

Miopia em marketing

A visão curta de muitas empresas, que as impede de definir adequadamente suas possibilidades de mercado, é o tema deste artigo - verdadeiro clássico da literatura especializada.

Theodore Levitt é professor de Administração de Empresas na Escola de Administração de Empresas da Universidade de Harvard.

Autor de numerosos artigos sobre temas econômicos, políticos, de administração de empresas e de marketing, inclusive deste premiado e célebre Miopia em Marketing, publicado na Harvard Business Review; ganhador, por quatro vezes, do Prêmio McKittsey para artigos da Harvard Business Review; ganhador do prêmio da Academia de Administração de Empresas, atribuído aos mais importantes livros de negócios do ano, em 1972, com Innovation in Marketing; ganhador do Prêmio John Hatcok de Excelência em Jornalismo de Negócios, em 1969; ganhador do Prêmio Charles Coolidge Parlin para "O Homem de Marketing do Ano", em 1970.

Todo setor de atividade importante já foi em alguma ocasião um "setor de rápida expansão". Alguns setores que agora atravessam uma onda de entusiasmo expansionista estão, contudo, sob a ameaça da decadência. Outros, tidos como setores de rápida expansão em fase de amadurecimento, na realidade pararam de crescer. Em todos os casos, a razão pela qual o desenvolvimento é ameaçado, retardado ou detido *não é* porque o mercado está saturado. *É* porque houve uma falha administrativa.

Propósitos Fatídicos

A falha está na cúpula. Os diretores responsáveis por ela são, em última análise, aqueles que se ocupam das metas e diretrizes de maior amplitude. Assim:

As estradas de ferro não pararam de desenvolver-se porque se reduziu a necessidade de transporte de passageiros e carga. Isso aumentou. As ferrovias estão presentemente em dificuldades não porque essa necessidade passou a ser atendida por outros (automóveis, caminhões, aviões e até telefones), mas sim porque *não*

foi atendida pelas próprias estradas de ferro. Elas deixaram que outros lhes tirassem seus clientes por se considerarem empresas ferroviárias, em vez de companhias de transporte. A razão pela qual erraram na definição de seu ramo foi estarem com o espírito voltado para o setor ferroviário e não para o setor de transportes; preocupavam-se com o produto, em vez de se preocuparem com o cliente.

Hollywood por pouco não foi totalmente arrasada pela televisão. Todas as antigas empresas cinematográficas tiveram que passar por drástica reorganização. Algumas simplesmente desapareceram. Todas ficaram em dificuldade não por causa da invasão da Tv, mas devido à sua própria miopia. Como no caso das ferrovias, Hollywood não soube definir corretamente seu ramo de negócio. Julgava estar no setor cinematográfico, quando na realidade seu setor era o de entretenimento. "Cinema" implicava um produto específico, limitado. Isto produzia uma satisfação ilusória, que desde o início levou os produtores de filmes a encarar a televisão como uma ameaça. Hollywood desdenhou da televisão e rejeitou-a, quando deveria tê-la acolhido com agrado, como uma nova oportunidade - uma oportunidade de expandir o setor do entretenimento.

Hoje a televisão representa um negócio maior do que foi, em qualquer época, a indústria cinematográfica, tacanhamente definida. Se Hollywood se tivesse preocupado com o cliente (fornecendo entretenimento) e não com um produto (fazendo filmes), teria passado pelas dificuldades financeiras pelas quais passou? Duvido. O que no fim salvou Hollywood e determinou seu recente renascimento foi a onda de novos e jovens roteiristas, produtores e diretores, cujo êxito obtido anteriormente na televisão liquidou as velhas empresas cinematográficas e derrubou seus grandes nomes.

Há outros exemplos menos patentes de negócios que arriscaram ou arriscam agora seu futuro por defini-

rem imprópriamente seus objetivos. Mais adiante discutirei detalhadamente alguns deles e analisarei as diretrizes que causaram os problemas. Por ora talvez seja interessante mostrar o que uma administração com o espírito totalmente voltado para o cliente *pode* fazer para manter em desenvolvimento um setor de rápida expansão, mesmo depois de esgotadas as oportunidades óbvias, mediante a apresentação de dois exemplos há muito conhecidos. São eles o nylon e o vidro, representados especificamente por E. I. DuPont de Nemours & Company e Corning Glass Works.

Ambas essas companhias são dotadas de grande capacidade técnica. Sua orientação para o produto é indiscutível. Mas isto por si só não explica seu sucesso. Afinal, quem é que, orgulhosamente, tinha o espírito mais voltado para o produto e com ele mais se preocupava do que as antigas indústrias têxteis da Nova Inglaterra, que foram tão completamente massacradas? As DuPonts e as Cornings foram bem sucedidas sobretudo não por causa de sua orientação para o produto e as pesquisas mas porque também se preocuparam intensamente com o cliente. É um constante estado de alerta para oportunidades de aplicar seu *know-how* técnico, na criação de usos capazes de satisfazer às necessidades do cliente, que explica a quantidade prodigiosa de novos produtos que colocam com êxito no mercado. Não fosse uma observação aguda do cliente, estaria errada a escolha da maior parte desses produtos, de nada _ adiantando seus métodos de venda.

O alumínio também continua sendo um setor de rápida expansão, graças aos esforços envidados por duas companhias fundadas no tempo da guerra e que se lançaram, deliberadamente, à criação de novos usos que satisfizessem às necessidades do cliente. Sem a Kaiser Aluminium & Chemical Corporation e a Reynolds Metals Company, a atual demanda de alumínio seria muitíssimo menor do que é.

Erro de Análise

Alguns poderiam argumentar que é tolice comparar o caso das estradas de ferro com o do alumínio ou o do cinema com o do vidro. O alumínio e o vidro não são por natureza tão versáteis que suas respectivas indústrias têm forçosamente de ter mais oportunidades de expansão do que as estradas de ferro e o cinema? Este ponto de vista leva exatamente ao erro de que tenho falado. Ele define uma indústria ou um produto ou uma soma de conhecimento de forma tão tacanha que acaba determinando seu envelhecimento prematuro. Quando falamos de "estradas de ferro" devemos estar certos de que na verdade nos referimos a "transportes". Como transportadoras, as ferrovias ainda têm muita possibilidade de substancial desenvol-

vimento. Não ficam assim limitadas ao setor ferroviário (muito embora, em minha opinião, o trem seja, potencialmente, um meio de transporte muito mais importante do que em geral se acredita).

O que falta às estradas de ferro não é oportunidade, mas sim um pouco de engenhosidade e audácia administrativa que as engrandeceram. Até um amador como Jacques Barzun é capaz de ver o que está faltando!

"Dói-me ver a organização material e social mais avançada do século passado afundar em ignominioso desprestígio por falta de ampla imaginação que a construiu. O que está faltando é a vontade das companhias de sobreviver e de atender ao público com engenhosidade e habilidade."'

Ameaca de Obsolescência

É impossível mencionar-se um único setor industrial de importância que em alguma época não tenha merecido a designação mágica de "setor de rápida expansão~". Em todos os casos, a força de que o setor es~wa dotado residia na superioridade inigualável de seu produto. Parecia nada haver que o substituísse efetivamente. Ele mesmo era um substituto bem superior do produto cujo lugar no mercado havia vitoriosamente ocupado. Contudo, uma após outra, todas essas famosas indústrias passaram a ser alvo de uma ameaça. Examinemos rapidamente algumas delas, escolhendo desta vez exemplos que até o momento têm recebido pouca atenção:

Lavagem a seco - Foi outrora um setor de rápida expansão que oferecia as mais animadoras perspectivas. Numa época em que se usava muita roupa de lã, imagine o que foi a possibilidade de, afinal, lavá-la com segurança e facilidade. Foi um verdadeiro "estouro".

No entanto, passados trinta anos desse "estouro", a indústria da lavagem a seco se encontra em dificuldade. De onde veio a concorrência? De um método de lavagem melhor? Não. Veio das fibras sintéticas e dos aditivos químicos, que fizeram diminuir a necessidade de se recorrer à lavagem a seco. Mas não é só isso. Uma mágica poderosa - o ultrassom - espreita os acontecimentos, pronta para tornar a lavagem química a seco totalmente obsoleta.

Energia elétrica - Outro produto supostamente "sem sucedâneo" colocado num pedestal de irresistível expansão. Quando apareceu a lâmpada incandescente, acabaram os lampiões a querosene. Depois a roda de água e a máquina a vapor foram reduzidas a trapos pela flexibilidade, eficiência, simplicidade

1 Jacques Barzun, "Trains and the Mind of Man", Holiday, Fevereiro 1960, p. 21.

dade e a! própria facilidade de se construírem motores elétricos. As empresas de energia elétrica continuam nadando em prosperidade, enquanto os lares se transformam em verdadeiros museus de engenhocas movidas a eletricidade. Como se pode errar investindo nessas empresas, que não têm pela frente concorrência nem nada, a não ser sua própria expansão?

Mas, examinando-se melhor a situação, a impressão que se tem não é tão agradável. Cerca de vinte companhias de natureza diversa estão bem adiantadas na construção de uma potente pilha química, que poderia ficar num armário escondido em cada casa, emitindo silenciosamente energia elétrica. Os fios elétricos que tornam vulgares tantas partes da cidade serão eliminados. Como o serão também os intermináveis esburacamentos das ruas e as faltas de luz quando há tempestades. Assoma igualmente no horizonte a energia solar, campo que da mesma forma vem sendo desbravado por empresas diversas daquelas que atualmente fornecem energia elétrica.

Quem diz que as companhias de luz e força têm concorrência? Talvez representem hoje monarquias naturais; mas amanhã talvez sofram morte natural. Para evitar que isto aconteça, elas também terão de criar pilhas e meios de aproveitar a energia solar e outras fontes de energia. Para poderem sobreviver, elas próprias terão de tramar a obsolescência daquilo que agora é seu ganha-pão.

Mercearias — Muita gente acha difícil acreditar que já houve um negócio florescente conhecido pelo nome de "armazém da esquina". O supermercado tomou seu lugar com poderosa eficiência. Contudo, as grandes cadeias de mercearias da década de 1930 esbarraram por um triz de serem completamente destruídas pela expansão agressiva dos supermercados autônomos. O primeiro supermercado autêntico foi inaugurado em 1930 na localidade de Jamaica, em Long Island (subúrbio de Nova York). Já em 1933 os supermercados floresciam na Califórnia, Ohio e Pensilvânia. As antigas cadeias de mercearias, porém, arrogantemente os ignoravam. Quando decidiram tomar conhecimento deles, fizeram-no com expressões de escárnio, tais como "mixaria", "coisas do tempo do onça", "vendinhas do interior" e "oportunistas sem ética".

O diretor de uma das grandes cadeias declarou, em certa ocasião, que achava "difícil acreditar que as pessoas percorram quilômetros em seus automóveis para comprar gêneros alimentícios, sacrificando o serviço pessoal que as cadeias aperfeiçoaram e aos quais a Sra. Consumidora estava acostumada".² Em 1936, os participantes da Convenção Nacional de Atacadistas de Secos e Molhados e a Associação de Merceeiros de Nova Jersey ainda afirmavam que nada havia

a temer. Disseram então que o apelo mesquinho dos supermercados ao comprador interessado no preço limitava a expansão do seu mercado. Eles tinham de ir procurar seus fregueses num raio de vários quilômetros em torno de suas lojas. Quando aparecessem os imitadores, haveria liquidações por atacado, à medida que caísse o movimento. O grande volume de vendas dos supermercados era atribuído em parte à novidade que representavam. Basicamente, o povo queria mercearias localizadas a pequenas distâncias. Se as lojas do bairro "cooperassem com seus fornecedores, prestassem atenção às despesas e melhorassem o serviço", teriam sido capazes de agüentar a concorrência até que ela desaparecesse.³

Não desapareceu nunca. As cadeias descobriram que para sobreviver tinham de entrar no negócio de supermercados. Isso significava a destruição em massa de seus enormes investimentos em pontos de esquina e dos sistemas adotados de distribuição e comercialização. As empresas com "a coragem de suas convicções" mantiveram resolutamente a filosofia da mercearia da esquina. Ficaram com seu orgulho, mas perderam a camisa.

Ciclo Auto-ilusório

Mas a memória é curta. Para as pessoas que hoje, confiantemente, saúdam os messias gêmeos da eletrônica e da indústria química, é difícil, por exemplo, imaginar que esses dois setores de desenvolvimento "galopante" poderão ir mal. Provavelmente tampouco poderiam imaginar como um homem de negócios razoavelmente sensato poderia ter sido tão míope como foi o famoso milionário de Boston que, inadvertidamente, há cinquenta anos, condenou seus herdeiros à pobreza ao determinar que todo o seu dinheiro fosse para sempre aplicado exclusivamente em títulos das companhias de bondes elétricos. Sua afirmação póstuma de que "sempre haverá uma grande demanda para transportes urbanos eficientes" não serve de consolo para seus herdeiros, que ganham a vida enchendo tanques de gasolina em postos de serviço.

Não obstante, em rápido levantamento que fiz recentemente num grupo de inteligentes empresários, quase a metade deles expressou a opinião de que seria difícil prejudicar seus herdeiros vinculando seus bens permanentemente à indústria eletrônica. Quando lhes apresentei o exemplo dos bondes de Boston, todos disseram em coro: "É diferente!" Mas é mesmo? Basicamente, as duas situações não são iguais?

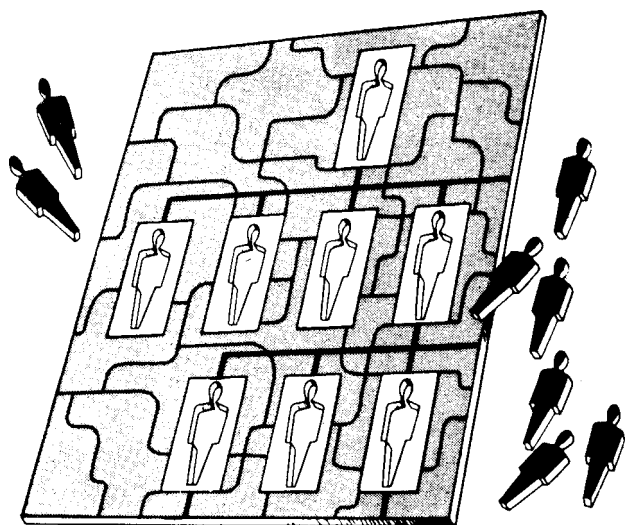
Acredito que na verdade *não exista* o que se

2 Para mais detalhes, ver M. M. Zimmerman, *The Super Market: A Revolution in Distribution* (New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1955), p. 48.

3 *Ibid.*, pp. 45-47.

chama setor de rápida expansão. Há apenas companhias organizadas e dirigidas de forma a aproveitar as oportunidades de expansão. As indústrias que acreditam estar subindo pela escada rolante automática da expansão invariavelmente descem para a estagnação. A história de todos os negócios "de rápida expansão", mortos ou moribundos, revela um ciclo auto-ilusório de grande ascensão e queda despercebida. Há quatro condições que em geral provocam este ciclo:

1. A crença de que o desenvolvimento é assegurado por uma população em crescimento e mais opulenta.
2. A crença de que não há substituto que possa concorrer com o principal produto da indústria.
3. Fé exagerada na produção em massa e nas vantagens na queda rápida dos custos unitários, à medida que aumenta a produção.
4. A preocupação com um produto que se presta à experimentação científica cuidadosamente contro-



lada, ao aperfeiçoamento e à redução dos custos de fabricação.

Eu gostaria agora de começar a examinar com algum detalhe cada uma dessas condições. A fim de argumentar da forma mais ousada possível, usarei como ilustração três setores: petróleo, automóveis e eletrônica. Falarei particularmente do petróleo porque abrange um número maior de anos e porque passou por mais vicissitudes: Não somente esses três setores gozam de excelente reputação entre o público em geral e também são alvo da confiança dos investidores sofisticados, como ainda seus administradores se tornaram conhecidos devido à sua mentalidade progressista em diversos campos, tais como os de controle

financeiro, pesquisas de produtos e treinamento de dirigentes. Se a obsolescência é capaz de paralisar até essas indústrias, então pode ocorrer em qualquer outra.

O Mito da População

A crença de que os lucros são assegurados por uma população em crescimento e mais opulenta é profunda em todos os setores. Ela alivia as apreensões que todos temos, compreensivamente, com respeito ao futuro. Se os consumidores se estão multiplicando e também usando mais nosso produto ou serviço, podemos encarar o futuro com muito maior sossego do que se o mercado se estivesse reduzindo. Um mercado em expansão evita que o fabricante tenha de se preocupar muito ou usar sua imaginação. Se o raciocínio é a reação intelectual a um problema, então a ausência de problemas conduz à ausência de raciocínio. Se nosso produto conta com mercado em expansão automática, não nos precisamos preocupar muito com a maneira de expandi-lo.

Um dos exemplos mais interessantes com referência a este fato é o da indústria do petróleo. Provavelmente, nosso mais antigo setor de rápida expansão tem uma história invejável. Conquanto haja alguma apreensão, presentemente, com respeito ao seu ritmo de desenvolvimento, a indústria mesma tende a ser otimista. Acredito, porém, que se possa demonstrar que ela está sofrendo uma mudança fundamental, embora típica. Não somente está deixando de ser um negócio de rápida expansão como pode até ser um setor em decadência, relativamente a outros. Embora haja ampla consciência do fato, creio que dentro de 25 anos a indústria do petróleo talvez venha a encontrar-se na mesma situação de um passado de glórias, em que estão agora as estradas de ferro. Apesar de suas atividades pioneiras no desenvolvimento e aplicação do método de valor atual de avaliação de investimentos, em relação com os empregados e no trabalho em países atrasados, o setor do petróleo constitui um exemplo contristador de como a fatuidade e a obstinação podem transformar uma boa oportunidade em quase uma catástrofe.

Uma das características deste e de outros setores que muito acreditaram nas conseqüências benéficas de uma população em crescimento, sendo ao mesmo tempo empreendimentos com um produto genérico para o qual parecia não haver concorrente, é que cada companhia tem procurado sobrepor-se aos seus competidores aperfeiçoando o que já está fazendo. Isto tem lógica, é claro, quando se parte do princípio de que as vendas estão ligadas a setores da população do país, pois os clientes só podem comparar produtos tomando característica por característica. Acredito ser significativo, por exemplo, que, desde que

John D. Rockefeller enviou lampiões a querosene gratuitamente para a China, a indústria do petróleo nada tenha feito de realmente extraordinário para criar um mercado para seu produto. Nem mesmo em melhora do produto tem feito qualquer coisa de relevo. O maior aperfeiçoamento, que foi o desenvolvimento do chumbo tetraetílico, veio de fora da indústria – da General Motors e da DuPont. As grandes contribuições feitas pela própria indústria limitam-se à tecnologia da prospecção, produção e refino de petróleo.

Procurando Encrenca

Em outras palavras, esse setor tem concentrado seus esforços na melhora da *eficiência* na obtenção e fabricação de seus produtos e não verdadeiramente no aperfeiçoamento de seu produto genérico ou sua comercialização. Mais ainda, seu principal produto tem sido continuamente definido com a expressão mais acanhada possível, isto é, gasolina, em lugar de energia, combustível ou transporte. Esta atitude tem contribuído para que:

Os principais aperfeiçoamentos na qualidade da gasolina tendam a não ter origem na indústria do petróleo. Da mesma forma, o desenvolvimento de sucedâneos de qualidade superior é feito fora da indústria do petróleo, como mostrarei mais adiante.

As principais inovações no setor de *-marketing* de combustíveis para automóveis surjam em companhias de petróleo pequenas e novas, cuja preocupação primordial não é a produção ou refino. Estas são as companhias responsáveis pelos postos de gasolina com várias bombas, que se multiplicam rapidamente, com sua ênfase bem sucedida em áreas grandes e bem divididas, serviço rápido e eficiente e gasolina de boa qualidade a preços baixos.

Assim sendo, a indústria do petróleo está procurando encrenca, que virá de fora. Mais cedo ou mais tarde, nesta terra de ávidos inventores e em presários, aparecerá com certeza uma ameaça. As possibilidades de isto acontecer se tornarão mais evidentes quando passarmos à seguinte crença perigosa de muitos administradores. Para que haja continuidade, já que esta segunda crença está estreitamente ligada à primeira, manterei o mesmo exemplo.

Indispensabilidade

A indústria do petróleo está perfeitamente convencida de que não há substituto que possa concorrer com seu principal produto, a gasolina; ou, se houver, que continuará sendo um derivado do óleo cru, tal como é o óleo diesel ou o querosene para jatos.

Há uma grande dose de otimismo forçado nesta premissa. O problema é que a maioria das companhias

de refinação possuem enormes reservas de óleo cru. E estas só têm valor se houver um mercado para os produtos em que pode ser transformado o petróleo. Daí a crença obstinada na permanência da superioridade competitiva dos combustíveis para automóveis, extraídos do óleo cru.

Esta idéia persiste, a despeito de todas as provas históricas em contrário. Essas provas mostram não somente que o petróleo nunca foi um produto de qualidade superior para qualquer fim durante muito tempo como também que o respectivo setor nunca foi realmente um negócio de rápida expansão. Foi uma sucessão de negócios diversos que atravessaram os habituais ciclos históricos de crescimento, maturidade e decadência. Sua sobrevivência geral se deve a uma série de felizes coincidências, escapando milagrosamente da completa obsolescência ou, no último momento e por um fator inesperado, da ruína total.

Os Perigos do Petróleo

Relatarei de forma sucinta apenas os principais episódios:

Primeiro, o óleo cru era sobretudo um medicamento popular. Mas antes mesmo de passar essa "onda", a procura aumentou grandemente com o uso de óleo cru nos lampiões a querosene. A perspectiva de alimentar os lampiões de todo o mundo deu origem a uma exagerada promessa de desenvolvimento. As perspectivas eram semelhantes às que existem agora no setor com relação à gasolina em outras partes do mundo: Mal pode esperar que nas nações subdesenvolvidas passe a haver um carro em cada garagem.

Na época dos lampiões a querosene, as companhias concorriam entre si e contra o gás, procurando melhorar as características do querosene com respeito à iluminação. De repente, o impossível aconteceu. Edison inventou uma lâmpada que não dependia de forma alguma do óleo cru. Não fosse o uso crescente de querosene em aquecedores de ambiente, a lâmpada incandescente teria então acabado completamente com o petróleo como setor de rápida expansão. O petróleo teria servido para pouco mais do que graxa para eixos.

Depois vieram de novo a ruína e a salvação. Ocorreram duas grandes inovações, nenhuma das quais surgidas dentro do setor do petróleo. O desenvolvimento bastante bem sucedido dos sistemas de calefação doméstica a carvão tornou o aquecedor de ambiente obsoleto. Enquanto perdia o equilíbrio, o setor recebeu seu maior impulso de todos os tempos - o motor de combustão interna, também vindo de fora. E quando a prodigiosa expansão do consumo de gasolina finalmente começou a estabilizar-se na

década de 1920, surgiu como que por milagre o aquecedor central a óleo cru. Mais uma vez; a salvação viera de uma invenção e de uma conquista feitas por pessoas estranhas ao setor. E quando o mercado começou a fraquejar, o setor foi socorrido pela demanda maior de combustível para aviação havida durante a guerra. Terminado o conflito, a expansão da aviação civil, a "dieselização" das ferrovias e a demanda explosiva de automóveis e caminhões mantiveram bem alto o nível de desenvolvimento do setor.

Enquanto isso, a calefação central a óleo — cujo potencial de extraordinário desenvolvimento tinha sido proclamado havia bem pouco — começou a enfrentar a séria concorrência do gás natural. Não obstante as próprias companhias de petróleo fossem proprietárias do gás que agora competia com o petróleo, não foi o setor que iniciou a revolução do gás natural, como também até hoje não tirou grandes lucros de sua propriedade. A revolução do gás foi deflagrada por empresas de transporte recém-constituídas, que comercializavam o produto com agressivo ardor. Deram assim início a um novo e magnífico negócio, primeiro contra os conselhos e depois enfrentando a resistência das companhias de petróleo.

Por lógica, as próprias companhias de petróleo é que deveriam ter iniciado a revolução do gás. Não é que elas somente possuíam o gás; eram também as únicas empresas que tinham experiência em seu manuseio e uso, as únicas que tinham experiência na tecnologia de instalação e transporte por tubos, conhecendo além disso os problemas relacionados com o aquecimento. Contudo, em parte porque sabiam que o gás natural concorreria com o óleo destinado a aquecimento, as companhias de petróleo zombaram do potencial do gás.

A revolução foi finalmente iniciada por dirigentes das empresas de oleodutos, os quais, não conseguindo persuadir suas próprias companhias a passar a trabalhar com gás, deixaram seus empregos e organizaram as firmas de transporte, que tiveram êxito espetacular. Mesmo depois que esse êxito se tornou dolorosamente evidente para as companhias de petróleo, estas não se interessaram pelo transporte de gás. O negócio multibilionário, que deveria ter sido seu, ficou para outros. Como ocorrera anteriormente, o setor do petróleo teve sua visão prejudicada por sua preocupação tacaña com um produto específico e o valor de suas reservas. Prestou pouca ou nenhuma atenção às preferências e necessidades básicas de seus consumidores.

Nos anos que se seguiram à guerra não houve nenhuma alteração. Imediatamente depois da guerra Mundial, a indústria do petróleo mostrou-se grandemente animada quanto ao seu futuro devido ao rápido aumento da procura de seus produtos da linha

tradicional. Em 1950, a maior parte das companhias previa índices anuais de expansão do mercado nacional da ordem de 6%, pelo menos até 1975. Embora a relação entre as reservas e a demanda de óleo cru no Mundo Livre fosse de aproximadamente 20 para 1, sendo 10 para 1 considerada uma proporção razoável nos Estados Unidos, uma rápida ascensão da demanda fez com que as empresas procurassem obter ainda mais, sem importar-se suficientemente com o que o futuro realmente prometia. Em 1952, encontraram petróleo no Oriente Médio, saltando a relação para 42 para 1. Se os acréscimos brutos às reservas continuarem no mesmo ritmo médio dos últimos cinco anos (37 bilhões de barris por ano), a relação poderá ser de até 45 para 1. Esta abundância de petróleo fez baixar os preços de óleo cru e produtos derivados em todo o mundo.

Futuro Incerto

Os administradores não encontram hoje muito consolo no desenvolvimento acelerado da indústria petroquímica, que é outra idéia para utilização do petróleo não surgida nas principais firmas do ramo. A produção total de produtos da indústria petroquímica nos Estados Unidos equivale a cerca de 2% (por volume) da demanda de todos os produtos de petróleo. Embora esteja previsto no momento um índice de desenvolvimento de 10% por ano para a indústria petroquímica, isto não compensará as reduções da taxa de crescimento do consumo de óleo cru. Além do mais, conquanto os produtos da indústria petroquímica sejam numerosos e estejam aumentando, é bom lembrar que há fontes de matéria-prima diferentes do petróleo, como é o caso do carvão. Acrescente-se a isso o fato de que muitos plásticos podem ser produzidos com relativamente pouco petróleo. Uma refinaria de petróleo com capacidade para 50 000 barris por dia é atualmente considerada de proporções absolutamente mínimas para que haja eficiência. Uma indústria química de 5 000 barris por dia é, porém, um empreendimento de tamanho gigantesco.

A indústria do petróleo nunca foi um setor de rápida expansão continuamente forte. Desenvolveu-se muito irregularmente, sempre salva milagrosamente por inovações e **conquistas que não eram de sua própria iniciativa. A razão por que não teve um desenvolvimento regular é que, quando acreditava possuir um produto** de categoria superior, sem possibilidade de ter **um substituto à altura, esse produto acabava** revelando-se **inferior em qualidade e obviamente sujeito** a obsolescência. Até agora a gasolina (como combustível para motores a explosão, pelo menos) escapou de ter a mesma sorte. Mas, como veremos mais adiante, também ela talvez esteja nas últimas.

O que se pretende demonstrar com tudo isto é que não existe garantia contra a obsolescência dos produtos. Se as pesquisas da própria companhia não os tornarem obsoletos, as de outras os tornarão. A menos que um setor de atividade tenha muita sorte, como teve a indústria do petróleo até o momento, pode facilmente naufragar num mar de deficits, conforme aconteceu com as estradas de ferro, os fabricantes de chicotes para carruagens, as cadeias de mercearias, a maioria das grandes empresas cinematográficas e muitos outros negócios.

A melhor maneira de uma firma ter sorte é construí-la por si mesma. Isso exige o conhecimento daquilo que faz um negócio ter êxito. E um dos maiores inimigos deste conhecimento é a produção em massa.

Pressões de Produção

As indústrias de produção em massa estão sujeitas a uma força que as impele a produzir tudo que podem. A possibilidade de reduzir drasticamente os custos unitários à medida que aumenta a produção é algo a que a maior parte das companhias normalmente não resiste. As perspectivas de maior lucro se afiguram espetaculares. Todos os esforços se concentram na produção. O resultado é que a parte de *marketing* fica esquecida.

John Kenneth Galbraith sustenta que acontece exatamente o contrário.⁴ A produção é tão prodigiosa que todos os esforços se concentram em sua colocação. Diz ele que isto explica os anúncios musicados, a profanação do campo com painéis de propaganda e outras atividades ruidosas e vulgares. Galbraith chamou a atenção para um fenômeno real, mas não soube ver o que nele há de mais importante. A produção em massa efetivamente gera grande pressão para que o produto seja colocado. Mas em geral aquilo a que se dá ênfase é a venda e não o *marketing*. Por ser uma atividade mais sofisticada e mais complexa, o *marketing* é posto de lado.

A diferença entre *marketing* e venda é mais do que uma questão de palavras. A venda se concentra nas necessidades do vendedor e o *marketing* nas necessidades do comprador. A venda se preocupa com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o *marketing*, com a idéia de satisfazer às necessidades do cliente por meio do produto e de todo o conjunto de coisas ligadas à sua fabricação, à sua entrega e, finalmente, ao seu consumo.

Em alguns setores, a tentação da total produção em massa tem sido tão grande que durante muitos

anos a cúpula administrativa tem efetivamente dito aos departamentos de vendas: "Vocês coloquem a mercadoria; nós nos preocupamos com os lucros." Contrastando com essa atitude, uma firma verdadeiramente preocupada com as atividades de *marketing* procura produzir mercadorias e serviços que valham o que custam e que os consumidores desejarem comprar. O que ela põe à venda compreende não somente o produto ou serviço mas também a maneira pela qual chega ao consumidor, sob que forma, quando, em que condições, inclusive comerciais. O que é mais importante, aquilo que é posto à venda, é determinado não pelo vendedor mas pelo comprador. O vendedor recebe sugestões do comprador de tal forma que o produto se torna uma consequência das atividades de *marketing* e não o contrário.

Atraso em Detroit

Isto pode parecer uma regra elementar do comércio, mas não é por isso que deixa de ser infringida constantemente. Com toda certeza, é mais infringida do que seguida. Tomemos, por exemplo, a indústria automobilística

Neste setor a produção em massa é mais famosa, mais respeitada e causa o maior impacto em toda a sociedade. Seu sucesso está ligado à absolutamente indispensável mudança anual de modelo, política que torna a orientação para o cliente uma premente necessidade. Em consequência, as empresas automobilísticas gastam anualmente milhões de dólares em pesquisas junto aos consumidores. Todavia, o fato de que os novos carros compactos estão sendo tão bem vendidos em seu primeiro ano de produção mostra que as amplas pesquisas de Detroit durante muito tempo deixaram de revelar o que os fregueses realmente desejavam. Detroit não ficou convencida de que eles queriam algo diferente do que lhes vinha sendo oferecido até que perdeu milhões de fregueses para outros fabricantes de carros pequenos.

Como pôde durar tanto este inacreditável atraso no atendimento das necessidades dos consumidores? Por que as pesquisas não revelaram as preferências dos consumidores antes que as próprias decisões destes últimos por ocasião de compra revelassem a verdadeira situação? Não é para isso que existem as pesquisas - para descobrir o que vai acontecer antes que o fato aconteça? A resposta é que, na verdade, Detroit jamais pesquisou as necessidades dos fregueses. Somente pesquisou suas preferências entre as coisas que já tinha decidido oferecer-lhes. Isso porque Detroit tem seu espírito voltado sobretudo para o produto e não para o cliente. Admitido o fato de que o cliente tem necessidades que o fabricante deve procurar atender, Detroit em geral age como se a questão

⁴ *The Affluent Society* (Boston, Houghton Mifflin Company, 1958), pp. 152-160.

pudesse ser completamente resolvida mediante mudanças no produto. Uma vez ou outra o financiamento também recebe atenção, mas isso se faz mais para vender do que para possibilitar a compra pelo freguês.

Quanto a atender outras necessidades do cliente, o que está sendo feito não é suficiente para se poder escrever a respeito. As mais importantes das necessidades não satisfeitas são ignoradas ou quando muito são tratadas como enteadas. Referem-se essas necessidades aos pontos de venda e aos serviços de conserto e manutenção dos veículos. Detroit considera de importância secundária tais necessidades. Isso é evidenciado pelo fato de que as áreas de varejo e manutenção da indústria automobilística não pertencem, não são geridas nem são controladas pelos fabricantes. Produzido o automóvel, as coisas ficam em grande parte nas mãos incapazes do revendedor. Representativo da atitude distante de Detroit é o fato de que, embora a manutenção geré excelentes oportunidades de vendas e de lucros, somente 57 dos 7 mil revendedores Chevrolet têm atendimento noturno.

Os proprietários de automóveis vêm manifestando repetidamente sua insatisfação com respeito à manutenção e seu receio de comprar outros carros dentro do atual sistema de venda. As apreensões e problemas que sofrem por ocasião da compra e na manutenção de seu automóvel são provavelmente mais intensos e mais comuns hoje do' que eram há trinta anos. No entanto, as companhias automobilísticas) não *parecem* ouvir ou aceitar as sugestões dos consumidores angustiados. Se por acaso eles ouvem, deve ser através do filtro de suas próprias preocupações com a produção. As atividades de *marketing* ainda são consideradas uma conseqüência necessária do produto e não o contrário, como deveria ser. Isto é herança da produção em massa, com sua noção estreita de que o lucro vem essencialmente da produção a baixo custo.

O que Ford Pôs em Primeiro Lugar

Os atrativos em matéria de lucro oferecidos pela produção em massa têm evidentemente seu lugar nos planos e na estratégia da administração de negócios, mas deve sempre *seguir-se* a uma grande preocupação pelo cliente. Esta é uma das mais importantes lições que podemos tirar do comportamento contraditório de Henry Ford. De certa maneira, Ford foi ao mesmo tempo o mais brilhante e o mais insensato negociante da história dos Estados Unidos. Foi insensato porque se recusou a dar aos fregueses qualquer coisa que não fosse um automóvel preto. Foi brilhante porque idealizou um sistema de produção destinado a atender às necessidades do mercado. Em geral nós o homenageamos por um motivo errado: seu gênio em

matéria de produção. Na realidade, ele era um gênio em *marketing*. Acreditamos que ele conseguiu reduzir o preço de venda e assim vender milhões de automóveis a 500 dólares cada um graças à sua invenção da linha de montagem, que diminuía os custos. Na realidade, ele inventou a linha de montagem porque concluíra que, a 500 dólares por unidade, ele poderia vender milhões de automóveis. A produção em massa foi o *resultado* e não a causa dos preços baixos.

Ford salientava constantemente este ponto, mas uma nação de administradores de empresas orientados para a produção se recusa a aprender a lição que ele deu. Eis sua política de ação, em explicação sucinta dada por ele mesmo:

"Nossa política consiste em reduzir o preço, ampliar as atividades e melhorar o artigo. Note-se que a redução de preço vem em primeiro lugar. Nunca consideramos fixos quaisquer custos. Por isso, primeiro reduzimos o preço até o ponto em que acreditamos que haverá mais vendas. Então tratamos de fixar esse preço, sem nos importar com os custos. O novo preço força os custos a baixar. O procedimento mais comum é calcular os custos e então determinar o preço. Embora esse método possa ser científico num sentido restrito, não é científico num sentido lato, pois de que serve saber o custo se ele apenas *the* revela que você não pode fabricar o artigo a um preço ao qual possa ser vendido? Mais importante, porém, é o fato de que, embora se possa calcular um custo - e é claro que todos os nossos custos são cuidadosamente calculados -, ninguém sabe qual deveria ser esse custo. Uma das formas de descobrir (. . .) é estabelecer um preço tão baixo que força todos do lugar a chegar ao seu ponto máximo de eficiência. O preço baixo faz com que todo o mundo lute para conseguir lucros. Fazemos mais descobertas, relacionadas com a fabricação e venda, usando este método forçado do que com qualquer outro método de investigação despreocupada." ⁵

Provincianismo de Produto

As tentadoras possibilidades de lucro através de baixos custos **unitários de produção talvez representem** a mais séria das atitudes auto-ilusórias de que pode padecer uma companhia, particularmente uma companhia "de rápida expansão", na qual um aumento da procura aparentemente garantido já tende a solapar uma preocupação adequada com a importância do *marketing* e dos clientes.

A conseqüência habitual desta preocupação es-

⁵ Henry Ford, *My Life and Work* (New York, Doubleday, Page & Company, 1923), pp. 146-147.

treita com as chamadas questões concretas é que, ao invés de crescer, o negócio piora. Em geral significa que o produto não consegue adaptar-se aos padrões constantemente modificados das necessidades e gostos do consumidor, aos novos e diferentes processos e práticas de *marketing* ou aos desenvolvimentos de produtos em setores concorrentes ou complementares. O setor em questão está com a atenção tão concentrada em **seu próprio produto** específico que não consegue ver como ele se está tornando obsoleto.

O exemplo clássico é o da indústria de chicotes para carruagens. Não haveria aperfeiçoamento do produto que pudesse salvá-lo da condenação à morte. Se, entretanto, esse negócio se tivesse definido como parte do setor de transportes e não da indústria de chicotes para carruagens, talvez tivesse sobrevivido. Teria feito aquilo que sempre acompanha a sobrevivência, isto é, teria mudado. Se tivesse pelo menos se definido como parte do setor de estimulantes ou catalisadores de uma fonte de energia, talvez tivesse sobrevivido transformando-se em fabricante de, digamos, correias de ventilador ou purificadores de ar.

O que poderá algum dia ser um exemplo mais clássico é, voltando uma vez mais ao assunto, a indústria do petróleo. Tendo deixado que outros lhe arrebatassem ótimas oportunidades (por exemplo: gás natural, já mencionado, combustíveis para mísseis e lubrificantes para motores a jato), esperar-se-ia que esse setor tomasse providências para que isso jamais voltasse a acontecer. Mas não é bem assim. Está havendo no momento novas conquistas em sistemas de combustíveis destinados especificamente a automóveis. Não somente essas conquistas estão sendo feitas por firmas estranhas ao setor do petróleo como este vem, quase sistematicamente, ignorando-as, plenamente satisfeito em seu firme apego ao produto. » a história do lampião a querosene contra a lâmpada incandescente que se repete. A indústria do petróleo está procurando melhorar os combustíveis de hidrocarbonetos em vez de criar *quaisquer* combustíveis que melhor se adaptem às necessidades dos usuários, produzidos ou não de maneira diferente e com outras matérias-primas que não sejam petróleo.

Eis algumas das atividades a que companhias estranhas ao setor do petróleo se vêm dedicando:

Mais de uma dúzia de empresas já possuem modelos avançados de sistemas de energia que, ao serem aperfeiçoados, substituirão o motor de combustão interna e acabarão com a necessidade de se usar gasolina. O mérito maior de cada um desses sistemas é o fato de eliminar as freqüentes paradas para reabastecimento, que irritam e fazem perder tempo. A maioria desses sistemas consiste em pilhas idealizadas de forma a gerar eletricidade diretamente de produtos químicos, sem combustão. Em geral usam produtos

químicos não derivados do petróleo - quase sempre hidrogênio e oxigênio.

Várias outras companhias têm modelos de baterias elétricas destinadas a acionar automóveis. Uma delas é uma fábrica de aviões, que vem trabalhando conjuntamente com diversas empresas de fornecimento de energia elétrica. Estas últimas esperam poder usar sua capacidade geradora das horas que não sejam de pico para fornecer a eletricidade necessária para regenerar as baterias durante a noite, quando são ligadas nas tomadas. Outra companhia, também interessada em desenvolver baterias, é uma firma de produtos eletrônicos de tamanho médio, com larga experiência em pequenas pilhas, que criou em suas atividades ligadas a aparelhos para ouvido. Essa trabalha em colaboração com uma indústria automobilística. Aperfeiçoamentos recentes, surgidos da necessidade de acumuladores miniaturizados de alta potência para uso em foguetes, tornam próximo o aparecimento de uma bateria relativamente pequena, capaz de suportar grandes cargas ou elevações bruscas de tensão. A aplicação de díodos de germânio e as baterias que utilizam chapas sinterizadas e técnicas relacionadas com o níquel-cádmio prometem uma revolução em nossas fontes de energia.

Os sistemas de conversão da energia solar também vêm sendo alvo de atenção cada vez maior. Um dirigente de indústria automobilística de Detroit, geralmente cauteloso em suas afirmações, aventou recentemente a possibilidade de que até 1980 sejam comuns os carros movidos a energia solar.

Quanto às companhias de petróleo, estão mais ou menos "observando os acontecimentos", como me disse um diretor de departamento de pesquisas. Algumas estão fazendo um pouco de pesquisas com pilhas, mas limitando-se quase sempre a criar baterias alimentadas por hidrocarbonetos. Nenhuma se dedica com entusiasmo à pesquisa de pilhas, baterias ou geradores solares. Nenhuma aplica em pesquisas, nessas áreas extremamente importantes, sequer uma fração do que gasta em coisas corriqueiras, tais como a redução de depósitos na câmara de combustão dos motores a gasolina. Uma importante companhia de petróleo de funcionamento integrado fez uma rápida análise da questão das pilhas e concluiu que, embora "as companhias que nela trabalham ativamente manifestem sua crença no sucesso final (. . .), a ocasião e a magnitude de seu impacto estão por demais distantes para justificar o reconhecimento de seu valor em nossas previsões".

Poder-se-ia, é claro, perguntar: Por que deveriam as companhias de petróleo agir de maneira diferente? As pilhas químicas, as baterias ou a energia solar não acabariam com suas atuais linhas de produtos? A resposta é que realmente acabariam. E essa

é exatamente a razão por que as empresas de petróleo deveriam construir essas unidades fornecedoras de energia antes que seus concorrentes o façam, para que não se transformem em companhias pertencentes a um setor inexistente.

Seus administradores tenderiam a fazer aquilo que é necessário para sua própria preservação se se considerassem como parte do setor de energia. Mas nem isso seria suficiente, se insistissem em manter-se imobilizados pelas garras apertadas de sua tacanha orientação para o produto. Devem eles considerar sua tarefa o atendimento das necessidades dos clientes e não a prospecção, o refino e mesmo a venda de petróleo. Uma vez que a direção de uma empresa considere verdadeiramente sua tarefa atender às necessidades de transportes do povo, ninguém poderá impedi-la de criar sua própria expansão, extraordinariamente lucrativa.

"Destruição Criativa"

Como as palavras custam pouco e as ações muito, talvez convenha mostrar o que implica e a que conduz este raciocínio. Vamos iniciar pelo começo – O cliente. Pode-se demonstrar que quem dirige automóvel detesta o aborrecimento e a perda de tempo que acarreta a necessidade de comprar gasolina. Na verdade não compramos gasolina. Não podemos vê-la, nem prová-la, nem senti-la no tato, nem avaliá-la, nem experimentá-la realmente. O que compramos é o direito de continuar a dirigir nossos carros. O posto de gasolina é como um coletor de impostos a quem somos obrigados a pagar uma taxa periódica para uso de nossos carros. Isto torna o posto de gasolina uma instituição essencialmente impopular. Jamais poderá tornar-se popular ou agradável, mas somente menos impopular, menos desagradável.

Acabar completamente com sua impopularidade significa eliminá-lo. Ninguém gosta de coletor de impostos, nem mesmo daquele que seja jovial e simpático. Ninguém gosta de interromper uma viagem para comprar um produto fantasma, mesmo que quem o venda seja um formoso Adônis ou uma Vênus sedutora. Portanto, as companhias que vêm trabalhando na descoberta de exóticos combustíveis sucedâneos dos atuais estão indo diretamente para os braços abertos dos irritados motoristas. A consecução de seu objetivo é inevitável, não porque estejam criando algo que é tecnologicamente superior ou mais sofisticado, mas sim porque estão atendendo a uma forte necessidade do cliente. Também estão eliminando odores prejudiciais e a poluição do ar.

Uma vez que reconheçam a lógica do atendimento do cliente por outro sistema de energia, as companhias de petróleo verão que nada lhes resta

senão trabalhar na descoberta de um combustível eficiente e de longa duração (ou um meio de fornecer os atuais combustíveis sem aborrecer os motoristas), como as grandes cadeias de mercearias tiveram de transformar-se em supermercados e os fabricantes ~de válvulas precisaram passar a fazer semicondutores. Em seu próprio benefício, as companhias de petróleo terão de destruir seus próprios bens, que lhes têm proporcionado lucros tão elevados. Não há otimismo com respeito ao futuro que as livre da necessidade de praticar esta forma de "destruição criativa".

Saliento tanto esta necessidade por acreditar que os administradores precisam fazer um esforço muito grande para libertar-se das formas convencionais. Nos dias que correm, é muito fácil para uma companhia ou um setor de atividade deixar que seu senso de objetivo seja dominado pela economia da produção total, dando origem a uma orientação para o produto perigosamente desequilibrada. Em resumo, se os administradores agem sem plena consciência do que está acontecendo, tendem invariavelmente a considerar-se pessoas empenhadas em produzir bens e serviços e não em atender clientes. Conquanto não cheguem ao extremo de dizer aos seus vendedores: "Vocês coloquem a mercadoria; nós nos preocupamos com os lucros", podem, sem saber, estar precisamente pondo em prática um método de paulatina decadência. O destino histórico de muitos e muitos setores de rápida expansão têm sido seu provincianismo suicida em matéria de produto.

Pesquisas e Desenvolvimento

Outro grande perigo para o desenvolvimento constante de uma firma surge quando a cúpula administrativa fica totalmente paralisada pelas possibilidades de lucro oferecidas pelas pesquisas e desenvolvimento técnico. Como ilustração, citarei primeiro uma nova indústria - a eletrônica - e depois voltarei a falar uma vez mais das companhias de petróleo. Comparando um novo exemplo com outro já conhecido, espero salientar a difusão e o caráter insidioso de uma maneira perigosa de pensar.

"Marketing" Fraudado

No caso da eletrônica, o maior perigo com que se defrontam as novas e **fascinantes companhias do setor** não é o fato de não darem bastante atenção às atividades de pesquisa e desenvolvimento, mas sim por lhes darem atenção *demais*. E pouco importa, no caso o fato de que as companhias eletrônicas que se desenvolvem mais rapidamente devem sua posição de destaque à muita ênfase que dão às pesquisas técnicas. Elas saltaram para uma situação de abundância apro-

veitando a inesperada onda de uma receptividade geral singularmente forte a novas idéias técnicas. Além disso, seu êxito iniciou-se no mercado praticamente garantido dos subsídios militares e graças aos pedidos de origem militar, que em muitos casos precedem mesmo a existência de instalações para a fabricação dos produtos. Sua expansão, em outras palavras, realizou-se quase sem nenhuma atividade de *marketing*.

Essas companhias vêm-se desenvolvendo, assim, em condições perigosamente próximas da ilusão de que um produto de qualidade superior se venderá por si só. Tendo criado uma companhia bem sucedida pela fabricação de um produto superior, não é de causar surpresa que seus dirigentes continuem a ter o espírito voltado mais para o produto do que para as pessoas que o consomem. Surge assim a filosofia de que o crescimento constante é uma questão de contínua inovação e aperfeiçoamento do produto.

Vários outros fatores contribuem para fortalecer e manter essa crença:

1. Porque os produtos eletrônicos são altamente complexos e sofisticados, surge um desequilíbrio entre a administração e os engenheiros e cientistas. Isto dá origem a uma predisposição em favor da pesquisa e da produção, em detrimento das atividades de *marketing*. A organização tende a acreditar que sua tarefa é fabricar coisas e não satisfazer às necessidades dos clientes. O *marketing* é tratado como uma atividade residual, "outra coisa", que precisa ser feita depois de executada a função vital de criação e fabricação do produto.

2. A esta predisposição em favor da pesquisa, desenvolvimento e fabricação do produto acrescenta-se a predisposição em favor das variáveis controláveis. Os engenheiros e cientistas sentem-se "em casa" no mundo de coisas concretas, tais como máquinas, tubos de ensaio, linhas de produção e mesmo balanços. As abstrações para as quais se sentem inclinados são aquelas que podem ser postas à prova ou manipuladas no laboratório; ou, se não puderem ser submetidas a provas, que sejam funcionais, como é o caso dos axiomas de Euclides. Em resumo, os administradores das novas e fascinantes companhias de rápida expansão tendem a ter preferência por essas atividades que se prestam a cuidadoso estudo, experimentação e controle, os quais representam a realidade concreta e prática do laboratório, da oficina, dos livros.

Ficam fraudadas as realidades do *mercado*. Os consumidores são imprevisíveis, variáveis, volúveis, estúpidos, míopes, teimosos e em geral maçantes. Não é isso o que dizem os engenheiros-administradores, mas bem no fundo é isso que eles pensam. E isso explica o fato de eles se concentrarem naquilo que sabem e que podem controlar, ou seja, a pesquisa, *engineering* e fabricação do produto. A ênfase na produ-

ção se torna particularmente atraente quando o produto pode ser fabricado a custos unitários cada vez menores. Não há forma mais convidativa de ganhar dinheiro do que pelo funcionamento da fábrica a todo vapor.

Presentemente, a orientação desequilibrada com ênfase na ciência, *engineering* e produção de tantas indústrias eletrônicas vêm funcionando razoavelmente bem porque estão explorando novas áreas nas quais as Forças Armadas desbravaram mercados praticamente garantidos. Essas empresas se encontram na agradável situação de precisar prover e não na de encontrar mercados; de não precisar descobrir o que o freguês necessita e quer, mas atender às suas novas demandas específicas, por ele reveladas espontaneamente. Se uma equipe de consultores tivesse sido incumbida especificamente de idealizar uma situação comercial calculada de forma a evitar o aparecimento e desenvolvimento de uma posição, em *marketing*, orientada para o cliente, não poderia ter produzido nada melhor do que as condições que acabo de descrever.

Tratamento de Enteedo

A indústria do petróleo é um notável exemplo de como a ciência, a tecnologia e a produção em massa podem desviar todo um grupo de companhias de sua principal tarefa. Admitindo-se que o consumidor seja de qualquer forma estudado (o que não é muito), o ponto centra? é sempre a obtenção de informações destinadas a ajudar as companhias de petróleo a melhorar o que agora estão fazendo. Elas procuram descobrir temas de publicidade mais convincentes, campanhas de promoção de vendas mais eficientes, qual a participação no mercado das diversas empresas, o de que o povo gosta ou não gosta com respeito aos postos de serviço e companhias de petróleo e assim por diante. Ao procurar proporcionar satisfação ao cliente, ninguém parece estar tão interessado em aprofundar-se no conhecimento das necessidades básicas do homem que o setor poderia tentar atender, quanto em aprofundar-se no conhecimento das propriedades básicas da matéria-prima com a qual trabalham as companhias.

Raramente se fazem perguntas básicas referentes a fregueses e mercados. Os últimos têm condição de enteedo. Reconhece-se que existem, que precisam ser cuidados, mas não que merecem muita preocupação ou desvelada atenção. Ninguém se impressiona tanto com os fregueses que são seus vizinhos como com o petróleo que existe no Deserto do Saara. Nada ilustra melhor a situação de abandono do *marketing* do que o tratamento que lhe tem sido dado nos órgãos de divulgação do setor.

A edição do centenário da American Petroleum Institute Quarterly, publicada em 1959 para comemorar a descoberta de petróleo em Titusville, Estado da Pensilvânia, continha 21 matérias que proclamavam a grandeza do setor. Somente uma delas falava das realizações no campo de marketing e era apenas uma reportagem ilustrada sobre a evolução da arquitetura dos postos de serviço. A edição continha também uma seção especial sobre "Novos Horizontes", destinada a mostrar o papel magnífico que o petróleo desempenharia no futuro dos Estados Unidos. O tom era de exuberante otimismo, não se dando a entender uma vez sequer que o petróleo poderia ter algum forte competidor. Até mesmo a referência feita à energia atômica era um animado relato de como o petróleo colaboraria para que a energia atômica tivesse êxito. Não havia nenhuma preocupação de que a opulência da indústria do petróleo pudesse ser ameaçada ou qualquer indício de que um dos "novos horizontes" poderia conter novas e melhores formas de servir os atuais fregueses do petróleo.

Mas o exemplo mais revelador do tratamento de enteadado, dado ao marketing, era outra série especial de pequenos artigos sobre "O Potencial Revolucionário da Eletrônica". Sob esse título geral, aparecia no índice a seguinte lista de artigos:

"Na Prospecção de Petróleo".

"Nas Operações de Produção".

"Nos Processos de Refino".

"Nas Operações com Oleodutos".

É significativo o fato de que estão relacionadas todas as principais áreas funcionais do setor, exceto a de marketing. Por quê? Ou se acredita que na eletrônica não há potencial revolucionário para o marketing de petróleo (o que é obviamente errado) ou os redatores se esqueceram de incluir essa parte (o que é mais provável e evidencia sua condição de enteadado).

A ordem na qual são relacionadas as quatro áreas funcionais também trai a alienação da indústria relativamente ao consumidor. Nela está implícito que suas atividades começam com a prospecção de petróleo e terminam com a distribuição a partir da refinaria. A verdade, porém, segundo me parece, é que essas atividades começam com a necessidade que o consumidor tem de tais produtos. Dessa posição fundamental deve-se retroceder para áreas de importância cada vez menor, até parar, finalmente, na "prospecção de petróleo".

Começo e fim

F, de importância capital a compreensão por todos os empresários de que um setor de atividade representa um processo de atendimento do cliente e não de produção de bens. Qualquer indústria começa com o fre-

guês e suas necessidades; não com uma patente, uma matéria-prima ou habilidade para vender. Partindo das necessidades do freguês, a indústria se desenvolve de trás para diante, preocupando-se primeiro com a conversão física da satisfação do cliente. Retrocede, depois, um pouco mais, criando as coisas pelas quais essa satisfação é em parte conseguida. A maneira pela qual essas coisas são criadas é indiferente para o freguês, de onde se infere que a forma particular de fabricação, industrialização ou o que quer que seja não pode ser considerado um aspecto vital do negócio. Finalmente, retrocede-se ainda um pouco mais para encontrar as matérias-primas necessárias para a fabricação dos produtos.

O que há de irônico em algumas indústrias orientadas para a pesquisa e o desenvolvimento técnico é que os cientistas que ocupam os altos cargos executivos nada têm de científicos quando definem as necessidades e objetivos gerais de suas companhias. Eles violam as duas primeiras regras do método científico de ação: ter consciência e definir os problemas de suas companhias e, depois, aventar hipóteses verificáveis para sua solução. Eles têm espírito científico somente naquilo que fôr cômodo, tais como experiências de laboratório e com produtos. A razão pela qual o cliente (e, com ele, o atendimento de suas mais fortes necessidades) não é considerado "o problema" não é por se acreditar que tal problema não existe, mas sim porque uma vida inteira de organização condicionou os administradores a ficarem sempre voltados para o outro lado. O marketing é um enteadado.

Não quero dizer que a parte de vendas é ignorada. Longe disso. Mas vendas, repito, não é marketing. Conforme já assinali, a parte de vendas se preocupa com os truques e as técnicas de fazer com que as pessoas troquem seu dinheiro por um produto. Não se preocupa com os valores aos quais diz respeito a troca. E, ao contrário do que invariavelmente faz o marketing, não vê no conjunto das atividades comerciais um esforço global para descobrir, criar, suscitar e atender às necessidades dos fregueses. O freguês é alguém que está "lá adiante" e que, mediante um golpe bem dado, pode abrir mão de seu dinheirinho.

Na realidade, nem mesmo a parte de vendas é alvo de muita atenção em algumas firmas de espírito tecnológico. Por haver um mercado praticamente garantido para o escoamento abundante de seus novos produtos, na verdade elas nem sabem bem o que é um mercado. É como se elas fizessem parte de uma economia planejada, mandando seus produtos rotineiramente da fábrica para o varejo. A concentração de seus esforços nos produtos, sempre bem sucedida, **tende a convencê-las do acerto de sua atitude, sem conseguir ver que** sobre o mercado começam a formar-se nuvens negras.

Conclusão

Há menos de 75 anos, as estradas de ferro americanas gozavam de uma profunda lealdade de parte dos astutos frequentadores da Wall Street. Monarcas europeus nelas investiam muito dinheiro. Acreditava-se que teriam eterna riqueza todos aqueles que pudessem amear alguns milhares de dólares para aplicá-los em ações das ferrovias. Nenhum outro meio de transporte poderia competir com as estradas de ferro em velocidade, flexibilidade, durabilidade, economia e potencial de desenvolvimento. Disse a respeito Jacques Barzun: "Na passagem do século, era uma instituição, uma imagem do homem, uma tradição, um código de honra, uma fonte de poesia, uma sementeira dos sonhos da infância, um brinquedo sublime e a mais solene das máquinas - depois do carro fúnebre - que marcam as épocas da vida de um homem."⁶

Mesmo depois do advento dos automóveis, caminhões e aviões, os magnatas das estradas de ferro permaneciam imperturbavelmente seguros de si. Se há sessenta anos alguém lhes dissesse que no prazo de trinta anos estariam arruinados, sem um tostão no bolso, implorando subvenções do governo, pensariam estar falando com um louco completo. Tal futuro simplesmente não era considerado possível. Não era sequer um assunto que se pudesse discutir, uma pergunta que se pudesse fazer ou uma questão que uma pessoa em são juízo consideraria merecedora de especulação. Só pensar nisso já era uma demonstração de insanidade. Contudo, muitas idéias loucas têm agora aceitação normal, como por exemplo a de tubos de metal de 100 toneladas que se deslocam suavemente pelo ar a 3 000 metros de altitude, transportando cem cidadãos de juízo perfeito, que se distraem bebendo Martini. Idéias como essa representaram rudes golpes contra as estradas de ferro.

O que, especificamente, devem fazer outras companhias para não ter esse fim? Em que consiste a orientação para o cliente? Estas perguntas foram respondidas em parte pelos exemplos e análise precedentes. Seria necessário outro artigo para mostrar com detalhe o que é necessário em setores específicos. De qualquer maneira, é evidente que a formação de uma companhia com eficiente orientação para o cliente exige muito mais do que boas intenções ou truques promocionais; exige o conhecimento profundo de questões de organização humana e liderança. Por enquanto, permitam-me dar apenas uma idéia de alguns requisitos gerais.

⁶ Op, cit., p. 20.

Sensação Profunda de Grandeza

Obviamente, a companhia precisa fazer o que exige a necessidade de sobrevivência. Precisa adaptar-se às exigências do mercado e o mais cedo que puder. Mas a mera sobrevivência é uma aspiração medíocre. Qualquer um pode sobreviver de uma forma ou de outra: até mesmo um vagabundo das sarjetas. A vantagem é sobreviver galantemente, é sentir a emoção intensa da maestria comercial; não sentir apenas o odor agradável do sucesso, mas experimentar a sensação profunda de grandeza empresarial.

Nenhuma organização pode atingir a grandeza sem um líder vigoroso que é impelido para a frente por sua vibrante *vontade de vencer*. Ele deve ter uma visão de grandiosidade, visão que possa atrair ardentes seguidores em enormes quantidades. No mundo dos negócios, os seguidores são os clientes. Para atrair esses clientes, toda a empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender a clientela. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas sim proporcionar as satisfações que angariam clientes. Deve propagar esta idéia (e tudo que ela significa e exige) por todos os cantos da organização. Deve fazer isto sem parar, com vontade, de forma a excitar e estimular as pessoas que nela se encontram. Se assim não fôr feito, a companhia não passará de uma série de compartimentos, sem um fortalecedor senso de objetivo e direção.

Em resumo, a organização precisa aprender a considerar sua função, não a produção de bens ou serviços, mas a *aquisição de clientes*, a realização de coisas que levarão as pessoas a *querer* trabalhar com ela. Ao próprio dirigente máximo cabe obrigatoriamente a responsabilidade pela criação deste ambiente, deste ponto de vista, desta atitude, desta aspiração. Ele próprio deve lançar o estilo da companhia, sua orientação e suas metas. Isto significa que ele precisa saber exatamente para onde ele mesmo deseja ir, assegurando-se de que a organização toda esteja entusiasmadamente ciente disso. Este é um dos primeiros requisitos da liderança, pois, *a menos que ele saiba para onde está indo, qualquer caminho o conduzirá a esse local*.

Se servir qualquer caminho, então o dirigente máximo da empresa pode muito bem arrumar sua pasta e ir pescar. Se uma organização não souber ou não tiver interesse em saber para onde está indo, não precisa fazer propaganda desse fato com um chefe protocolar. Todos perceberão depressa. 0