

É fácil saber quando um artigo da HBR teve repercussão. Ele é comentado na imprensa, debatido por especialistas, distribuído por executivos em toda a organização. Seu vocabulário se torna familiar para administradores em toda a parte — ao ponto de, às vezes, as palavras nem sequer serem associadas ao artigo original. Mais importante de tudo é que esses gestores passam a conduzir os negócios de um jeito novo, pois as idéias no texto lançaram uma nova *luz* sobre a questão.

"Miopia no marketing" é um exemplo acabado desse tipo de artigo. Nele, Theodore Levitt, então conferencista do curso de administração da Harvard Business School, lançou a célebre pergunta "Qual seu verdadeiro negócio?" E, com ela, a seguinte tese: as ferrovias americanas teriam continuado a crescer se seus executivos tivessem entendido que o negócio era o transporte, não as ferrovias em si. Embora trate tanto de estratégia quanto de marketing, o artigo lançou ainda a idéia de marketing mais influente do último meio século: em última instância, uma empresa se sairá melhor se se concentrar em satisfazer as necessidades do cliente, não em vender produtos. "Miopia no marketing" foi premiado com o McKinsey Award em 1960.

Miopia no marketing

Theodore Levitt

O crescimento sustentado depende da amplitude com que se define o negócio - e da atenção com que se mede as necessidades da clientela.

TODO GRANDE SETOR foi um dia um setor em crescimento. Mas alguns dos que hoje ainda sentem um certo entusiasmo de crescimento estão à sombra do declínio. Outros, tidos como setores de crescimento comprovado, na verdade já pararam de crescer. Em todo caso, a razão pela qual o crescimento é ameaçado, desacelerado ou interrompido *não é* que o mercado ficou saturado. É que houve falha na administração.

Propósitos fatídicos

A falha está na cúpula. Os executivos responsáveis, em última análise, são aqueles que lidam com metas e políticas amplas. Portanto:

- As ferrovias não pararam de crescer porque a necessidade de transporte de passageiros e carga tenha caído. Pelo

contrário, subiu. As ferrovias não estão em apuros hoje porque essa necessidade foi satisfeita por outros meios (carros, caminhões, aviões e até telefones), mas porque *não* foi satisfeita por elas. As ferrovias permitiram que outras tomassem seus clientes porque supunham que seu negócio era o ferroviário, e não o de transportes. E por que definiram o setor incorretamente? Porque sua orientação era a ferrovia, não o transporte. Eram voltadas ao produto, não ao cliente.

- Hollywood escapou por pouco de ser totalmente arrasada pela televisão. Com efeito, todos os grandes estúdios cinematográficos sofreram uma drástica reorganização. Alguns simplesmente desapareceram. Todos tiveram problemas não devido ao avanço da TV, mas devido à própria miopia. Tal como

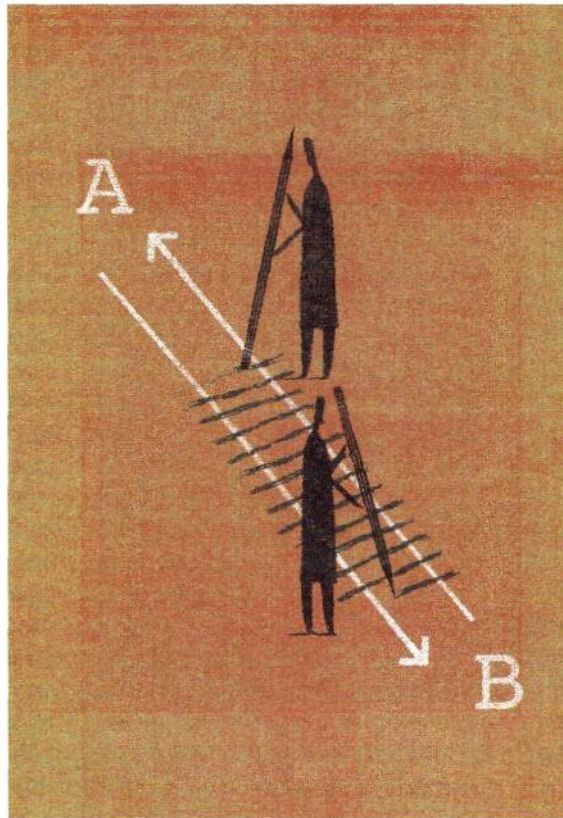
as ferrovias, Hollywood definiu incorretamente seu negócio. Achou que estava no negócio cinematográfico, quando na verdade estava no de entretenimento. "Cinema" sugeria um produto específico, limitado. Isso produziu uma tola acomodação que desde o princípio levou produtores a encarar a TV como uma ameaça. Hollywood desdenhou e rejeitou a TV quando deveria ter saudado sua chegada como uma oportunidade — uma oportunidade de expandir o negócio de entretenimento.

Hoje, a televisão é um negócio maior do que o velho negócio cinematográfico já foi em sua definição estreita. Tivesse sido voltada ao cliente (oferecendo entretenimento) em vez de voltada ao produto (fazendo filmes), Hollywood teria passado pelo purgatório fiscal que passou? Duvido. O que no fim salvou Hollywood e promoveu seu renascimento foi a chegada de jovens roteiristas, produtores e diretores cujo sucesso anterior na televisão havia dizimado os antigos estúdios cinematográficos e derrubado os grandes magnatas do cinema.

Há outros exemplos, menos óbvios, de setores que vêm pondo em risco seu futuro ao definir equivocadamente seus propósitos. Discutirei alguns deles em mais detalhes adiante e analisarei o tipo de política que causa problemas. Por ora, talvez seja útil conferir o que uma gestão amplamente voltada ao cliente pode fazer para manter um setor em crescimento crescendo mesmo depois que as oportunidades óbvias tenham sido exauridas. Esses dois exemplos estão aí há bastante tempo: náilon e vidro. Especificamente, E.I. du Pont de Nemours and Company e Corning Glass Works.

Ambas são empresas de grande competência técnica. Sua orientação ao produto é inquestionável. Mas isso por si só não explica seu sucesso. Afinal,

houve empresas com mais orgulho da orientação ao produto e da atenção ao produto do que as velhas indústrias têxteis da Nova Inglaterra, que foram totalmente dizimadas? O principal motivo do triunfo de empresas como a DuPont e a Corning não foi sua orientação ao produto ou à pesquisa, mas a ampla orientação tam-



bém ao cliente. O que explica sua pródiga produção de produtos novos de sucesso é a constante atenção a oportunidades de aplicação do know-how técnico para a criação de usos que satisfaçam o cliente. Sem um olho bastante sofisticado sobre o cliente, a maior parte de seus novos produtos poderia ser equivocada, e seus métodos de vendas, inúteis.

O alumínio também continuou a ser um setor em crescimento, graças aos esforços de duas empresas criadas na época da guerra e que deliberadamente trataram de inventar novos usos que satisfizessem o cliente. Sem a Kaiser Aluminum & Chemical Corporation e a Reynolds Metals Company, a

demanda total de alumínio hoje seria imensamente menor.

Erro de análise. Para alguns, seria tolice comparar ferrovias com alumínio ou filmes com vidro. Afinal, não seriam o alumínio e o vidro naturalmente tão versáteis que seus setores estejam fadados a ter mais oportunidades de crescimento do que o ferroviário e o cinematográfico? Essa tese cai exatamente no erro do qual venho falando. Tãmanha é a estreiteza com que define um setor, um produto ou um agrupamento de know-how que sua senilidade prematura fica garantida. Quando falamos "ferrovias", deveríamos deixar bem claro que queremos dizer "transporte". Como transportadoras, as ferrovias ainda têm boa chance de obter um crescimento considerável. Não estão restritas ao negócio ferroviário em si (embora, em minha opinião, o transporte ferroviário seja um meio de transporte potencialmente muito mais forte do que se costuma pensar).

O que falta às ferrovias não é oportunidade, mas um pouco da criatividade e da audácia administrativas que fizeram sua grandeza. Mesmo um amador como Jacques Barzun consegue enxergar o que falta quando diz: "É uma pena ver a mais avançada organização física e social do último século afundar em tamanha desgraça por falta da mesma imaginação abrangente que a ergueu. [O que falta é] a vontade das empresas de sobreviver e de satisfazer o público com inventividade e competência."¹

Sombra da obsolescência

É impossível apontar uma grande indústria que em algum momento não tenha se enquadrado na mágica designação de "setor em crescimento". Em cada caso, a suposta força do setor estava na superioridade aparentemente inquestionável de seu produto. Tudo indicava que não haveria um substituto satisfatório para ele, que por sua

vez era o substituto do produto que havia conseguido depor. Apesar disso, todos esses celebrados setores entraram em declínio. Vejamos brevemente alguns deles, desta vez tomando exemplos que até agora receberam um pouco menos de atenção.

Lavagem a seco. Este já foi um setor em crescimento de belas perspectivas. Numa era de roupas de lã, imagine poder lavar tais peças de forma fácil e segura. Era o início de um boom. Mas aqui estamos, 30 anos depois, e o setor está em apuros. De onde veio a concorrência? De um jeito melhor de lavar? Não. Veio de fibras sintéticas e aditivos químicos que eliminam a necessidade da lavagem a seco. E é só o começo. Pairando no horizonte, pronto para tornar a lavagem química a seco totalmente obsoleta, está um mágico poderoso: o ultra-som.

Concessionárias elétricas. Este é outro daqueles artigos supostamente "insubstituíveis" que foi entronado num pedestal de invencível crescimento. Quando a lâmpada incandescente apareceu, a de querosene foi extinta. Mais tarde, a roda d'água e o motor a vapor foram destronados pela flexibilidade, confiabilidade, simplicidade e pronta disponibilidade dos motores elétricos. A prosperidade de concessionárias elétricas continua a soar exuberante à medida que o lar se converte num museu da parafernália elétrica. Como perder dinheiro investindo nas elétricas se não há concorrência, só crescimento pela frente?

Um segundo exame, porém, não é tão reconfortante. Uma série de empresas de fora do setor caminha a passos largos no desenvolvimento de uma possante célula de combustível que, instalada num canto qualquer da casa, geraria silenciosamente energia elétrica. Seria o fim dos fios elétricos, que

Theodore Levitt foi por muito tempo professor de marketing da Harvard Business School, em Boston, e é hoje professor emérito da instituição. Seus livros mais recentes são Thinking About Management (1990, Free Press) e A Imaginação de Marketing (1990, Atlas).

enfeiam tantas ruas, assim como do incessante quebra-quebra de calçadas e do corte da energia durante tempestades. No horizonte há ainda a energia solar — e as pioneiras também são de fora do setor elétrico.

Quem disse que as elétricas não têm concorrência? Podem ter um monopólio natural hoje, mas amanhã talvez tenham uma morte natural. Para evitar tal destino, também terão de desenvolver células de combustível, energia solar e outras fontes de energia. Para sobreviver, terão, elas mesmas, de traçar a obsolescência daquilo que hoje é seu ganha-pão.

Mercadinho. Para muita gente, é difícil imaginar que já houve um próspero empreendimento conhecido como "mercadinho de esquina". O supermercado assumiu o controle com incrível eficácia. As grandes redes de armazéns da década de 1930 por pouco não foram exterminadas pela agressiva expansão dos supermercados independentes. O primeiro verdadeiro supermercado foi aberto em 1930, em Jamaica, Long Island. Em 1933, o conceito já se expandia pela Califórnia, Ohio e Pensilvânia, entre outros. Mas as redes estabelecidas ignoravam pomposamente sua presença. Quando decidiram abrir os olhos, foi para menosprezar a ameaça com descrições como "ordinário", "ultrapassado", "gerência tosca" e "oportunistas antiéticos".

O executivo de uma grande rede declarou à época que achava "difícil acreditar que alguém irá dirigir quilômetros para comprar alimentos e abrir mão do atendimento personalizado que as redes aprimoraram e ao qual [o consumidor] está habituado".² Em 1936, a convenção da National Wholesale Grocers e a New Jersey Retail Grocers Association declararam que não havia nada a temer. Segundo elas, o estrito apelo do supermercado ao consumidor só preocupado com o preço limitava o porte de seu mercado. Ele teria de atrair gente a quilômetros de distância. Quando surgissem imitadores e o volume caísse, haveria liquidação em massa. As altas vendas dos supermercados seriam fruto, em parte,

de sua novidade. O que o público queria era a conveniência do mercadinho. Se "cooperasse com fornecedores, prestasse atenção nos custos e melhorasse o atendimento", o mercadinho suportaria a concorrência até que ela se fosse.³

Ela nunca se foi. As redes descobriram que para sobreviver era preciso entrar no negócio supermercadista. Isso significava a destruição em massa de seu enorme investimento em mercadinhos de esquina e em métodos estabelecidos de distribuição e promoção de vendas. Empresas com "a coragem de sua convicção" seguiram fiéis à filosofia do mercadinho. Mantiveram o orgulho intacto, mas perderam todo o resto.

Um ciclo de auto-engano. Mas a memória é curta. Para quem hoje saúda com fé a dupla messiânica de eletrônicos e químicos, por exemplo, é difícil imaginar de que forma algo poderia dar errado para esses dois galopantes setores. Provavelmente também não entende como um empresário razoavelmente sensato pôde ter sido tão míope quanto o famoso milionário de Boston que, no começo do século 20, involuntariamente sentenciou os herdeiros à miséria ao estipular que todo seu patrimônio fosse investido para sempre somente em ações de empresas de bondes elétricos. Sua declaração póstuma de que "Sempre haverá grande demanda pelo transporte urbano eficiente" não é consolo para os herdeiros, que ganham a vida enchendo o tanque de automóveis em postos de gasolina.

Todavia, numa sondagem informal que fiz com um grupo de executivos, todos inteligentes, quase metade afirmou que seria difícil prejudicar seus herdeiros se atrelassem seu patrimônio para sempre à indústria eletrônica. Quando dei o exemplo do bonde de Boston, sua resposta, unânime, foi: "Era diferente!" Será mesmo? Não seria a situação basicamente a mesma?

O fato é que *não existe setor em crescimento*, creio eu. O que existe são empresas organizadas e operadas para criar e capitalizar oportunidades de crescimento. Setores que se presumem

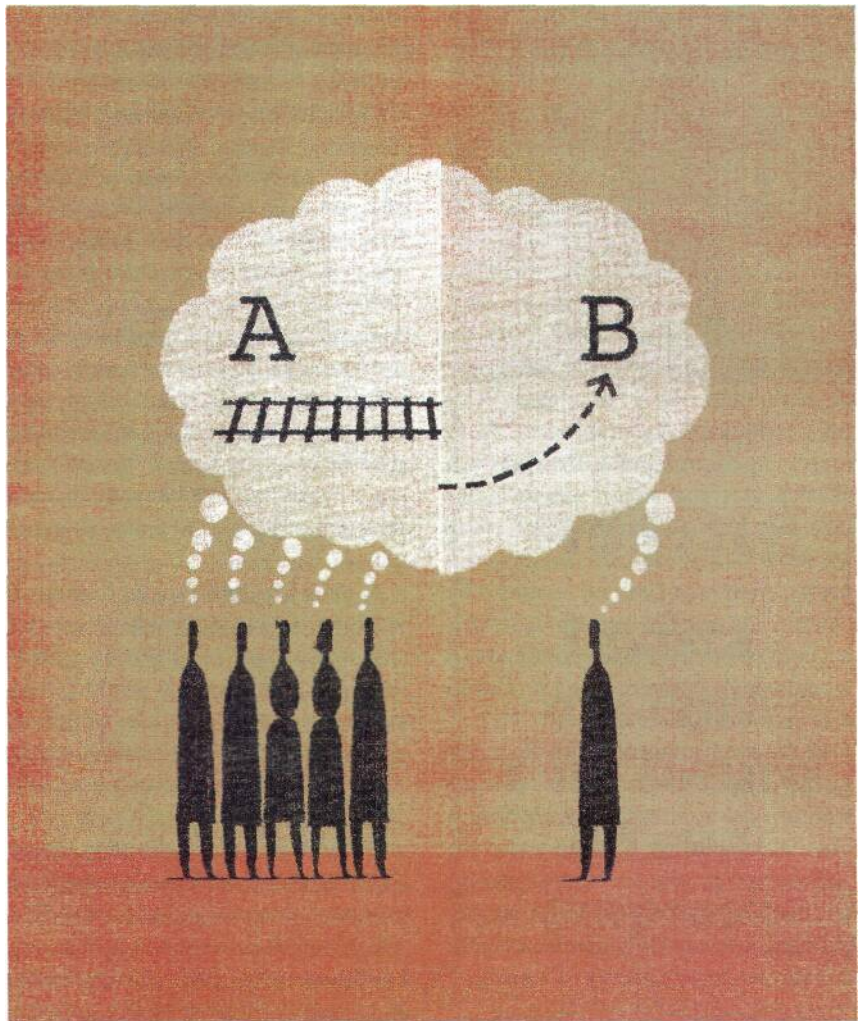
subindo uma escada rolante de crescimento automático invariavelmente caem em estagnação. A história de todo setor em "crescimento" morto ou à beira da morte mostra um ciclo de auto-engano de expansão abundante e decadência despercebida. Em geral, quatro condições produzem tal ciclo:

1. A crença de que o crescimento é garantido por uma população em expansão e com maior poder aquisitivo;
2. A crença de que não há substituto competitivo para o principal produto do setor;
3. A fé exagerada na produção em massa e nas vantagens da rápida queda de custos unitários com a alta no volume produzido;
4. A preocupação com um produto que se presta à experimentação científica cuidadosamente controlada, ao aprimoramento e à redução de custos de manufatura.

Gostaria agora de examinar cada uma dessas condições em mais detalhe. Para montar minha tese com a maior força possível, ilustrarei as idéias com referências a três setores: petrolífero, automotivo e eletrônico. Darei especial atenção ao petrolífero porque ele abarca mais anos e tem mais altos e baixos. Além de ter excelente reputação para o público e contar com a confiança de investidores, esses três setores têm uma administração conhecida por suas idéias progressistas em áreas como controle financeiro, pesquisa de produtos e treinamento gerencial. Se até esses setores podem ser debilitados pela obsolescência, qualquer outro pode ser.

O mito da população

A noção de que o lucro está garantido por uma população cada vez mais numerosa e afluenta cala fundo no coração de todo setor. Ela aplaca o temor que todo mundo compreensivelmente sente em relação ao futuro. Se os consumidores estão se multiplicando e também comprando mais de seus produtos ou serviços, você pode encarar o futuro com muito mais tranquilidade do que se o mercado estivesse enco-



lhendo. Um mercado em expansão dispensa um fabricante de ter de pensar muito ou usar a imaginação. Se pensar é uma resposta intelectual a um problema, a ausência de um problema leva à ausência do pensar. Se seu produto tem um mercado em expansão automática, você não pensará muito em como expandi-lo.

Um dos exemplos mais interessantes disso é o do setor petrolífero. Provavelmente nosso mais antigo setor em crescimento, ele tem um histórico invejável. Embora atualmente haja uma certa preocupação sobre sua taxa de crescimento, o setor em si tende a ser otimista.

Acredito, porém, que é possível demonstrar que o setor passa por uma mudança fundamental, embora típica. Não só está deixando de ser um setor em crescimento como talvez já esteja

em declínio, se comparado a outros negócios. Embora poucos tenham consciência disso, é razoável supor que, no devido tempo, a indústria petrolífera vá se encontrar na mesma posição de glória fenecida das ferrovias hoje em dia. Apesar de trabalho pioneiro no desenvolvimento e aplicação do método do valor presente à avaliação de investimento, nas relações trabalhistas e na cooperação com países em desenvolvimento, o negócio petrolífero é um exemplo alarmante de como a complacência e o desatino podem transformar oportunidades em quase desastres.

Uma das características deste e de outros setores que depositaram enorme fé nas conseqüências benéficas de uma população em expansão, e que contavam ao mesmo tempo com um produto genérico para o qual parecia não haver substituto competitivo, é que

cada empresa tentou superar as concorrentes com o aprimoramento daquilo que já vinha fazendo. Naturalmente, isso faz sentido se supusermos que a venda esteja atrelada a variações populacionais do país, pois o cliente só pode comparar produtos com base em suas características. Acho 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 excepcional para criar uma demanda para seu produto. Nem mesmo no aprimoramento do produto ela se destacou. A maior melhoria isolada — o desenvolvimento de chumbo tetraetil — veio de fora do setor, especificamente da General Motors e da DuPont. As grandes contribuições feitas pelo setor em si estão confinadas à tecnologia da exploração, da produção e do refino do petróleo.

Pedir para apanhar. Dito de outra forma, o foco dos esforços do setor petrolífero foi melhorar a *eficiência* em obter e transformar o artigo, e não em aprimorar o produto genérico em si ou seu marketing. Além disso, seu principal produto é continuamente definido nos termos mais estreitos possíveis —

mento de postos com várias bombas, com sua vitoriosa ênfase em espaços amplos e limpos, serviço rápido e eficiente e gasolina de qualidade a preços baixos.

Com isso, a indústria petrolífera está pedindo para apanhar de gente de fora. Mais cedo ou mais tarde, nessa terra de investidores e empreendedores famintos, uma ameaça está fadada a surgir. Tal possibilidade se tornará mais concreta quando avançarmos para a próxima noção perigosa de muitas administrações. A título de continuidade, e porque essa segunda noção é intimamente ligada à primeira, seguirei com o mesmo exemplo.

A idéia da indispensabilidade. O setor petrolífero está bastante convencido de que não há substituto competitivo para seu principal produto, a gasolina — ou, se há, que ele continuará sendo um derivado do petróleo bruto, como o diesel ou o querosene de aviação.

Há uma boa dose de pensamento ilusório automático nessa suposição. O problema é que a maioria das refinarias possui imensas reservas de petróleo bruto que só têm valor se houver

cimento, maturidade e decadência. A sobrevivência do setor se deve a uma série de escapadas milagrosas da obsolescência total, da salvação inesperada do desastre no último instante, algo no estilo dos perigos de Pauline.

Os perigos do petróleo. Para ilustrar, esboçarei apenas os principais episódios. Primeiro, o petróleo bruto foi patenteado como medicamento. Mas mesmo antes de essa moda se esgotar, a demanda foi grandemente expandida com o uso do petróleo em lampiões a querosene. A perspectiva de iluminar o mundo deu vazão a uma extravagante promessa de crescimento. Eram visões similares às que o setor hoje nutre pela gasolina em outras partes do mundo. O setor mal pode esperar para que haja um carro em cada garagem das nações subdesenvolvidas.

Nos dias do lampião a querosene, as petrolíferas competiam entre si e com a iluminação a gás tentando melhorar o poder de iluminação do querosene. Até que, de um dia para o outro, o impossível aconteceu. Edison inventou uma iluminação totalmente independente do óleo cru. Não fosse pelo crescente uso do querosene em aquecedores, a lâmpada incandescente teria dizimado o petróleo como setor em crescimento àquela época. O petróleo teria servido para pouco mais do que graxa de eixo.

Então, desastre e alívio voltaram à cena. Houve duas grandes inovações, nenhuma delas originada na indústria petrolífera. Primeiro, o surgimento de sistemas de aquecimento central doméstico a carvão tornaram o antigo aquecedor obsoleto. Enquanto cambaleava, o setor recebeu seu maior empurrão de todos os tempos: o motor de combustão interna, também inventado por gente de fora. Quando a pródiga expansão da gasolina finalmente começou a arrefecer, na década de 1920, surgiu a milagrosa salvação do aquecedor central a óleo. De novo, a salvação veio da invenção e do desenvolvimento de fora do setor. Quando esse mercado enfraqueceu, a demanda dos tempos de guerra por combustível de aviação veio salvar a pátria. Finda

Para quem hoje saúda com fé a dupla messiânica de eletrônicos e químicos, é difícil imaginar de que forma algo poderia dar errado para esses dois galopantes setores.

ou seja, gasolina, não energia, combustível ou transporte. Essa atitude ajudou a garantir que:

- Grandes melhorias na qualidade da gasolina em geral não se originam na indústria petrolífera. O desenvolvimento de combustíveis alternativos superiores também vem de fora do setor, como mostraremos mais adiante.

- Grandes inovações no marketing de combustíveis para automóveis vêm de novas petrolíferas, empresas pequenas cuja principal preocupação não é a produção ou o refino. São essas empresas as responsáveis pelo rápido alastra-

um mercado para produtos derivados do petróleo. Daí a tenaz crença na continuada superioridade competitiva dos combustíveis de automóveis feitos com base no óleo cru.

Essa idéia persiste apesar de toda a evidência histórica em contrário. Tal evidência demonstra não só que o petróleo jamais foi um produto superior para finalidade alguma por muito tempo, mas também que a indústria petrolífera nunca foi de fato um setor em crescimento. É, antes, uma sucessão de diferentes negócios que passaram pelo ciclo histórico típico de cres-

a guerra, a expansão da aviação civil, a conversão de locomotivas para o diesel e a explosiva demanda de carros e caminhões manteve o crescimento do setor em ritmo acelerado.

Enquanto isso, o aquecimento central a óleo — cujo potencial de expansão fora proclamado havia pouco tempo — passou a sofrer acirrada competição do gás natural. Embora as petrolíferas fossem as donas do gás que passou a competir com seu petróleo, a revolução do gás natural não teve origem no setor, que até agora tampouco tirou grande lucro da posse do gás. A revolução do gás foi feita por empresas de transmissão que estreavam e que comercializavam o produto com um fervor agressivo. Foram elas que inauguraram um magnífico negócio, primeiro contra o conselho e depois contra a resistência das petrolíferas.

Pela lógica da situação, as próprias petrolíferas deveriam ter feito a revolução do gás. Não só eram donas do gás, mas eram as únicas com experiência no seu manuseio, purificação e uso, e também na tecnologia de dutos e na transmissão. Também entendiam a questão do aquecimento. Mas, em parte porque sabiam que o gás natural competiria com a venda de óleo para aquecimento, as petrolíferas fizeram pouco caso do potencial do gás. A revolução foi finalmente deflagrada por executivos de oleodutos que, incapazes de convencer suas empresas a aderir ao gás, saíram e montaram as empresas de transmissão de gás que tiveram um sucesso espetacular. Mesmo depois que esse sucesso se tornou dolorosamente evidente para as petrolíferas, estas continuaram desdenhando a transmissão de gás. Um negócio multibilionário que deveria ter sido delas foi parar nas mãos de outros. Como no passado, o setor foi cegado por sua preocupação estreita com um produto específico e o valor de suas reservas. Deu pouca ou nenhuma atenção às necessidades básicas e às preferências do consumidor.

No período do pós-guerra não houve mudança alguma. Imediatamente após a 2ª Guerra Mundial, a indústria petro-

lífera ficou ainda mais otimista quanto a seu futuro devido ao rápido aumento da demanda de sua tradicional linha de produtos. Em 1950, a maioria das empresas projetava taxas anuais de expansão interna de cerca de 6% pelo menos até 1975. Embora a relação entre reservas de óleo cru e demanda no mundo livre fosse de aproximadamente 20 para 1, com 10 para 1 em geral considerada uma relação operacional razoável nos Estados Unidos, a explosão na demanda fez as empresas saírem em busca de cada vez mais jazidas sem suficiente reflexão sobre o que o futuro de fato prometia. Em 1952, "atingiram" o Oriente Médio; a relação disparou para 42 para 1. Se o acréscimo bruto às reservas continuar à taxa média dos últimos cinco anos (37 bilhões de barris ao ano), em 1970 a relação entre reserva e demanda chegará a 45 para 1. Essa abundância enfraqueceu os preços do petróleo e de seus derivados no mundo todo.

Um futuro incerto. Para o administrador, não há muito consolo num setor de rápida expansão atualmente: o petroquímico, outra idéia de uso do petróleo que não se originou nas líderes do setor. A produção total de petroquímicos nos EUA equivale a cerca de 2% (em volume) da demanda de todos os produtos do petróleo. Embora se espere hoje que o setor petroquímico vá crescer cerca de 10% ao ano, isso não vai compensar outros drenos no crescimento do consumo de óleo cru. Além disso, embora os produtos petroquímicos sejam numerosos e cada vez mais diversos, é importante lembrar que há fontes alternativas da matéria-prima básica, tais como o carvão mineral. Ademais, é possível produzir um grande volume de plásticos com relativamente pouco petróleo. Uma refinaria que consome 50 mil barris por dia tem um porte considerado hoje o mínimo absoluto para a eficiência. Mas uma usina química que consome 5 mil barris por dia é uma operação gigante.

O petróleo nunca foi um setor em crescimento continuamente forte. Cresceu aos trancos e barrancos, sem-

pre milagrosamente salvo por inovações e desenvolvimentos da autoria de outros. O setor não cresceu numa progressão regular pelo fato de que a cada vez que julgou ter um produto superior a salvo da possibilidade de substitutos competitivos, esse produto era na verdade inferior e notadamente sujeito à obsolescência. Por ora, a gasolina (para motores, em todo o caso) escapou desse destino. Mas, como veremos mais à frente, ela também pode estar com os dias contados.

A tese por trás de tudo isso é que não há garantia contra a obsolescência de um produto. Se a pesquisa da própria empresa não torna um produto obsoleto, a de outra o fará. A menos que um setor seja especialmente afortunado,

Se pensar é uma resposta intelectual a um problema, a ausência de um problema leva à ausência do pensar.

como o petrolífero tem sido até agora, ele pode facilmente mergulhar num mar de cifras vermelhas — como ocorreu com as ferrovias, com os fabricantes de chicotes para charretes, com as redes de mercadinhos, com a maioria dos grandes estúdios de cinema e, de fato, com muitos outros setores.

Para uma empresa, a melhor saída para ser afortunada é fazer a própria sorte. Para tanto, é preciso saber o que faz o sucesso da empresa. Um dos maiores entraves a esse conhecimento é a produção em massa.

Pressões de produção

Setores de produção em massa são movidos por um grande impulso a produzir tudo o que podem. A perspectiva de queda acentuada dos custos unitários com a elevação da produção é irresistível para a maioria das empresas. As possibilidades de lucro soam espetaculares. Todo o esforço se concentra na produção. O resultado é que o marketing acaba negligenciado.

John Kenneth Galbraith sustenta que ocorre justamente o oposto.⁴ A produção é tão prodigiosa que todo esforço se concentra em tentar livrar-se

dela. Segundo ele, isso responde pelos comerciais cantados, pela profanação da paisagem rural com painéis de publicidade e por outras práticas inúteis e vulgares. Galbraith tocou num ponto real, mas não percebeu a questão estratégica. A produção em massa de fato gera grande pressão para a "dispersão" do produto. Mas o que em geral é enfatizado é a venda, não o marketing. O marketing, um processo mais sofisticado e complexo, é ignorado.

A diferença entre marketing e venda é mais do que semântica. A venda tem como foco as necessidades do vendedor, o marketing as necessidades do comprador. A preocupação da venda é a necessidade do vendedor de converter o produto em dinheiro. A preocu-

pação do marketing é a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo o aglomerado de coisas associadas à criação, à distribuição e, por fim, ao consumo dele.

Em certos setores, os encantos da produção em massa fizeram tanto efeito que a alta direção na prática disse ao departamento de vendas: "Cuidem de se livrar da produção e deixem o lucro por nossa conta". Já uma empresa realmente atenta ao marketing busca criar produtos e serviços de valor, satisfatórios, que o consumidor vá querer comprar. O que ela coloca à venda é não só o produto ou o serviço genéricos, mas também de que maneira ele é disponibilizado ao cliente, de que forma, quando, sob quais condições e em que termos comerciais. Mais importante, o que ela coloca à venda é determinado não pelo vendedor, mas pelo comprador. O vendedor coleta pistas do comprador de modo que o produto se torna consequência do esforço de marketing, e não o contrário.

Defasagem em Detroit. Pode soar como uma regra elementar dos negócios, mas isso não impede que seja violada a torto e a direito. É certamente

mais violada do que seguida. Vejamos a indústria automobilística.

Aqui a produção em massa é mais famosa e mais honrada, e tem o maior impacto sobre toda a sociedade. O setor atrelou sua sorte às implacáveis exigências da mudança anual de modelo, política que torna a orientação ao consumidor uma necessidade especialmente premente. Diante disso, as montadoras gastam anualmente milhões de dólares em pesquisas de mercado. Mas o fato de que os novos carros compactos estejam vendendo tão bem em seu primeiro ano indica que as vastas pesquisas de Detroit por muito tempo não puderam revelar o que o consumidor de fato queria. Detroit não se convenceu de que o público queria algo diferente do que vinha obtendo até perder milhões de clientes para outras fabricantes de carros compactos.

Como foi que essa inacreditável defasagem em relação ao desejo do consumidor se perpetuou por tanto tempo? Por que a pesquisa não revelou as preferências do consumidor antes que suas decisões de compra expusessem os fatos? Não é para isso que serve a pesquisa de mercado — para descobrir o que irá ocorrer antes dos fatos? A resposta é que Detroit nunca sondou de fato os desejos do consumidor. O que sondou foram as preferências dele entre o tipo de coisa que já havia decidido oferecer. É que Detroit é orientada sobretudo ao produto, não ao cliente. À medida que se reconhece que o cliente possui necessidades que o fabricante deveria tentar satisfazer, Detroit costuma agir como se isso pudesse ser feito inteiramente por mudanças no produto. Às vezes, dá-se atenção também ao financiamento, mas isso é feito mais com o intuito de vender do que com o de capacitar o cliente a comprar.

Quanto a satisfazer outras necessidades do consumidor, não se faz o suficiente para que se escreva a respeito. As áreas de maiores necessidades insatisfeitas são ignoradas ou, na melhor das hipóteses, recebem atenção marginal. Elas estão no ponto-de-venda e na questão do conserto e da manutenção de ve-

ículos. Para Detroit, são problemas de importância secundária. É algo enfatizado pelo fato de que as pontas de varejo e de serviços do setor não pertencem aos fabricantes, nem são operadas ou controladas por eles. Uma vez que o carro é produzido, fica tudo praticamente nas mãos inadequadas da concessionária. Um exemplo da atitude distante de Detroit é o fato de que, embora a ponta de serviços traga enormes oportunidades de estímulo a vendas e geração de lucro, apenas 57 das 7 mil concessionárias Chevrolet contam com serviço noturno de manutenção.

O motorista não cansa de expressar sua insatisfação com os serviços e sua apreensão ao comprar um carro no atual esquema de vendas. A ansiedade e os problemas a que é sujeito durante os processos de compra e manutenção do veículo são provavelmente mais intensos e disseminados hoje do que anos atrás. Apesar disso, as montadoras não parecem ouvir esse consumidor angustiado ou se orientar por ele. Se ouvem, deve ser através do filtro da própria preocupação com a produção. O esforço de marketing ainda é visto como uma necessária consequência do produto — e não o contrário, como deveria ser. Esse é o legado da produção em massa, com sua visão paroquial de que o lucro reside basicamente na produção plena a baixo custo.

O que veio primeiro para Ford. O apelo do lucro da produção em massa obviamente tem espaço nos planos e estratégias da administração dos negócios, mas deve sempre *seguir* uma reflexão aprofundada a respeito do cliente. Essa é uma das lições mais importantes que podemos tirar do contraditório comportamento de Henry Ford. De certa forma, Ford foi o mais brilhante e o mais insensato empresário da história americana. Insensato porque se recusou a dar ao consumidor outra coisa que não um carro preto. Brilhante porque criou um sistema de produção que se ajustava às necessidades do mercado. Em geral, celebramos Ford pelo motivo errado: por sua genialidade na produção. Sua verdadeira genialidade

foi o marketing. Acharmos que ele foi capaz de cortar seu preço de venda e assim vender milhões de carros de US\$ 500 porque sua invenção da linha de montagem havia reduzido os custos. Na verdade, ele inventou a linha de montagem porque havia concluído que, por US\$ 500, ele poderia vender milhões de carros. A produção em massa foi o *resultado*, não a causa, de seus preços baixos.

Ford frisava repetidamente essa questão, mas uma nação de administradores de negócios orientados à produção se recusa a ouvir a grande lição que ele ensinou. Eis a filosofia operacional de Ford, por ele sucintamente expressa:

Nossa política é reduzir o preço, ampliar as operações e aprimorar o artigo. Vocês notarão que a redução do preço vem primeiro. Nunca consideramos nenhum custo como fixo. Portanto, primeiro reduzimos o preço ao ponto em que, a nosso ver, gerará mais vendas. Em seguida tentamos chegar a esse preço. Não nos preocupamos com os custos. O novo preço derruba os custos. A maneira mais comum é tomar os custos e então determinar o preço; e embora esse método possa ser científico no sentido estrito, não é científico no sentido amplo, pois qual o valor prático de

nufatura e à venda com esse método forçado do que com qualquer outro método de investigação livre.⁵

Provincialismo do produto. A hipnotizante possibilidade de lucro da produção com baixos custos unitários talvez seja a atitude mais seriamente auto-ilusória capaz de acometer uma empresa, sobretudo uma empresa em "crescimento" na qual uma aparentemente garantida expansão da demanda já tende a minar a devida consideração à importância do marketing e do cliente.

O resultado típico dessa estreita preocupação com as chamadas questões concretas é que, em vez de crescer, o setor declina. Em geral, significa que o produto deixa de se adaptar aos padrões em constante mutação de necessidades e gostos do consumidor, a novas e modificadas instituições e práticas de marketing, ou ao desenvolvimento de produtos em setores concorrentes ou complementares. O setor tem o olhar tão fixo no próprio produto que não vê como ele vem se tornando obsoleto.

Aqui, um exemplo clássico é o do setor de chicotes para charretes. Não havia aprimoramento de produto capaz de afastar a sentença de morte. Mas, tivesse o setor se definido como parte do negócio de transportes em vez do

O esforço de marketing ainda é visto como uma necessária consequência do produto — e não o contrário, como deveria ser.

saber o custo se ele lhe diz que você não pode produzir a um preço pelo qual o artigo possa ser vendido? Porém, mais pertinente é o fato de que, embora possamos calcular qual o custo, e todos os nossos custos são cuidadosamente calculados, ninguém sabe quanto o custo deveria ser. Uma das maneiras de descobrir (...) é estabelecer um preço tão baixo que todos são empurrados ao ponto da mais alta eficiência. O preço baixo leva todos a lutar por lucros. Fazemos mais descobertas ligadas à ma-

de açoites, talvez tivesse sobrevivido. Teria feito o que a sobrevivência sempre requer — mudança. Ainda que tivesse definido seu negócio meramente como provedor de um estimulante ou catalisador para uma fonte de energia, poderia ter sobrevivido migrando para a produção de, digamos, correias de ventoinha ou filtros de ar.

O que um dia talvez seja um exemplo ainda mais clássico é, de novo, o da indústria petrolífera. Tendo deixado que outros roubassem de si espetaculares oportunidades (incluindo o gás natu-

ral, já mencionado, combustíveis balísticos e lubrificantes de turbinas a jato), seria de supor que tal setor tivesse tomado medidas para que o fato nunca mais se repetisse. Mas não. Vemos hoje extraordinários desenvolvimentos em sistemas combustíveis especificamente projetados para automóveis. Esses desdobramentos não só estão concentrados em empresas de fora da indústria petrolífera como vêm sendo quase que sistematicamente ignorados pelo setor, contente que está em sua feliz união com o petróleo. É a reencenação da história do lampião a querosene ver-

conjunto com diversas concessionárias elétricas, que esperam usar a capacidade de geração em horas de menos consumo para recarregar baterias durante a noite. Outra empresa, também usando baterias, é uma fabricante de eletrônicos de médio porte com vasta experiência em baterias pequenas por ela projetadas para aparelhos auditivos. Essa empresa vem colaborando com uma montadora de carros. Recentes avanços surgidos da necessidade de unidades miniaturizadas de alta capacidade de armazenamento de energia em foguetes nos colocou a pequena

integrada de petróleo há pouco sondou a área da célula de combustível e concluiu que embora "empresas que ativamente se ocupam dela mostrem convicção no sucesso (...) o momento e a magnitude de seu impacto são demasiadamente remotos para justificar que figurem em nossas projeções".

Naturalmente, alguém poderia indagar por que as petrolíferas agiriam de outra forma? Afinal, células de combustível, baterias ou energia solar não aniquilariam suas atuais linhas de produtos? A resposta é sim — e justamente por isso as petrolíferas teriam de desenvolver esses geradores de energia antes da concorrência, para não serem empresas sem um setor.

Talvez a administração das empresas tivesse mais ímpeto para fazer o que é preciso para a própria preservação se visse a si mesma como parte do negócio de energia. Mas mesmo isso não será o bastante se persistir atrelada ao limitado alcance de sua forte orientação ao produto. A administração tem de se ver como responsável por satisfazer as necessidades do consumidor, não pela prospecção, refino ou mesmo venda de petróleo. Assim que de fato passar a encarar como seu negócio a satisfação das necessidades de transporte das pessoas, nada impedirá que crie o próprio e altamente lucrativo crescimento.

Destruição criativa. Uma vez que falar é fácil e fazer é difícil, talvez seja apropriado indicar o que esse tipo de raciocínio envolve e a que ele leva. Começamos pelo começo: o cliente. Já ficou provado que os motoristas abominam a chateação, o atraso e a experiência de encher o tanque. As pessoas na verdade não compram gasolina. Não é algo que vejam, saboreiem, sintam ou de fato testem. O que compram é o direito de continuar dirigindo o carro. O posto de gasolina é como um coletor de impostos a quem as pessoas são obrigadas a pagar um tributo periódico como preço por usar o carro. Isso torna o posto de gasolina uma instituição antipática. Ele nunca será popular ou agradável, apenas menos impopular, menos desagradável.

Não surpreende que, tendo criado uma empresa de sucesso com um produto superior, a administração continue a se orientar ao produto, e não àqueles que o consomem.

sus lâmpada incandescente. O setor petrolífero vem tentando aprimorar combustíveis à base de petróleo em vez de criar *qualquer* combustível mais adequado às necessidades dos usuários, feitos ou não de forma diferente e com matérias-primas outras que não o petróleo.

Vejamos alguns dos campos em que empresas de fora do setor vêm trabalhando:

- Mais de uma dezena dessas empresas conta hoje com avançados modelos de sistemas de energia que, quando aperfeiçoados, substituirão o motor de combustão interna e acabarão com a demanda de gasolina. O mérito superior de cada um desses sistemas é a eliminação da freqüente, demorada e irritante parada para reabastecimento. A maioria desses sistemas são células de combustível feitas para gerar energia elétrica diretamente de substâncias químicas, sem combustão. A maioria usa químicos que não derivam do petróleo — hidrogênio e oxigênio, em geral.

- Várias outras empresas possuem avançados modelos de baterias de armazenamento elétrico para alimentar automóveis. Uma delas é uma fabricante de aeronaves que trabalha em

distância de uma bateria relativamente pequena e capaz de suportar grandes sobrecargas ou oscilações bruscas de energia. Aplicações de diodo de germânio e baterias que usam técnicas de placas sinterizadas e níquel cádmio prometem revolucionar nossas fontes de energia.

- Sistemas de conversão de energia solar também vêm recebendo crescente atenção. Um executivo da indústria automotiva em Detroit, em geral cauteloso, recentemente arriscou prever que carros movidos a energia solar podem ser comuns em 1980.

Quanto às petrolíferas, sua postura é mais ou menos de "monitorar os desdobramentos", como ouvi de um diretor de pesquisa. Algumas vêm fazendo uma certa pesquisa com células de combustível, pesquisa quase sempre restrita a desenvolver células alimentadas por hidrocarbonetos. Nenhuma delas está pesquisando entusiasticamente células de combustível, baterias ou usinas de energia solar. Nenhuma delas está gastando nessas áreas profundamente importantes uma fração sequer do que gastam em pesquisa com coisas usuais, como reduzir depósitos em câmaras de combustão de motores a gasolina. Uma grande empresa

Reduzir sua impopularidade completamente significa erradicá-lo. Ninguém gosta de um coletor de impostos, nem mesmo se for simpático e divertido. Ninguém gosta de interromper a viagem para comprar um produto fantasma, nem que seja de um belo Adônis ou de uma sedutora Vênus. Portanto, empresas que trabalham hoje em exóticos substitutos do combustível que eliminarão a necessidade de constante reabastecimento estão rumando diretamente para os braços abertos do irritado motorista. Estão surfando uma onda de inevitabilidade — não porque estejam criando algo tecnologicamente superior ou mais sofisticado, mas porque estão satisfazendo uma forte necessidade do cliente. Também estão eliminando odores incômodos e a poluição do ar.

Quando reconhecerem a lógica da satisfação do cliente de que outro sistema de energia pode se valer, as petrolíferas verão que sua única saída é desenvolver um combustível eficiente e de longa duração (ou algum jeito de fornecer os combustíveis atuais sem incomodar o motorista), assim como a única saída das redes de mercadinhos era entrar no negócio de supermercados, e a de empresas de válvulas eletrônicas era passar a produzir semicondutores. Para seu próprio bem, as petrolíferas terão de destruir seus ativos, altamente rentáveis. Por mais que desejem, nada será capaz de salvá-las da necessidade de se envolver nessa forma de "destruição criativa".

Coloco essa necessidade com tanta veemência porque acho que a gestão da empresa deve fazer um esforço considerável para se libertar de saídas convencionais. Não é preciso muito, hoje em dia, para que uma empresa ou um setor deixe seu senso de propósito ser dominado pela lógica econômica da produção plena e adquira uma desvirtuada orientação ao produto. Em suma, se a empresa se deixa desviar, ela invariavelmente passa a pensar em si como produtora de bens e serviços, não de satisfação do consumidor. Embora provavelmente não vá partir para o absurdo de dizer a seus vendedores

"Cuidem de se livrar da produção e deixem o lucro por nossa conta", ela pode, sem sabê-lo, estar praticando exatamente essa fórmula para a decadência. O destino histórico de muitos setores em crescimento foi esse suicida provincialismo de produto.

Perigos da P&D

Outro grande perigo para o continuado crescimento de uma empresa surge quando a alta direção se deixa dominar pelas possibilidades de lucro da pesquisa e do desenvolvimento técnicos. A título de ilustração, recorro primeiro a um novo setor — o de eletrônicos — e então retorno mais uma vez às petrolíferas. Ao comparar um exemplo novo com outro já familiar, espero enfatizar o caráter disseminado e insidioso desse perigoso modo de pensar.

Marketing defraudado. No caso da indústria eletrônica, o maior perigo à frente das badaladas empresas que estream no setor não é a atenção insuficiente que dão à pesquisa e ao desenvolvimento, mas o excesso de atenção que dão a essa área. O fato de que as fabricantes de eletrônicos de crescimento mais acelerado devem sua eminência à pesada ênfase na pesquisa técnica não quer dizer nada. Seu salto para a afluência foi impulsionado por uma súbita onda de receptividade geral a novas idéias técnicas, uma onda de força incomum. Além disso, o sucesso foi moldado no mercado virtualmente garantido de subsídios militares e de contratos militares que, em muitos casos, precediam a existência de instalações para a produção dos artigos. Em outras palavras, sua expansão foi quase totalmente desprovida de um esforço de marketing.

Com isso, estão crescendo sob condições que se aproximam perigosamente da criação da ilusão de que um produto superior vai se vender sozinho. Não surpreende que, tendo criado uma empresa de sucesso com um produto superior, a administração continue a se orientar ao produto, e não àqueles que o consomem. Ela adquire a filosofia de que a continuidade do crescimento é uma questão de contínua inovação e

aprimoramento do produto.

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

1. Uma vez que artigos eletrônicos são altamente complexos e sofisticados, há alta concentração de engenheiros e cientistas na administração. Isso cria um viés seletivo em favor da pesquisa e da produção, à custa do marketing. A organização tende a ver seu papel como produzir coisas, e não satisfazer as necessidades do consumidor. O marketing é tratado como uma atividade residual, uma "outra coisa" a ser feita quando a tarefa vital de criar e fabricar o produto estiver concluída.

2. A esse viés em favor da pesquisa, do desenvolvimento e da produção, vem se somar o viés em favor de lidar com variáveis controláveis. Engenheiros e cientistas se sentem em casa no mundo das coisas concretas, como máquinas, tubos de ensaio, linhas de produção e até balanços financeiros. O tipo de abstração que os atrai é o que pode ser testado ou manipulado em laboratório ou, se não pode ser testado, é funcional como os axiomas de Euclides. Em suma, a administração das novas — e badaladas — empresas em crescimento tende a favorecer atividades do negócio que se prestem a cuidadoso estudo, experimentação e controle — a dura e prática realidade do laboratório, da fábrica, dos livros.

O que fica esquecido é a realidade do *mercado*. O consumidor é imprevisível, diverso, volúvel, burro, míope, teimoso e, no geral, inconveniente. Não é o que os engenheiros na gerência dizem, mas, lá no fundo da consciência, é isso o que acham. Isso justifica a concentração naquilo que sabem e naquilo que podem controlar: pesquisa de produto, engenharia e produção. A ênfase na produção se torna especialmente cativante quando o produto pode ser feito com custos unitários declinantes. Não há jeito mais atraente de ganhar dinheiro do que operar a fábrica a todo vapor.

A pesada orientação à ciência, à engenharia e à produção na cúpula de tantas empresas do setor eletrônico funciona razoavelmente bem hoje porque elas estão avançando por novas

fronteiras nas quais as Forças Armadas abriram mercados praticamente assegurados. Essas empresas estão na feliz posição de ter de suprir, não de encontrar, mercados, de não ter de descobrir o que o cliente necessita e quer, mas de ter o cliente informando voluntariamente o que exige de novos produtos. Se tivesse sido encarregada de projetar um cenário de negócios calculado para impedir o surgimento e o desenvolvimento de uma perspectiva de marketing orientada ao cliente, uma equipe de consultores não poderia ter criado nada melhor do que as condições descritas acima.

Tratamento marginal. A indústria petrolífera é um impressionante exemplo de como a ciência, a tecnologia e a produção em massa podem desviar todo um grupo de empresas de sua principal tarefa. Se o consumidor chega a ser estudado (o que não é muito), é sempre com a intenção de obter informações projetadas para auxiliar as petrolíferas a melhorar o que já vêm fazendo. Elas tentam descobrir motes publicitários mais convincentes, mecanismos mais eficazes de promoção de vendas, a participação de mercado das concorrentes, do que as pessoas gostam ou não gostam a respeito de operadores de postos de gasolina e das petrolíferas — e por aí vai. Ninguém parece interessado em sondar a fundo as necessidades humanas básicas que o setor porventura esteja tentando satisfazer tanto quanto em sondar as propriedades básicas da matéria-prima com que as empresas trabalham ao tentar satisfazer o consumidor.

Questões básicas sobre mercados e consumidores raramente são feitas. Ambos têm um status marginal. São reconhecidos como existentes, como dignos de cuidados, mas não de muita reflexão ou de atenção dedicada. Nenhuma empresa petrolífera se interessa tanto pelos consumidores em seu próprio quintal quanto pelas jazidas do deserto do Sahara. Nada ilustra melhor o desprezo ao marketing do que o tratamento da imprensa especializada.

A edição do centenário do *American Petroleum Institute Quarterly*, publicada

em 1959 para celebrar a descoberta de petróleo em Titusville, na Pensilvânia, trazia 21 artigos proclamando a grandeza do setor. Somente um versava sobre as conquistas no marketing — e mesmo assim era um registro visual da evolução da arquitetura dos postos de gasolina. A edição também continha uma seção especial sobre "Novos horizontes", dedicada a mostrar o magnífico papel que o petróleo desempenharia no futuro dos EUA. Toda referência era de um otimismo efusivo. Em nenhum momento se aventou que o petróleo um dia pudesse sofrer uma concorrência acirrada. Mesmo a referência à energia atômica era um animador catálogo de como o petróleo ajudaria a tornar esse tipo de energia um sucesso. Não se manifestou um único temor de que a afluência da indústria petrolífera pudesse estar ameaçada ou uma sugestão de que um "novo horizonte" pudesse incluir novos e melhores meios de servir os atuais consumidores de petróleo.

Mas o exemplo mais revelador do tratamento marginal que o marketing recebe é uma outra série especial de breves artigos sobre "O revolucionário potencial da eletrônica". Sob este título, o índice trazia a seguinte lista de artigos:

- "Na prospecção de petróleo"
- "Nas operações de produção"
- "Nos processos de refino"
- "Na operação de oleodutos"

Significativamente, todas as grandes áreas funcionais do setor figuram ali, *exceto* o marketing. Por quê? Ou porque se acredita que a eletrônica não tenha um potencial revolucionário para o marketing do petróleo (o que é palpavelmente errado), ou porque os editores esqueceram de discutir o marketing (o que é mais provável e ilustra o status marginal da área).

A ordem na qual as quatro áreas funcionais são listadas também revela a alienação da indústria petrolífera em relação ao consumidor. O setor é implicitamente definido como começando pela prospecção e terminando na distribuição do petróleo a partir das refinarias. Mas a verdade, ao menos na minha opinião, é que o setor começa

com as necessidades do consumidor por seus produtos. Dessa posição primária sua definição retrocede gradativamente para áreas de menor importância até que, por fim, chegue à ponta da prospecção do petróleo.

O começo e o fim. É vital que toda pessoa envolvida em negócios entenda a visão de que um setor é um processo de satisfação do cliente, não um processo de produção de mercadorias. Um setor começa no cliente e em suas necessidades, não numa patente, numa matéria-prima ou numa habilidade de venda. Partindo das necessidades do consumidor, o setor se desenvolve em sentido inverso, primeiro se dedicando à *satisfação* concreta das necessidades do consumidor. Em seguida, volta a retroceder, para a *criação* das coisas pelas quais tal satisfação é em parte garantida. A forma como esses materiais são criados é indiferente para o consumidor — daí que a forma específica de manufatura, processamento ou o que for não pode ser considerada um aspecto vital do setor. Por fim, o setor retrocede ainda mais, passando então à *busca* da matéria-prima necessária à fabricação dos produtos.

A ironia de alguns setores orientados à pesquisa e ao desenvolvimento técnicos é que os cientistas que ocupam as altas posições executivas são totalmente anticientíficos quando a questão é definir as necessidades e os propósitos gerais da empresa. Eles violam as primeiras duas regras do método científico: identificar e definir os problemas da empresa e, então, tecer hipóteses testáveis para sua solução. Eles são científicos somente a respeito do que lhes convém, como testes de laboratório e de produtos.

O consumidor (e a satisfação de suas necessidades mais profundas) não é encarado como "o problema" — não porque haja a convicção de que tal problema não exista, mas porque toda uma vida organizacional condicionou a administração a olhar para a direção oposta. O marketing é marginalizado.

Não quero dizer que a venda seja ignorada. Longe disso. Mas venda, repito, não é marketing. Como já observado, a

venda está ligada aos truques e técnicas que levam as pessoas a trocar seu dinheiro por um produto. Ela não trata dos valores que essa troca envolve. E não vê, como o marketing invariavelmente faz, todo o processo de negócios como um esforço fortemente integrado de descobrir, criar, despertar e satisfazer necessidades do consumidor. O consumidor é uma entidade externa que, com a devida lábia, pode ser induzido a abrir a carteira.

Aliás, nem mesmo a venda recebe muita atenção em certas empresas de orientação tecnológica. Como há um mercado praticamente garantido para o abundante fluxo de novos produtos, elas não sabem de fato o que é um verdadeiro mercado. É como se vivessem numa economia planejada, transferindo rotineiramente seus produtos da fábrica para o ponto-de-venda. Sua triunfante concentração em produtos tende a convencê-las da adequação do que vêm fazendo. Com isso, não percebem as nuvens que se formam sobre o mercado.

...

Menos de 75 anos atrás, as ferrovias americanas tinham a lealdade do investidor astuto de Wall Street. Monarcas europeus investiam pesado nelas. Uma riqueza eterna estaria ao alcance de qualquer um que pudesse investir alguns milhares de dólares em papéis de empresas do setor. Nenhuma outra forma de transporte podia competir com o ferroviário em velocidade, flexibilidade, durabilidade, economia e potencial de crescimento.

Como escreveu Jacques Barzun: "Na virada do século, [o trem] era uma instituição, uma imagem do homem, uma tradição, um código de honra, uma fonte de poesia, um celeiro de desejos da infância, o mais sublime dos brinquedos e a mais solene das máquinas — quase como o carro funerário — a marcar as épocas na vida do homem."⁶

Mesmo com o advento do automóvel, do caminhão e do avião, os magnatas da ferrovia seguiram imperturbáveis em sua confiança. Se alguém tivesse dito 30 anos antes que dali a 30 anos eles estariam no chão, quebrados e implorando

por subsídios públicos, eles julgariam estar falando com um louco. Tal futuro simplesmente não era considerado possível. Não era sequer um ponto de debate, ou uma pergunta permitida, ou um assunto que qualquer pessoa de juízo consideraria digno de especulação. Todavia, muitas noções "insanas" hoje têm aceitação generalizada — por exemplo, a idéia de tubos de metal de 100 toneladas deslocando-se suavemente pelo ar 6 mil metros acima do solo, transportando 100 cidadãos em perfeito juízo bebericando um martíni — e desferiram golpes terríveis no setor ferroviário.

O que, especificamente, outras empresas devem fazer para evitar esse destino? O que a orientação ao cliente envolve? Essas questões foram parcialmente respondidas pelos exemplos e análises precedentes. Seria preciso outro artigo para mostrar em detalhe o que é necessário para cada setor específico. De qualquer forma, deveria ser óbvio que construir uma empresa orientada ao cliente envolve muito mais do que boas intenções ou truques promocionais; envolve profundas questões de organização humana e liderança. Por ora, quero apenas sugerir o que seriam alguns requisitos genéricos.

O sentimento visceral da grandiosidade. Naturalmente, a empresa tem de fazer o que a sobrevivência exige. Tem de se adaptar às exigências do mercado, e sem muita demora. Mas a mera sobrevivência é uma aspiração banal. De um jeito ou de outro, qualquer um pode sobreviver, até um pedinte na rua. O segredo é sobreviver com classe, sentir o crescente impulso da supremacia comercial. Não só provar o doce sabor do sucesso, mas ter o sentimento visceral da grandiosidade empreendedora.

Nenhuma organização pode alcançar a grandeza sem um líder vigoroso que seja motivado a avançar por um pulsante *desejo de sucesso*. Um líder tem de ter uma visão de grandiosidade, uma visão capaz de produzir um grande número de ávidos seguidores. Nos negócios, os seguidores são os clientes.

Para produzir essa clientela, a corporação inteira deve ser vista como um organismo criador de clientes e de satisfação para esses clientes. A empresa deve pensar em si não como fabricante de produtos, mas como provedora de satisfações de valor criadoras de consumidores. Deve promover essa idéia (e tudo o que ela significa e exige) por todos os cantos da organização. Deve fazer isso continuamente e com um toque que empolgue e estimule as pessoas envolvidas. De outra forma, a empresa será meramente uma série de partes estereotipadas, sem um sentido consolidador de propósito e direção.

Em suma, a organização precisa aprender a se enxergar não como produtora de mercadorias ou serviços, mas como *conquistadora de clientes*, como realizadora de coisas que farão com que as pessoas *queiram* fazer negócios com ela. E o presidente tem a inevitável responsabilidade de criar esse ambiente, esse ponto de vista, essa atitude, essa aspiração. O presidente deve definir o estilo da empresa, sua direção e suas metas. Deve saber precisamente aonde quer chegar e garantir que toda a organização também o saiba com todas as suas forças. Esse é um primeiro requisito da liderança, pois *a menos que um líder saiba para onde vai, qualquer caminho o levará até lá*.

Se qualquer caminho serve, o presidente pode simplesmente pegar a pastinha e ir pescar. Se uma organização não sabe para onde vai, ou não liga para isso, não é preciso chamar atenção para o fato com um fantoche cerimonial. Mais cedo ou mais tarde, todo mundo vai perceber.

1. Jacques Barzun, "Trains and the Mind of Man", *Holiday*, February 1960.

2. Para maiores detalhes, veja M.M. Zimmerman, *The Super Market: A Revolution in Distribution* (McGraw-Hill, 1955).

3. Idem, páginas 45-47.

4. John Kenneth Galbraith, *A Sociedade Afluente* (Thomson Pioneira, 1987).

5. Henry Ford, *Minha Vida, Minha Obra* (Companhia Editorial Nacional, 1926).

6. Barzun, "Trains and the Mind of Man", *op.cit.*