma atividade residual, "alguma coisa a mais" que deve ser feita depois que o trabalho vital, de criação e fabricação do produto, esteja completado.
2. A este desvio em favor de pesquisa, desenvolvimento e fabricação do produto, acrescente-se outro, em favor de se lidar com variáveis controláveis. Os engenheiros e cientistas sentem-se em casa no mundo de coisas concretas como máquinas, tubos de ensaio, linhas de produção e mesmo demonstrativos financeiros. As abstrações com as quais eles se sentem bem são aquelas testáveis ou manipuláveis em laboratório ou, se não forem testáveis, funcionais, como os axiomas de Euclides. Em resumo, as direções das novas e glamorosas empresas em crescimento tendem a favorecer aquelas atividades de negócios que se prestam a cuidadosos estudos, experiências e controles - as realidades sólidas e práticas do laboratório, da fábrica, dos livros. O que fica fraudado são as realidades do mercado. Consumidores são imprevisíveis, variados, volúveis, estúpidos, míopes, teimosos e, em geral, incômodos. Não é isso que os engenheiros-gerentes dizem, mas no fundo de suas consciências é nisso que eles acreditam. E a isso se deve o fato de eles se concentrarem naquilo que conhecem e podem controlar, isto é, pesquisa de produtos, engenharia e produção. A ênfase na produção torna-se particularmente atraente quando o produto pode ser feito a custo unitário declinante. Não há forma mais convidativa de ganhar dinheiro do que fazendo a fábrica produzir a toda capacidade.

### **Tratamento de enteado**

A indústria petrolífera é um excelente exemplo de como ciência, tecnologia e produção em massa podem desviar todo um grupo de empresas de sua tarefa principal. Até a extensão em que o consumidor é estudado (o que não é muito), o foco sempre está na obtenção de informações concebidas para ajudar as empresas petrolíferas e aperfeiçoar aquilo que estão fazendo agora. Elas tentam descobrir temas publicitários mais convincentes, atividades promocionais mais eficazes para as vendas, quais são as participações de mercado das várias empresas, do que as pessoas gostam ou não a respeito de donos de postos e empresas de petróleo, e assim por diante. Ninguém parece tão interessado em sondar, profundamente as necessidades humanas básicas, que a indústria poderia estar tentando satisfazer, como em investigar as propriedades básicas da matéria-prima com a qual a empresa trabalha, para tentar provocar a satisfação dos clientes.

Hoje, a orientação da cúpula de muitas empresas eletrônicas, voltada para ciência-engenharia-produção, funciona razoavelmente bem porque elas estão

investindo sobre novas fronteiras, nas quais as forças armadas abriram mercados virtualmente garantidos. As empresas estão na feliz posição de terem de satisfazer mercados, não de descobri-los; de não ter de descobrir o que o cliente necessita e quer, mas de tê-lo vindo a elas voluntariamente, com pedidos de novos produtos específicos. Se uma equipe de consultores houvesse sido designada especificamente para conceber uma situação de negócios calculada para evitar a emergência e o desenvolvimento de um ponto de vista de marketing orientado para o cliente, ela não poderia ter produzido nada melhor que as condições que acabamos de descrever.

Questões básicas, a respeito de clientes e mercados, raramente são formuladas. Estes têm um status de enteados. Sua existência é reconhecida, admite-se que devam ser cuidados, mas que não merecem muita reflexão nem atenção dedicada. Ninguém se entusiasma tanto a respeito dos clientes em seu próprio quintal, como a respeito do petróleo no deserto do Saara. Nada ilustra melhor a negligência quanto ao marketing do que a forma pela qual ele é tratado na imprensa especializada da indústria. A edição centenária do American Petroleum Institute Quarterly, publicada em 1959 para comemorar a descoberta de petróleo em Titusville Pennsylvania, continha vinte e um artigos proclamando a grandeza da indústria. Somente um falava a respeito das realizações em marketing e era apenas um registro pictórico de como a arquitetura dos postos de serviços tem mudado. A edição também continha uma seção especial sobre "Novos horizontes", que era dedicada a mostrar o magnífico papel que o petróleo iria desempenhar no futuro da América. Todas as referências eram exuberantemente otimistas, não concluindo uma só vez que o petróleo poderia sofrer alguma concorrência forte. Mesmo a referência à energia atômica era um animador catálogo de como o petróleo iria ajudar a tomar a energia atômica um sucesso. Não havia uma só apreensão a respeito da afluência de a indústria petrolífera poder ser ameaçada, ou uma sugestão de que um "novo horizonte" poderia incluir novas e melhores maneiras de servir aos atuais clientes do petróleo.

Entretanto, o exemplo mais revelador do tratamento de enteado recebido pelo marketing era outra série especial de pequenos artigos, a respeito do "Revolucionário Potencial da Eletrônica". Sob esta chamada, aparecia a seguinte lista de artigos no sumário:

- "Em busca do Petróleo"
- "Em operações de Produção"
- "Em Processos de Refinação"
- "Em Operações de Oleodutos"

Significativamente, cada uma das principais áreas funcionais da indústria é relacionada, exceto o marketing. Por quê? Ou acreditam que a eletrônica não tenha nenhum potencial revolucionário para o marketing de petróleo (o que é palpavelmente errado), ou os editores se esqueceram de discutir marketing (o que é provável e ilustra o seu status de enteado). A ordem na qual as quatro áreas funcionais são citadas também trai a alienação da indústria petrolífera em

relação ao cliente. A indústria é implicitamente definida como começando com a busca de óleo e terminando com a sua distribuição a partir da refinaria. Mas a verdade é, parece-me, que a indústria começa com as necessidades do consumidor de seus produtos. Partindo dessa posição principal, sua definição move-se corrente acima, para áreas de importância progressivamente menor, até chegar finalmente à "busca do petróleo".

### **Começo e fim**

A visão de que uma indústria é um processo para satisfazer aos clientes, não um processo de produção de bens, é de compreensão vital para os homens de negócios. Uma indústria começa com o cliente e suas necessidades e com uma patente, uma matéria-prima ou um talento para vendas. Dadas as necessidades do cliente, a indústria desenvolve-se para trás, preocupando-se primeiramente com a entrega das satisfações do cliente. Depois ela vai ainda mais para trás, para criar as coisas com as quais essas satisfações são em parte atingidas. Como esses materiais são criados é uma questão indiferente para o cliente, daí a forma de fabricação, processamento, ou seja lá o que for, não poder ser considerada um aspecto vital da indústria. Finalmente, a indústria retrocede ainda mais, para descobrir as matérias-primas necessárias à fabricação dos seus produtos. A ironia de algumas indústrias, orientadas para a pesquisa e o desenvolvimento técnicos, é que os cientistas, que ocupam as alias posições executivas são totalmente não-científicos quando se trata de definir as necessidades e finalidades globais de suas empresas. Eles violam as duas primeiras regras do método científico - estar consciente e definir os problemas das suas empresas e depois desenvolver hipóteses testáveis a respeito da sua solução. Eles são científicos somente quanto as coisas convenientes, tais como experiências de laboratório e com produtos.

A razão de o cliente (e a satisfação das suas necessidades mais profundas) não ser considerado como sendo "o problema" não é porque exista uma crença certa de que tal problema não exista, mas porque toda uma vida organizacional condicionou a direção a olhar na direção oposta. Marketing é um enteado. Não quero dizer que a atividade de vendas seja ignorada. Longe disso. Porém, mais uma vez, vender não é marketing. Como já foi mostrado, vendas se preocupa com os truques e técnicas para fazer com que as pessoas troquem seu dinheiro pelo produto. Venda não se preocupa com os valores que compõem a troca. E vendas não vê, como marketing invariavelmente vê, todo o processo do negócio como consistindo em um esforço integrado para descobrir, criar, estimular e satisfazer necessidades dos clientes. O cliente é alguém "lá fora" que, com a devida habilidade, pode ser separado de seu dinheiro.

Na verdade, nem mesmo vendas recebem muita atenção em algumas empresas de mentalidade tecnológica. Como existe um mercado virtualmente garantido para um fluxo abundante dos seus novos produtos, elas de fato não sabem o que é um mercado real. É como se elas vivessem numa economia planejada, levando seus produtos rotineiramente da fábrica para os pontos de varejo. Sua bem-sucedida concentração em produtos tende a convence-las da segurança daquilo

que estiveram fazendo e elas deixarão de ver as nuvens agrupando-se sobre o mercado.

### **Conclusão**

Há menos do setenta e cinco anos, as ferrovias americanas gozavam de uma impetuosa lealdade entre os astutos homens de Wall Street. Os monarcas europeus investiam nelas pesadamente. Pensava-se que a eterna riqueza seria a bênção para qualquer um que conseguisse economizar alguns milhares de dólares para aplicar em ações de ferrovias. Nenhuma outra forma de transporte podia competir com as ferrovias em velocidade, flexibilidade, durabilidade, economia e potencial de crescimento. Nas palavras de Jacques Barzun, "pelo final do século elas eram uma instituição, uma imagem do homem, uma tradição, um código de honra, uma fonte de poesia, um relicário de desejos da infância, o mais sublime dos brinquedos, a máquina mais solene - depois do carro funerário - que marca as épocas na vida do homem".

Mesmo depois do advento de automóveis, caminhões e aviões, os magnatas das ferrovias permaneceram imperturbavelmente autoconfiantes. Se você lhes tivesse dito, há sessenta anos, que em trinta anos eles estariam arrasados, quebrados e suplicando por subsídios governamentais, eles o teriam considerado totalmente louco. Um futuro assim simplesmente não era considerado possível. Não era sequer um assunto debatível, nem uma pergunta que se fizesse, nem uma questão que uma pessoa sensata considerasse merecedora de especulação. A própria idéia era insana. Porém, uma porção de noções insana tem, hoje, aceitação normal - por exemplo, a idéia de tubos de metal de 100 toneladas movendo-se suavemente pelo ar a 7.000 metros acima da terra, levando 100 cidadãos sólidos e sensatos bebericando Martini - e eles causaram danos cruéis às ferrovias.

O que devem as outras empresas fazer, especificamente, para evitar este destino? O que envolve a orientação para o cliente? Estas perguntas foram, em parte, respondidas pelos exemplos e análises anteriores. Seria necessário outro artigo para mostrar em detalhe aquilo que é exigido para indústrias específicas. De qualquer modo, deveria ser óbvio que a construção de uma empresa eficaz, orientada para o cliente, envolve muito mais que boas intenções ou truques promocionais; ela envolve questões profundas de organização e liderança humanas. Para o presente, deixe-me sugerir simplesmente aqueles que parecem ser alguns requisitos gerais.

### **Sentimento visceral de grandeza**

A empresa tem de fazer, obviamente, aquilo que a sobrevivência exige. Ela deve adaptar-se aos requisitos do mercado e quanto mais cedo melhor. Porém, a mera sobrevivência é uma aspiração apenas tolerável. Qualquer um pode sobreviver, de uma forma ou outra, até mesmo um vagabundo de rua. O truque é sobreviver com bravura, para sentir o impulso ascendente da superioridade comercial; não apenas experimentar o doce aroma do sucesso, mas para ter o sentimento

visceral da grandeza empreendedora. Nenhuma organização pode atingir a grandeza sem um líder vigoroso, que é conduzido adiante por sua própria e pulsante determinação para ter sucesso. Ele precisa ter uma visão de grandeza, uma visão que possa produzir seguidores impetuosos em grandes números. Nos negócios, os seguidores são os clientes. Para produzir esses clientes, a corporação inteira deve ser vista como um organismo criador e satisfatório de clientes. A direção deve pensar de si mesma não como fabricando produtos, mas como provendo satisfações de valores que criem clientes. Ela deve forçar essa idéia (e tudo aquilo que ela significa e exige) em todos os cantos da organização. E tem de fazê-lo continuamente, e com aquela espécie de talento que excita e estimula as pessoas que nela trabalham. De outra forma, a empresa será meramente uma série de partes compartimentadas, sem um senso consolidante de finalidade ou direção. Em resumo, a organização precisa aprender a pensar de si mesma não como produzindo bens ou serviços, mas como comprando clientes, como fazendo as coisas que irão fazer as pessoas desejarem fazer negócios com ela. E o próprio executivo chefe tem a inescapável responsabilidade pela criação desse ambiente, desse ponto de vista, dessa atitude, dessa aspiração. Ele deve, pessoalmente, determinar o estilo da empresa, sua direção e suas metas. Isto quer dizer que ele precisa saber precisamente para onde ele próprio quer ir e assegurar-se de que toda a organização esteja entusiasticamente ciente de onde é isso. Este é o primeiro requisito de liderança, pois, a menos que ele saiba para onde está indo, qualquer estrada o levará até lá. Se qualquer estrada serve, o executivo chefe também pode fechar sua pasta e ir pescar. Se uma organização não sabe ou não se importa em saber para onde está indo, ela não precisa anunciar esse fato por meio de um representante cerimonial. Bem cedo todos irão percebê-lo.

### **Comentário retrospectivo**

Surpreso, finalmente, por seu sucesso literário, Isaac Bashevis Singer apaziguou um problema dele resultante: "Penso que, no momento em que você tem um livro publicado, ele não é mais sua propriedade privada... Se ele tem valor, todos poderão descobrir aquilo que ele acha, e eu não posso dizer a ninguém que não tinha a intenção de que ele fosse assim". Ao longo dos últimos quinze anos, "Miopia em marketing" se tomou um desses casos. É notável que o artigo tenha produzido uma legião de leais partidários - para não mencionar uma hoste de adversários. Sua consequência mais comum e, creio, mais influente, é a maneira pela qual certas empresas deram, pela primeira vez, uma atenção seria à questão de em que negócio elas realmente estão. As consequências estratégicas deste fato foram, em muitos casos, dramáticas. O mais conhecido, é claro, é a mudança no modo de pensar, deixar de pensar em si mesmo como estando no "negócio de petróleo" e pensar no "negócio de energia". Em alguns casos, os lucros foram espetaculares (entrando no carvão, por exemplo) e, em outros, terríveis (em termos do tempo e dinheiro gastos, até agora, na pesquisa de células de combustíveis. Outro exemplo bem-sucedido é o de uma empresa com uma grande rede de lojas de calçados, que se redefiniu como um varejista de especialidades de consumo amplamente variadas, de preços moderados e compra frequente. O resultado foi um dramático crescimento em volume, ganhos e

retorno sobre o ativo. Algumas empresas, de novo pela primeira vez, perguntaram a si mesmas se queriam ser mestres de cenas tecnológicas, para as quais elas iriam buscar mercados, ou ser mestres de mercados, para os quais elas buscariam produtos e serviços que satisfizessem os clientes. Optando pela segunda alternativa, uma empresa declarou, de fato: "Somos peritos em tecnologia do vidro. Pretendemos aperfeiçoar e expandir essa perícia, com o objetivo de criar produtos que irão atrair clientes". Essa decisão forçou a empresa a um exame muito mais sistemático e sensível ao cliente de possíveis mercados e usuários, mesmo que o seu objetivo estratégico declarado tivesse sido capitalizar sobre a tecnologia de vidro. Outra empresa, tendo decidido concentrar-se em mercados, determinou que "queremos ajudar as pessoas (principalmente mulheres) a realçar sua beleza e senso de juventude". Esta empresa expandiu sua linha de cosméticos, mas também entrou nos campos de medicamentos e suplementos vitamínicos.

Todos esses exemplos ilustram os resultados em "política" de "miopia em marketing". No nível operacional tem havido, penso eu, extraordinário aumento da sensibilidade a clientes e consumidores. Os departamentos de P&D têm cultivado maior orientação "externa" em relação a usos, usuários e mercados – equilibrando assim o foco anterior "interno", em materiais e métodos; a alta gerência percebeu que os departamentos de marketing e de vendas deveriam ser ajustados um pouco mais de acordo que no passado; os departamentos financeiros têm-se tornado mais receptivos à legitimidade de orçamentos para pesquisa de mercado e experimentação em marketing; os vendedores têm sido mais bem treinados, para ouvir e entender as necessidades e os problemas aos clientes, ao invés de simplesmente "empurrar" o produto.

### **Um espelho, não uma janela**

Minha impressão é que o artigo teve mais impacto sobre empresas de produtos industriais do que naquelas de produtos de consumo - talvez porque estas se tenham atrasado mais na orientação para os clientes. Existem pelo menos duas razões para este atraso: (1) as empresas de produtos industriais tendem a ser mais de capital intensivo, e (2) no passado, pelo menos, elas tiveram de se basear pesadamente na comunicação face a face do caráter técnico daquilo que elas faziam e vendiam. Esses pontos merecem uma explicação.

As empresas de capital intensivo preocupam-se compreensivelmente, com magnitudes, em especial onde o capital, uma vez investido, não pode ser movimentado ou manipulado com facilidade, nem modificado para a produção de uma variedade de produtos - por exemplo, instalações de indústrias químicas, siderúrgicas, linhas aéreas e ferrovias. Elas buscam, compreensivelmente, grandes volumes e eficiências operacionais, para pagar os equipamentos e os custos dos financiamentos.

Disso resulta pelo menos um problema o poder corporativo fica desproporcionalmente fixado com os executivos operacionais ou financeiros. Se

você olhar o organograma de uma das maiores empresas do país, verá que o presidente do comitê de finanças, e não o executivo-chefe, é que é o "chefe". Executivos com tais passados possuem uma incapacidade quase treinada para ver que a obtenção de "volume" pode exigir a compreensão e o atendimento de muitos segmentos de mercado distintos e, às vezes, pequenos ao invés de se ir atrás de um talvez mítico lote de clientes grandes ou homogêneos. Esses executivos também costumam, com frequência, deixar de avaliar as mudanças competitivas que acontecem ao seu redor. Eles observam as mudanças está bem, mas desvalorizam seu significado e subestimam a capacidade que elas têm, para roubar os mercados da empresa. Porém, uma vez alertados, de forma dramática, para o conceito de segmentos, setores e clientes, os gerentes de empresas de capital intensivo têm-se tornado mais sensíveis à necessidade de equilibrar sua inescapável preocupação com "pagar as contas", ou chegar a empatar com os custos, com o fato de que a melhor maneira de se realizar isso pode ser dedicar mais atenção a segmentos, setores e clientes.

A segunda razão para as empresas de produtos industriais terem, provavelmente, sido mais influenciadas pelo artigo é que, no caso dos produtos ou serviços industriais mais técnicos, a necessidade de se comunicar claramente as características de produtos e serviços aos interessados se resume em uma porção de esforços "de venda" face a face. Mas, exatamente pelo fato de o produto ser tão complexo, a situação produz vendedores que conhecem mais o produto do que o cliente, que preferem explicar aquilo que eles têm e o que podem fazer, do que conhecer quais são as necessidades e problemas do cliente. O resultado tem sido uma orientação estreita para o produto, em vez de uma orientação libertadora para o cliente, com prejuízos para os "serviços". Para ficar claro, os vendedores diziam: "'temos que preferir serviços'", mas tendiam a definir serviços olhando para o espelho, ao invés de pela janela. Eles pensavam que estavam olhando para o cliente pela janela, mas na verdade era um espelho - um reflexo das suas próprias inclinações orientadas para o produto, e não um reflexo das situações dos seus clientes.

### **Um manifesto, não uma prescrição**

Nem tudo tem sido flores. Uma porção de coisas bizarras tem acontecido, como resultado do artigo:

- Algumas empresas desenvolveram aquilo que chamo de "mania de marketing" elas se tornaram excessivamente sensíveis a todo capricho passageiro do cliente. Operações de produção em massa têm sido convertidas em aproximações de oficinas de empreitada, com consequências, em custos e preços, que excedem em muito a disposição dos clientes para comprar o produto.
- A direção expandiu linhas de produtos e acrescentou novas linhas de negócios, sem antes estabelecer sistemas de controle adequados a operações mais complexas.
- As assessorias de marketing expandiram-se súbita e rapidamente, e aos seus orçamentos de pesquisas, sem obter um suporte organizacional prévio suficiente sem, conseqüentemente, produzir resultados adequados.

- Empresas organizadas funcionalmente converteram-se em organizações baseadas em produtos, marcas ou mercados, com a expectativa de resultados instantâneos e miraculosos, O resultado foi ambiguidade, frustração, contusão, lutas internas, prejuízos e, finalmente, uma reversão aos arranjos funcionais, que somente piorou a situação.

- Empresas tentaram "servir" os clientes criando produtos ou serviços complexos e bastante eficientes, que os compradores ou relutam em adotar por serem avessos a riscos, ou são incapazes de aprender como empregar – de fato, existem hoje escavadeiras a vapor para pessoas que ainda nem aprenderam a usar pás. Este problema têm ocorrido repetidamente nas assim chamadas indústrias de serviços (serviços financeiros, seguros, serviços baseados em computadores) e com empresas americanas que vendem para economias menos desenvolvidas.

"Miopia em marketing" não pretendia ser uma análise, nem mesmo uma prescrição; ele foi escrito como um manifesto. Ele não alegava assumir uma posição equilibrada. Nem foi uma idéia nova - Peter F. Drucker, J. B. McKittenck, Woe Alderson, John Howard e Neil Borden tinham feito trabalhos mais originaiss e equilibrados sobre "o conceito de marketing". Meu esquema, porém, prendeu o marketing melhor à orbita interna da política da empresa. Drucker – especialmente em *The concept of the corporation* e *The practice of Management* - motivou-me originalmente, grande *insight*.

Portanto, minha contribuição parece ter sido meramente uma forma simples, breve e útil de comunicar um modo existente de pensar. Tentei fazê-lo de maneira direta, mas responsável, sabendo que poucos leitores (clientes), em especial os gerentes e líderes, poderiam aguentar muitos equívocos ou hesitações. Sabia também que uma afirmação viva e levemente documentada funciona melhor que uma explicação tortuosamente provada. Mas qual é o motivo da enorme popularidade daquilo que era, na verdade, uma idéia tão simples e já existente? Qual o motivo de seu apelo em todo o mundo, atingido até estudiosos firmemente contidos, gerentes implacavelmente controlados e altos representantes do governo, todos acostumados a cálculos equilibrados e cuidadosos? Será que exemplos concretos, reunidos para ilustrar uma idéia simples e apresentados com alguma atenção ao estilo literário, comunicam melhor que maciços raciocínios analíticos que parecem ter sido traduzidos do alemão? Será que afirmações provocativas são mais memoráveis e persuasivas que explicações equilibradas e contidas, não importando qual seja o seu público? Será que o caráter da mensagem é tão importante quanto o seu conteúdo? Ou será que minha mensagem não era simplesmente um tom diferente, mas uma nova sintonia? Não sei. E claro que eu faria tudo de novo e da mesma forma, dadas as minhas finalidades, mesmo sabendo mais hoje - o bom e o mau, a força dos fatos e os limites da retórica. Se sua missão é a lua, não use um carro. Archy, a barata de Don Marquis, provê algum consolo final: "Uma idéia não é responsável pelos que nem acreditam".