

# **RAD1401 - Marketing I**

## **Aulas 3 e 4**

### **Miopia em marketing**

Profa. Dra. Janaina Giraldi



# Miopia em Marketing (Marketing Myopia)

- Artigo de 1960 de Theodore Levitt
- ***Produtos e tecnologias mudam com o tempo, mas as necessidades perduram***
- *Como uma empresa pode assegurar seu crescimento?*
  - Empresas precisam definir seus negócios de forma **ampla**, para aproveitar oportunidades de crescimento
  - É preciso trabalhar nas **necessidades** e desejos dos clientes, e não presumir que os produtos terão longevidade

- **Ferrovias**: falta de passageiros não foi porque a necessidade de transporte diminuiu, mas porque foi preenchida por outras tecnologias
- **Indústria de filmes**: definição para negócio de “filmes” e não “entretenimento”, perdendo mercado para a televisão
  - **Problema**: *orientação para produto e não para cliente*
- **DuPont** (nylon): busca de oportunidades para aplicar seu know-how na satisfação de necessidades
  - *Orientação para produto*
  - *Orientação para cliente*
  - *Aplicação para novos produtos*

## *Definição do negócio*

	<b>Ampla</b>	<b>Específica</b>
<b>Funcional</b> baseada nas necessidades	<b>Negócio de transportes</b>	<b>Transporte de longa distância para produtores de grandes volumes de produtos de baixo valor</b>
<b>Física</b> baseada nos produtos e tecnologias	<b>Negócio de ferrovias</b>	<b>Ferrovias para carregar carvão</b>

Fonte: WALKER, BOYD JR. e LARRECHE, 1995

# Definição do negócio

<b>Empresas</b>	<b>Negócio míope</b>	<b>Negócio estratégico</b>
<i>Nike</i>	Tênis	Atitude
<i>Fedex</i>	Encomendas	Paz de espírito
<i>Mont Blanc</i>	Canetas	A arte de escrever
<i>BMW</i>	Automóveis	Prazer em dirigir
<i>Harley-Davidson</i>	Motocicleta	Estilo de vida
<i>Kopenhagen</i>	Chocolate	Presentes
<i>Godiva</i>	Chocolate	Jóias
<i>Revlon</i>	Cosméticos	Beleza, esperança
<i>Xerox</i>	Copiadoras	Produtividade no escritório
<i>Enciclopédia Britânica</i>	Enciclopédias	Informações
<i>Nokia</i>	Celulares	Conectar pessoas
<i>Carrier</i>	Condicionadores de ar	Climatização de ambientes

## Exemplo da ampliação de foco do negócio em serviços de saúde: “hospital cinco estrelas”

- Hospitais buscam inspiração nos serviços prestados por hotéis e centros de saúde no exterior: **quatro pilares** (receber, hospedar, alimentar, entreter).
- Alto padrão de hotelaria é visto na acomodação, que disponibiliza aos pacientes cofres, TV a cabo, DVD, internet. Até **heliporto** com acesso privativo ao prédio. Funcionários dão duro no serviço de concierge. "Uma noiva foi internada, dias antes de se casar, com pedra na vesícula, e tinha de fazer a última prova do vestido. Arrumamos espelhos e trouxemos o costureiro", no Sírio-Libanês, com suíte duplex por R\$ 1.817 a diária.
- No São Luiz, há banheira de hidromassagem, cromoterapia e aromaterapia, para estimular o parto natural. Suíte presidencial (até R\$ 2.500 a diária) é **mobiliada** sob encomenda.
- Aos médicos: **lounges** confortáveis e equipados para descanso, restaurantes com bufê variado e academia. "O bem-estar de quem atende está ligado ao bom tratamento dado ao paciente".
- Na **gastronomia**, nada de sopa sem sal. No Sírio-Libanês, profissionais de uma rede de hotéis dirigem a cozinha: baby beef em crosta de gergelim, medalhão de filé de frango ao curry e shiitake ao alho e ervas. Sobremesa: mousse de canela com figos assados, crème brûlée e brownie de chocolate.

## Negócio ampliado demais? Relógios Cartier

- Últimos anos: mudança de **estratégia**; de relógios simples e elegantes (US\$ 2500) para relógios complexos (até US\$ 600mil)
- 2016: Demanda caindo na China, resultados financeiros **inaceitáveis**
- Voltou o foco para a venda de relógios mais **acessíveis**
- Cartier: marca tradicionalmente associada ao público **feminino**
- Amplo **sortimento** de produtos com a marca
- **“Não foi levada a sério no mundo de especialistas em relógios masculinos”**

Fonte: <https://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2016/09/15/relogio-cartier-de-us-600000-mostra-risco-de-expandir-marcas.htm>

**Qual é o negócio da Cartier?  
Quais foram as implicações em ampliar a  
definição do negócio?  
Riscos para a empresa?**

# Sombra da obsolescência (1960)

- **Lavagem a seco**

- Concorrência: fibras sintéticas e aditivos químicos, que fizeram diminuir a necessidade de se recorrer à lavagem a seco. Lavagem ultrasônica.

- **Empresas de energia elétrica**

- Concorrência: pilha química, energia solar. Monopólio pode terminar.

- **Mercearias**

- Expansão agressiva dos supermercados.

“Não existe o que se chama de setor de rápida expansão. Há apenas companhias organizadas e dirigidas de forma a aproveitar as oportunidades de expansão”

**Levitt estava certo?**

## Razões para visão míope

- Crença de que o crescimento esteja assegurado pela expansão e pelo aumento da riqueza da população
  - Mercado em expansão reduz necessidade de criatividade
  - Indústria do petróleo: foco no produto gasolina, em lugar de energia, combustível ou transporte
  - “A indústria do petróleo está procurando encrenca”

## Razões para visão míope

- Crença de que não exista um substituto competitivo para o principal produto da indústria
  - Indústria do petróleo: a salvação do setor sempre veio de uma invenção e feita por pessoas estranhas ao setor
  - Concorrentes: aquecimento com carvão, gás natural, eletricidade, álcool

## Razões para visão míope

- Crença excessiva na produção em massa e nas vantagens dos custos unitários declinantes para grandes volumes
  - Perigo: negligenciar o marketing, foco em produção e venda
  - Vendas: foco nas necessidades do vendedor, não do cliente
  - Indústria automobilística: pesquisas não indicaram que clientes queriam carros menores, pois somente pesquisaram as preferências do cliente entre as coisas que já tinham decidido oferecer

## Razões para visão míope

- ...continuação: Crença excessiva na produção em massa e nas vantagens dos custos unitários declinantes para grandes volumes
  - Produção em massa deve seguir uma preocupação com o cliente
  - Ford: preocupação com preços veio antes da produção em massa
  - Indústria do petróleo: foco na melhoria de hidrocarbonetos, e não em novos combustíveis
  - **Problema**: setor está com a atenção tão concentrada em seu próprio produto específico que não consegue ver como ele se está tornando obsoleto
  - **“Destruição criativa?”**

## Razões para visão míope

- Preocupação excessiva com melhoramentos e redução de custos de produtos existentes
  - Filosofia: crescimento constante é uma questão de contínua inovação e aperfeiçoamento do produto
  - Indústria de produtos eletrônicos: um produto superior irá se vender sozinho?
  - Ênfase deixa de ser a necessidade do consumidor e o marketing
  - Consumidores não são previsíveis como um laboratório

## Kodak e o medo da mudança: principal produto era filme para fotografia (85% do mercado americano nos anos 80)

- 1. Ignorar as mudanças do mercado:** desde o início dos anos 90, o fim do filme fotográfico era visto como questão de tempo. A Kodak tentou negar essa realidade de todas as formas e manteve seu modelo de negócios inalterado
- 2. Hesitar ao adotar novas tecnologias:** a primeira câmera digital foi desenvolvida pela Kodak em 1976, mas levou 25 anos para levar esse negócio a sério, quando o mercado já estava tomado pelos concorrentes
- 3. Desprezar a inovação:** a Kodak sempre foi pródiga nos gastos com pesquisas, o que resultou em uma vasta base de patentes. No entanto, a maioria das inovações ficava na gaveta ou era licenciada a terceiros
- 4. Manter uma estrutura fossilizada:** uma das heranças negativas do fundador George Eastman foi uma cultura corporativa hierarquizada e lenta na tomada de decisões. Isso atrasou dramaticamente as mudanças na empresa



# A Kodak hoje...

- **Janeiro de 2012:** preparando-se para solicitar sua falência, Kodak apresentou perante um tribunal de Nova Iorque um pedido de concordata para reorganizar seus negócios para reforçar a liquidez e concentrar-se nos negócios mais competitivos.
- **Fevereiro de 2012:** anuncia que deixará de fabricar câmeras digitais de foto e vídeo. Cancelou contrato com o teatro da entrega do Oscar, em Hollywood.
- **Setembro de 2013:** saiu do processo de proteção à falência, com foco na impressão digital.
  - Alta velocidade de impressão, comunicação gráfica, embalagens, sensores touch screen, filmes motion pictures, materiais industriais, impressoras domésticas.
- **Novembro de 2014:** primeiro lucro anual desde 2007.

Eastman Kodak is a technology company focused on imaging.

We provide hardware, software, consumables and services to customers in graphic arts, commercial print, publishing, packaging, electronic displays, entertainment and commercial films, and consumer products markets.

With our world-class R&D capabilities, innovation solutions portfolio, and highly trusted brand, Kodak is helping customers around the globe to sustainably grow their businesses and enjoy their lives.

Though Kodak has mostly been known for its historic role in photography, the company has served imaging needs of numerous industries since the early 1900s. Kodak's current portfolio is based on deep technological expertise developed over the years in materials science, deposition and digital imaging science.

Using this expertise, the company that delivered the first roll film and the first digital camera is now delivering leading solutions for today's business customers.

Today we are building new growth businesses based on our technology and the value of the Kodak brand.

- Um setor de atividade representa um processo de **atendimento do cliente** e não de produção de bens
- Partindo das **necessidades** do cliente, a indústria se desenvolve de trás para diante
- A parte de vendas não deve ser ignorada, mas **vendas não é marketing**

O que as empresas devem fazer para não ter o fim das ferrovias americanas? Em que consiste a orientação para o cliente?

## Conclusões do artigo

- Deve ter uma visão de grandiosidade, que possa atrair ardentes seguidores em enormes quantidades: **os clientes**
- Não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas sim proporcionar as satisfações que angariam clientes
- A menos que se saiba para onde está indo, **qualquer caminho** conduzirá a esse local

**Não há garantias contra a obsolescência do produto**

**A melhor forma para uma empresa ter sorte é fazer sua própria sorte**

## Comentário retrospectivo (1975)

- Principal influência: pela primeira vez, muitas empresas começaram a pensar **em que negócio** estavam
  - *Dominar tecnologias ou mercados?*
  - *Aumento da sensibilidade ao cliente: mais pesquisas e orçamentos de marketing*
  - *Mudança: olhar pela janela (cliente), não no espelho (produtos atuais)*

## Comentário retrospectivo (1975)

- Equívocos percebidos
  - *Responder obsessivamente às demandas dos clientes, elevando o custo demasiadamente*
  - *Expansão da linha de produtos sem estabelecer mecanismos de controle*
  - *Expansão das atividades e pesquisas de marketing sem suporte e resultados*
  - *Mudança de estrutura organizacional de funcional para produto, sem resultados imediatos*
  - *Empresas "servindo" o cliente com produtos complexos demais*

## Exercício: assista ao trecho do filme “Na Roda da Fortuna” (1994) e responda as questões

- Quando o presidente das Indústrias Hudsucker se suicida, o comitê de diretoria arquiteta um plano: entregar a direção da companhia a um perfeito idiota, provocar a queda do valor das ações e, em seguida, assumir o comando da empresa. O escolhido é o idealista Norville Barnes, recém contratado para o departamento de correspondências internas. Mas a inesperada invenção do **bambolê** pode estragar essas intenções.



1. *Como seria a definição míope e estratégica do negócio?*
2. *Que elementos de marketing foram definidos pela administração para o lançamento do produto? Houve alguma falha?*
3. *Que razões podem ser atribuídas ao sucesso do produto?*

- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. Alfagride: McGraw-Hill, 2000.
- LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, v. 38, p. 45-56, 1960.
- MOORE, K.; PAREEK, N. **Marketing**. São Paulo: Ática, 2008.
- WALKER, O. C.; BOYD, H. W.; LARRÉCHÉ, J. **Marketing strategy: planning and implementatio**. Irwin, 1996.