

## **ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO SOB O ENFOQUE DA NOVA MIOPIA EM MARKETING: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS COM EMPRESAS SUL- AMERICANAS MAIS FOCADAS NO CLIENTE**

Ana Tereza Delapedra, Universidade Estadual de Maringá, [anadelapedra@hotmail.com](mailto:anadelapedra@hotmail.com)

Juliano Domingues da Silva, Universidade Estadual de Maringá, [jdomingues8@gmail.com](mailto:jdomingues8@gmail.com)

### **RESUMO**

A nova miopia em marketing retrata empresas com uma ênfase excessiva no cliente, desconsiderando as demandas de outros agentes sociais (*stakeholders*) que são capazes de transformar um determinado mercado e levar as empresas míopes à falência. Embora essa discussão esteja presente na literatura de marketing, pesquisadores e profissionais de marketing ainda carecem de trilhas que os auxiliem a identificar a nova miopia em marketing. Nesse bojo, esse estudo visa analisar estratégias de negócios sob a perspectiva da nova miopia em marketing. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva por meio da análise de múltiplos casos de cinco empresas sul-americanas reconhecidas pela Forbes por sua orientação para o cliente. Os resultados deste estudo mostram a dificuldade das empresas equilibrarem as demandas dos clientes e *stakeholders* ao definirem suas estratégias de negócio. Esse estudo contribui com pesquisadores e profissionais de marketing com elementos tangíveis de como reconhecer a nova miopia em marketing.

**Palavras chave:** Miopia em marketing. *Stakeholders*. Escopo. Missão. Visão.

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos de Levitt (1960) sobre a miopia em marketing representaram uma expressiva evolução para a ciência do marketing. Seu prestígio e contribuição para o marketing foram reconhecidos com o prêmio *McKinsey Award* em 1960 e, em 2004, a *Harvard Business Review* republicou o artigo “A miopia em marketing”, citando-o como “a ideia de marketing mais influente do último meio século”. As ideias de Levitt foram revolucionárias para a época, modificando as atitudes dos gerentes de marketing. Atualmente, mais de cinquenta anos após a publicação de “Miopia em Marketing”, sabe-se que os profissionais de marketing desempenham um trabalho muito melhor, focando nas necessidades dos clientes (SMITH; DRUMWRIGHT; GENTILE, 2010).

De fato, a influência do artigo de Levitt (1960) parece ter melhorado tão bem as lentes dos profissionais de marketing para o foco no cliente, que acabou desfocando a atenção para com outros agentes que também afetam a organização e a sua relação com os clientes, os denominados *stakeholders* (FREEMAN; REED, 1983). Ao propor uma renovação do conceito de miopia em marketing, Smith et al. (2010) propõem que a falta de orientação estratégica voltada para os *stakeholders* se caracteriza como uma nova forma de miopia em marketing, em que os profissionais de marketing são incapazes de enxergar o contexto social de tomada de decisão mais amplo, causando resultados desastrosos para as suas organizações e para a sociedade.

Embora a discussão da nova miopia em marketing proposta por Smith et al. (2010) ter quase uma década e ter pautado centenas de pesquisas que mostram a necessidade e as formas de adoção de uma orientação para *stakeholders*, os profissionais de marketing ainda não aprenderam a nova lição. Por exemplo, Com o intuito de oferecer refeições variadas e que agradem o paladar dos clientes, as redes de *fast-foods* oferecem cardápios menos balanceados do que há 30 anos (SANTOS, 2019), mesmo diante do problema crônico de obesidade que assola as pessoas em nível mundial. Ainda no segmento alimentício, temos o caso do uso excessivo de veneno na indústria de alimentos, para que tenham uma aparência mais bonita na gôndola do supermercado, a fim de melhorar atributos estéticos dos produtos e atender a demanda dos clientes.

Nos dois casos exemplificados, as necessidades dos clientes são prontamente atendidas pelas empresas, mas diversos agentes da sociedade (*stakeholders*) são impactados de forma negativa no processo, como os trabalhadores que manuseiam veneno, o meio

ambiente, a saúde dos indivíduos no longo prazo, as instituições públicas que lidam com a saúde pública, etc. Essa miopia em não enxergar as necessidades de todos os agentes envolvidos pode levar essas empresas a serem substituídas por outras que não sofrem da nova miopia em marketing. O segmento de alimentos orgânicos pode ser um potencial substituto. De acordo com a *International Federation of Organic Agriculture Movements* (IFOAM), em 2016 foram registrados mundialmente 57,8 milhões de hectares dedicados para a produção de alimentos orgânicos, sendo 178 países oficialmente registrados nessa atividade (GOLIJAN; DIMITRIJEVIĆ, 2018). Embora os alimentos orgânicos não sejam esteticamente bonitos e não agucem o desejo e paladar dos clientes, já têm ocupado uma grande parcela do mercado, uma vez que os clientes levam em conta todos os atributos do produto e benefícios sociais envolvidos.

Para que os profissionais de marketing evitem a nova miopia em marketing, Smith et al. (2010) sugerem que a estratégia de negócios das empresas – abrangendo o escopo da organização, a orientação estratégica e as ações de relacionamento com o ambiente – levem em consideração os clientes, os *stakeholders* e as demandas de ambos. No presente trabalho, por meio da investigação qualitativa de cinco casos de empresas sul-americanas reconhecidas pela excelência em sua orientação para o cliente (FORBES, 2018), busca-se analisar as estratégias de negócio sob a perspectiva da nova miopia em marketing.

Os resultados desse trabalho oferecem duas contribuições. Primeiro, este trabalho expande a discussão iniciada por Smith et al. (2010) ao oferecer elementos tangíveis observados nas estratégias de negócios das empresas que podem levar ou evitar uma nova miopia em marketing. Esses elementos podem ajudar futuros pesquisadores a identificar a nova miopia em marketing e relacioná-la a resultados de marketing. Segundo, este trabalho fornece trilhas para os profissionais de marketing reconhecerem suas ações sob a lógica da nova miopia em marketing.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Miopia em marketing**

O termo “miopia em marketing” foi empregado pioneiramente por Theodore Levitt, em 1960, em seu artigo publicado na *Harvard Business Review*. Levitt (1960) afirmava que o declínio das empresas em crescimento não se devia a uma saturação do mercado, mas a ocorrências de falhas na gestão administrativa.

De acordo com Levitt (1960), as falhas na gestão dessas empresas direcionava os esforços empresariais ao melhoramento dos produtos, negligenciando as necessidades dos clientes. A fim de elucidar esta proposição, o autor expõe exemplos de indústrias da época que tiveram seus crescimentos interrompidos pela falta de foco no cliente, como a indústria ferroviária e os estúdios de Hollywood. Tais empresas, segundo Levitt (1960), buscavam melhorar seus produtos incessantemente, não se atentando ao fato de que as necessidades dos seus clientes estavam se modificando. Devido a esta falha na orientação das empresas, a indústria ferroviária não percebeu que estava inserida no mercado de transportes (e não de trens), sendo substituída pelos automóveis; e os estúdios de Hollywood não perceberam que estavam inseridos no mercado de entretenimento (e não de filmes), perdendo espaço para a televisão (LEVITT, 1960).

Urdan e Rocha (2006) sintetizam o conceito de miopia em marketing na noção de que o fracasso ocorre quando as empresas não compreendem as expectativas e necessidades dos clientes e como a diversificação de produtos se sucede ao longo do tempo para atender essas necessidades.

O texto de Levitt (1960) não se limitou à exposição dos erros cometidos pelas indústrias da época, mas também exaltou as boas práticas das organizações que estavam orientadas aos clientes. Assim, Levitt (1960) destaca os exemplos das indústrias do nylon, do vidro e do alumínio, que sempre estiveram em ascensão. O êxito destas indústrias se justifica pelos esforços direcionados à satisfação das necessidades dos clientes, mesmo depois de esgotadas as oportunidades de mercado mais óbvias (LEVITT, 1960).

As empresas em declínio na época apresentavam uma visão estrita do negócio em que estavam inseridas, bem como dos produtos que ofereciam, sendo vitimadas pelo fenômeno da obsolescência (LEVITT, 1960). Levitt (1960) argumentava que estas empresas se agarravam a uma suposta superioridade incontestável do produto, para o qual não havia substitutos aparentes. Apesar de a compreensão da mudança ser uma maneira mais tranquila de lidar com as modificações do ambiente, é muito comum que as organizações ignorem-as (CICCARINO; ARAKI, 2017).

As empresas, frequentemente, são incapazes de apresentar respostas rápidas às mudanças do ambiente, por conta da “inércia estrutural” a que estão sujeitas, ou seja, lentidão para atender às modificações do ambiente (LIMA; PEREIRA; JURNO, 2009).

Para Levitt (1960), não havia empresas em crescimento; apenas empresas orientadas a criar e aproveitar oportunidades de crescimento. As empresas que se fiavam à crença do crescimento automático estavam fadadas à estagnação e ao declínio, estando à mercê do que

Levitt (1960) denominou *ciclo auto-ilusório*, composto por quatro condições:

(1) Crença de que o crescimento está assegurado pelo crescimento da população e com maior poder aquisitivo; (2) Crença de que não há substituto competitivo para o principal produto do setor; (3) Fé exacerbada na produção em massa e nas vantagens da diminuição dos custos unitários com alto volume produzido; (4) Preocupação com o produto que se presta à experimentação científica cuidadosamente controlada, ao aprimoramento e à redução de custos de produção (LEVITT, p. 63, 1960).

A prática destas condições conduz a empresa à filosofia de “coragem de suas convicções” de acordo com Levitt (1960), ou seja, a presunção de que o crescimento da empresa é iminente, não havendo necessidade de ações que priorizem o desenvolvimento da empresa. De fato, tanto indivíduos quanto empresas estão inclinados ao apego a suas convicções, negligenciando o fato de que “o equilíbrio dinâmico entre as forças é transitório” (CICCARINO; ARAKI, 2017).

Nesse sentido, Levitt (1960) alerta os administradores da época ao risco inerente de obsolescência dos produtos: era necessário que os empresários estivessem cientes de que, caso não premeditassem a obsolescência do produto, outra empresa o faria, apresentando ao mercado um produto substituto.

Segundo Pereira, Schmitt e Caldas (2006), a gestão de empresas míopes carecia de criatividade e audácia, bem como lhes faltava foco para uma visão externa à organização, o que dificultava a identificação de oportunidades de mercado, bem como das necessidades de seus clientes.

De maneira geral, segundo Levitt (1960), era necessário que a empresa tivesse a compreensão de si mesma enquanto compradora de clientes, e não produtora de bens e serviços, expressando a necessidade de uma orientação plena aos clientes. Para Levitt (1960), a “miopia em marketing” era representada pela falha na visão estratégica das empresas, que estava orientada ao produto e não às necessidades dos clientes.

## **2.2 A nova miopia em marketing: atualizando conceitos**

Segundo Kunkel et al. (2011), inspiradas nos casos de empresas que obtiveram sucesso compreendendo as necessidades dos consumidores, as organizações de modo geral passaram a ser orientadas aos desejos e satisfação dos indivíduos, consolidando os conceitos do marketing atual. É válido destacar que o aumento da concorrência nas últimas décadas – impulsionado pela abertura do mercado nacional e também pelo crescimento da economia –

contribuiu significativamente para que a satisfação dos clientes se tornasse foco principal da estratégia de marketing das empresas (KUNKEL et al., 2011).

Entretanto, Smith et al. (2010) argumentam que os profissionais de marketing aprenderam de maneira tão exemplar a lição de Levitt de focar no cliente, que deram espaço para o surgimento de uma nova forma de miopia em marketing, que pode causar distorções na visão estratégica das empresas, conduzindo-as à falência, ou então, marginalizando a função do marketing.

É compreensível e adequado que o conceito de miopia em marketing tenha se modificado através dos anos, representando a evolução e o melhoramento do conceito e das práticas de marketing. Após os estudos de Levitt da década de sessenta, o conceito de miopia em marketing foi resgatado para ser analisado novamente por Smith et al. (2010) sob a ótica do mercado atual.

Segundo os autores, “a nova miopia em marketing ocorre quando os profissionais de marketing são incapazes de enxergar o contexto social de tomada de decisão mais amplo, causando resultados desastrosos para as suas organizações e para a sociedade” (SMITH et al., p. 4, 2010).

Sob a ótica turva da nova miopia em marketing, as empresas confundem o conceito de marketing, atuando de maneira a criar bens e serviços voltados à geração de lucro econômico, menosprezando o desenvolvimento de produtos que gerem impacto social aos consumidores a longo prazo (BERNAL, 2011).

Nesse contexto, a nova miopia em marketing se sustenta em três fenômenos que se relacionam entre si: “(1) Foco único no cliente, excluindo outros *stakeholders*; (2) Definição extremamente restrita do cliente e de suas necessidades; (3) Falha em reconhecer o contexto social modificado dos negócios que exige a abordagem de múltiplos *stakeholders*” (SMITH et al., p. 4, 2010).

Segundo Freeman e Reed (1983), *stakeholders* são qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelos objetivos da empresa. O relacionamento com os *stakeholders* é fundamental para a sobrevivência da empresa atualmente (SMITH et al., 2010). Sendo assim, o papel da empresa é traçar metas de relações com os *stakeholders* atuais e aqueles em potencial, fazendo-o de maneira contínua nos processos gerenciais (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

De acordo com Smith et al. (2010), as empresas atuais relegam a atuação dos *stakeholders*, tendo como foco central apenas o cliente e suas necessidades. Assim, as empresas colocam os clientes no centro das atividades de marketing, observando-os de

maneira rasa, apenas com o objetivo de terem suas necessidades captadas e, a partir disso, a empresa poder criar produtos que entreguem valor a eles. Este foco equivocado com que as organizações têm atuado faz com que os consumidores se sintam vítimas das empresas, tendo suas necessidades objetificadas para que as indústrias possam satisfazê-las a curto prazo por meio da criação massiva de bens ou serviços (BERNAL, 2017). Entretanto, o papel social desempenhado pelo cliente é quase sempre relegado pela análise dos profissionais de marketing: é necessário entender que o indivíduo, além de cliente, também desempenha o papel de “cidadão, pai, funcionário, ou membro da comunidade global, com um papel de longo prazo no futuro do planeta” (SMITH et al., p. 4, 2010).

Diante dessa situação, Smith et al. (2010) orientam para uma consideração mais ampla do conjunto de *stakeholders* que estão preocupados com os impactos sociais e ambientais da empresa, reconhecendo o engajamento dos clientes com as causas desses *stakeholders*. Nesse sentido, Sheth (2011) alerta para a necessidade de mudança do papel do administrador de marketing: de especialista funcional para generalista.

De acordo com Bernal (2017), as empresas atuais precisam se atentar ao fato de que o mercado se compõe de partes interessadas que identificam ofertas que não sejam prejudiciais aos indivíduos ou organizações. É necessário reconhecer que esses *stakeholders* trazem consigo forças sociais intrínsecas que modificaram o contexto social e a tomada de decisões no ambiente gerencial ao longo dos últimos anos (SMITH et al., 2010). Por essa razão, os *stakeholders* merecem maior atenção por parte dos profissionais de marketing, exigindo que a empresa reconheça o seu papel na sociedade, migrando o foco estreito nos clientes para uma orientação ao *stakeholder* (SMITH et al., 2010). A negligência da empresa na observação dos *stakeholders* pode facilmente conduzir ao fracasso empresarial (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

A orientação para os *stakeholders* nem sempre se apresenta como uma tarefa fácil para a empresa, sendo necessário, muitas vezes, o engajamento com grupos que os empresários veem como adversários, como por exemplo, ativistas, cientistas, políticos e comunidade local (SMITH et al., 2010). Apesar do relacionamento com este tipo de *stakeholder* parecer complexo, possibilita muitos benefícios para a organização, uma vez que os *stakeholders* podem, potencialmente, auxiliar os profissionais de marketing no desenvolvimento de previsões sobre os mercados do futuro, promovendo o ímpeto para a inovação (SMITH et al., 2010).

A fim de exemplificar uma situação em que a nova miopia de marketing está presente, Smith et al. (2010) apresentam, dentre outros casos, a crise da obesidade nos Estados Unidos.

De acordo com os autores, durante muitos anos os fabricantes de comidas e *fast-foods* que atendem crianças focaram apenas em satisfazer o apetite de curto prazo das crianças, sem pensar no bem estar de longo prazo dos clientes; as opiniões de outros *stakeholders* (como os pais das crianças) preocupados com a nutrição das crianças foram deixadas de lado (SMITH et al., 2010). Apenas depois de um longo período, após a explosão da crise da obesidade, que essas empresas se renderam e tiveram de adotar restrições no marketing infantil; era tarde demais, pois essas empresas já haviam levado toda a culpa pela crise da obesidade (SMITH et al., 2010). Segundo os autores, se as empresas tivessem se antecipado e colaborado com os *stakeholders* neste processo, talvez não estariam tendo que arcar com toda esta parcela de culpa (SMITH et al., 2010).

Esta relutância em aceitar o papel de impacto dos *stakeholders* para a organização muito se assemelha à teimosia presente na “velha” miopia em marketing em assumir a mudança do ambiente de negócios. Levitt (1960) cita em seu texto a enganosa convicção das mercearias de seu tempo em aceitar o surgimento dos supermercados; os comerciantes se negavam a acreditar que os consumidores iriam se deslocar para fazer suas compras por preços melhores e, ao final, viram-se diante do fracasso de suas empresas ultrapassadas. O mesmo ocorre com a nova miopia em marketing, em que as empresas relutam a aceitar o impacto dos *stakeholders* (principalmente aqueles vistos como inimigos) no comportamento de seus clientes e na empresa.

Como forma de sanar a nova miopia em marketing, Bernal (2017) propõe que as empresas reconheçam o impacto de longo prazo que podem gerar tanto nos consumidores como na sociedade em que estão inseridas. Além disso, faz-se necessário considerar os posicionamentos das partes externas à relação de troca produtor-consumidor, a fim de que o impacto gerado tanto no consumidor quanto na comunidade seja o menos prejudicial possível, e que o bem ou serviço satisfaça as necessidades do consumidor a curto e longo prazos.

Buscando solucionar e evitar a nova miopia em marketing, Smith et al. (2010) apresentam proposições práticas baseadas na literatura do gerenciamento de *stakeholders*, bem como na pesquisa sobre *stakeholders* no marketing: (1) Mapear os *stakeholders* da empresa; (2) Determinar a importância do *stakeholder*; (3) Investigar os problemas e expectativas dos *stakeholders* e medir impacto; (4) Engajar-se com *stakeholders*; (5) Adotar uma orientação para o *stakeholder*.

De maneira geral, o artigo de Smith et al. (2010) enfatiza um entendimento mais sofisticado de consumo que leva em consideração as reivindicações dos *stakeholders*, sem relegar as necessidades dos clientes.



### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho tem abordagem qualitativa e descritiva. Como estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de casos múltiplos, uma vez que a análise de várias empresas fornece informações complementares a respeito do tema (YIN, 2005). O critério empregado para a seleção das empresas analisadas se deu em função da publicação pela Forbes (2018) das nove empresas sul-americanas mais focadas no cliente. Empresas reconhecidamente orientadas para o cliente fornecem casos ricos em informações para a análise dos elementos que podem evidenciar a nova miopia em marketing, uma vez que o foco suas ações podem elucidar um foco excessivo no cliente em detrimento de outros agentes da sociedade.

A lista publicada pela Forbes (2018) apresenta as seguintes empresas: (1) Arcos Dorados; (2) Santander; (3) Farmacorp; (4) Concentrix Brasil; (5) Magazine Luiza; (6) Aira; (7) Conta Azul; (8) Sambatech; (9) Produbanco. A coleta dos dados deu-se nos sites institucionais das empresas investigadas, objetivando constatar, dentre outros aspectos, a missão, a visão, os valores e as atitudes para com o ambiente organizacional das empresas. As empresas sinalizadas Concentrix Brasil, Aira, Conta Azul e Sambatech foram excluídas da amostra, pois não apresentavam os elementos requeridos para análise em seus portais institucionais, restando cinco empresas para análise.

A análise dos dados foi conduzida de forma a atender as categorias analíticas compostas pelos elementos de análise, conforme a Tabela 1 a seguir.

Tabela 1. Categorias analíticas e elementos de análise.

<b>Categorias analíticas</b>	<b>Elementos de análise</b>
1. Escopo de atuação	Definição dos produtos e seus atributos (Levitt, 1960) Definição dos clientes e de suas necessidades (Levitt, 1960) Definição dos clientes, dos <i>Stakeholders</i> e necessidades de ambos (Smith et al., 2010)
2. Orientação estratégica	Foco único no produto (Levitt, 1960) Foco único no cliente (Levitt, 1960) Foco no cliente e nos <i>Stakeholders</i> (Smith et al., 2010)
3. Relação com o ambiente organizacional	Preocupação com os clientes (Levitt, 1960) Preocupação com o mercado (Levitt, 1960) Preocupação com os múltiplos <i>Stakeholders</i> (Smith et al., 2010)

Fonte: Autores.

Cada categoria de análise teve como base itens específicos do planejamento estratégico das empresas, a fim de investigar os elementos da estratégia de negócios para classificar as diferentes categorias como míopes ou não. O Escopo de Atuação das empresas foi analisado de acordo com a missão apresentada pelas organizações em seus sites

institucionais. A Orientação Estratégica, por sua vez, foi analisada tendo como fundamento a visão e os valores (ou conceitos próximos) apresentados pelas empresas. Por fim, a Relação com o Ambiente Organizacional considerou aspectos diversos apresentados pelas empresas em seus sites institucionais, como por exemplo, os projetos que realizam e/ou prêmios obtidos.

## 4 ANÁLISES DOS DADOS

### 4.1 Análise dos casos

Nesta seção, é apresentada a análise dos dados coletados nos sites institucionais das empresas. Estão descritos os dados das empresas, identificando neles os elementos de análise e suas respectivas categorias analíticas, para então classificá-las como míopes ou não.

#### 4.1.1 *Arcos Dorados*

A empresa Arcos Dorados é uma franquia independente do McDonalds e atua há dez anos em dezoito países da América Latina, com mais de cinco mil unidades de atendimento, dentre elas, restaurantes, McCafés e quiosques de sobremesas.

A missão da Arcos Dorados é “servir comida de qualidade gerando momentos deliciosos e acessíveis para todos”. Analisando-se o escopo de atuação da Arcos Dorados por meio de sua missão, constata-se que a empresa possui definição clara de seus produtos (“comida”) e de seus atributos (“de qualidade”). Além disso, a missão da empresa define de maneira ampla os clientes que a organização pretende atender (referindo-se a estes como “todos”). Apesar de definir seus clientes dessa forma, a Arcos Dorados não traz em sua missão uma definição das necessidades dos clientes, apenas explica as experiências que busca proporcionar a eles (“gerando momentos deliciosos e acessíveis”). A partir desta pretensão da empresa de “gerar momentos deliciosos e acessíveis”, pode-se denotar que a Arcos Dorados “cria” uma necessidade para os clientes a ser atendida.

Partindo da análise do escopo de atuação da empresa, nota-se uma tendência à miopia em marketing de Levitt (1960), uma vez que a organização define apenas seus produtos, explicitando pouco ou quase nada a respeito de seus clientes e das necessidades dos mesmos a serem atendidas. A missão da empresa também não aborda os demais *stakeholders*, apenas os clientes. Nesse sentido, pode-se afirmar que o escopo de atuação da Arcos Dorados também

denota tendência a ser acometido pela nova miopia em marketing de Smith et al. (2010), dado que não apresenta em sua missão os demais *stakeholders* da empresa, apenas os clientes.

Por sua vez, para analisar a orientação estratégica da empresa, observou-se sua visão, apresentada pela Arcos Dorados como “ser reconhecidos por oferecer diariamente a melhor experiência em cada um de nossos restaurantes gerando valor para a nossa gente e acionistas”. Esta visão expressa foco no produto, no cliente e também em outros *stakeholders* (como a sociedade e funcionários – “nossa gente” –, bem como os acionistas), determinando a ótica aguçada da empresa, que tira a sua orientação estratégica da mira da miopia em marketing.

Os valores que a empresa apresenta em seu site institucional são:

(1) Entregar qualidade, serviço e limpeza a nossos clientes; (2) Somos orientados a resultado com espírito empreendedor; (3) Promovemos a meritocracia e o trabalho em equipe; (4) Valorizamos as diferenças e fomentamos a inclusão; (5) Operamos com responsabilidade e ética; (6) Contribuímos para o desenvolvimento das comunidades em que operamos.

A partir desses valores, pode-se detectar, assim como na visão da empresa, preocupação para com os demais *stakeholders* além dos clientes, observando-se a autoconsciência da empresa enquanto geradora de impactos sociais. Este fato isenta a orientação estratégica da empresa de ser classificada como míope.

Observando outros aspectos da empresa a fim de analisar sua relação com o ambiente organizacional, nota-se preocupação com os três elementos de análise: clientes, mercado e demais *stakeholders*. Assim, verifica-se preocupação com o cliente, ao buscar atender as necessidades de qualidade de vida dos mesmos, como se percebe na formulação do cardápio dos restaurantes: os restaurantes modificaram recentemente a composição de um lanche destinado a crianças, compondo-o com opções de frutas. Constata-se também uma preocupação com o mercado ao utilizar legumes e verduras cultivados por produtores locais, a fim de fomentar mercados locais. A preocupação com os demais *stakeholders* é verificada, por exemplo, por práticas sustentáveis adotadas no cotidiano da empresa – adesão aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, embalagens advindas de fontes certificadas. Diante disso, a relação da Arcos Dorados com o ambiente organizacional denota uma relação isenta de miopia em marketing.

#### 4.1.2 Santander

O Santander é uma instituição financeira fundada em 1857, na Espanha, e está

presente atualmente em dez mercados principais, tanto na Europa quanto nas Américas. A empresa atua com foco no banco comercial, sendo esta sua principal fonte de receitas. Além disso, o Santander se destaca como o principal conglomerado financeiro da América Latina, ocupando posições importantes no Brasil, México, Argentina e Chile.

A organização apresenta em seu site institucional o seu propósito: “Contribuir para que as pessoas e os negócios prosperem”. Analisando o escopo de atuação da empresa, entende-se que os clientes que a organização atende são pessoas físicas e jurídicas. Entretanto, a definição dos clientes se dá de maneira profusa, ou seja, não delimita um público-alvo específico. Além disso, o propósito do Santander também não traz uma definição dos produtos e de seus atributos. Entende-se que o propósito da organização considera os outros *stakeholders* além dos clientes pois, ao não definir o tipo de pessoas e de negócios para os quais contribui, consideram-se todos eles, isto é, abrange também os *stakeholders* da empresa além de seus clientes. Diante disso, o escopo de atuação do Santander se caracteriza como míope de acordo com a classificação de Levitt (1960) pelo fato de não apresentar uma definição clara dos produtos e de seus atributos. Entretanto, tratando-se da classificação da nova miopia em marketing de Smith et al. (2010), o escopo de atuação do Santander está isento desta falha de gestão.

Apesar do site institucional do Santander não apresentar a visão da empresa, analisou-se seu modelo de negócio e seus pilares a fim de verificar sua orientação estratégica. Nesse contexto, “o modelo de negócio do Santander é voltado para o cliente, com alto nível de recorrência em seus resultados e receitas”. O Santander também apresenta os seus pilares de atuação: “(1) Enfoque comercial; (2) Disciplina no capital e solidez financeira; (3) Prudência nos riscos; (4) Diversificação geográfica; (5) Marca; (6) Eficiência.” O modelo de negócios e os pilares do Santander denotam foco único no cliente, não apresentando preocupação com o produto e com os outros *stakeholders*. Assim, verifica-se que a orientação estratégica do Santander está submetida à miopia em marketing proposta por Levitt (1960), bem como à nova miopia em marketing proposta por Smith et al. (2010).

Por sua vez, ao investigar a relação com o ambiente organizacional exercida pelo Santander, foram observadas algumas atitudes da empresa, tais como: incentivos à cultura (promoção de artistas locais, preservação do patrimônio das artes visuais); fomento a diversos setores (esporte, educação, etc); compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU; compromisso com a ética e com o desenvolvimento sustentável; realização da análise de risco socioambiental (critérios socioambientais para aceitação de clientes); compromisso na redução do consumo de energia e papel. Estas e outras ações

expostas no site da empresa manifestam preocupação da organização para com os clientes, o mercado e os múltiplos *stakeholders*. Assim, assume-se que a relação do Santander com o ambiente organizacional não apresenta miopia em marketing de nenhum tipo.

#### 4.1.3 *Farmacorp*

A *Farmacorp* surgiu em 2000, a partir de uma fusão de cadeias de farmácias pertencentes aos netos de um dos primeiros farmacêuticos da família. Atualmente, a *Farmacorp* é reconhecida como uma das marcas mais poderosas no setor de saúde em várias cidades da Bolívia, sendo uma das empresas com melhor reputação no país.

A missão da empresa está apresentada em seu site institucional:

“Somos a *Farmacorp*, uma equipe de colaboradores comprometidos e altamente profissionais que, apoiados na inovação constante e tecnologia avançada, trabalham unidos gerando experiências memoráveis que ajudam às famílias a levar uma vida feliz e saudável”.

Nesse contexto, observando-se o escopo de atuação da empresa, nota-se que a *Farmacorp* não possui clara definição de seus produtos e de seus atributos. Outro aspecto observado é que a empresa define seus clientes como sendo “as famílias”, mas não define suas necessidades: apenas assume que trabalham para tornar suas vidas saudáveis e felizes, ou seja, indicam as necessidades que presumem que seus clientes possuam. A missão da empresa também não considera as necessidades de outros *stakeholders*. Assim, ao observar o escopo de atuação da empresa, considera-se que este é míope segundo a classificação de Levitt (1960) e de Smith et al. (2010).

O site da empresa também apresenta a visão da *Farmacorp*: “Ser reconhecidos globalmente como um modelo de sucesso que contribui para o bem estar diário das pessoas com o melhor serviço ao cliente”. Os valores da empresa, segundo seu site institucional, são: “(1) Espírito de superação; (2) Integridade; (3) Vocação de serviço – compromisso; (4) Escuta ativa”. Assim, a orientação estratégica da empresa sugere que a organização não apresenta foco no produto e nem nos *stakeholders*, apenas no cliente e em seu atendimento. Sugere-se, portanto, que a orientação estratégica da empresa é míope.

Além da missão, visão e valores, o site da empresa não apresenta outras informações que podem ser analisadas a fim de verificar a relação com o ambiente organizacional.

#### 4.1.4 Magazine Luiza

O Magazine Luiza surgiu em 1957, na cidade de Franca – SP, a partir do trabalho de um casal que vendia TVs em cores para clientes da região. Atualmente, a empresa está presente em dezessete estados do país e conta com vinte e dois mil funcionários e doze centros de distribuição.

O site institucional da empresa expõe sua missão: “Levar a muitos o que é acessível a poucos”. A partir da missão do Magazine Luiza, nota-se que o escopo de atuação da empresa, apesar de amplo, possui a definição dos produtos da empresa, bem como dos clientes que a mesma pretende atender. Ao mesmo tempo que este escopo de atuação pode ser compreendido como amplo, também pode ser percebido como flexível, visto que se adequa a mudanças de mercado. Por exemplo, na época em que a TV em cores era acessível apenas a uma parcela da população, o Magazine Luiza teve a oportunidade de atender as parcelas do mercado que não tinham acesso a esta tecnologia; o mesmo ocorreu no contexto do surgimento da máquina de lavar. Portanto, o escopo de atuação da organização não se enquadra como míope segundo a teoria de Levitt (1960). Entretanto, o escopo de atuação do Magazine Luiza não considera os demais *stakeholders* da empresa e suas necessidades, sendo classificado como míope segundo a abordagem de Smith et al. (2010).

A visão da empresa não é apresentada no site com esta denominação. Entretanto, identifica-se o propósito de trabalho da empresa:

“Hoje, trabalhamos para tornar a conectividade acessível ao maior número possível de brasileiros. Tornar possível a compra de smartphones, computadores e TVs conectadas é contribuir para a inclusão digital”.

Apesar da empresa não apresentar seus valores no site institucional, analisou-se a orientação estratégica a partir do propósito de trabalho da organização. Nesse sentido, nota-se que o Magazine Luiza apresenta tanto foco no cliente quanto no produto que oferece, o que isenta sua orientação estratégica da classificação de míope sob a ótica de Levitt (1960). Entretanto, ressalta-se que a orientação estratégica da empresa não declara foco nos demais *stakeholders*, tornando-a míope de acordo com os conceitos de Smith et al. (2010).

Ao analisar outros aspectos da empresa, notam-se ações voltadas à sustentabilidade ambiental e social. A fim de promover a sustentabilidade ambiental, o Magazine Luiza busca parcerias com fornecedores que respeitem a conduta ética e as legislações ambientais. Além disso, promove a gestão dos impactos ambientais e gestão dos resíduos sólidos e recicláveis.

Por sua vez, a sustentabilidade social é proporcionada por meio da gestão de projetos nas áreas de cultura, esportes, educação e saúde. Portanto, observa-se que o Magazine Luiza considera as necessidades de longo prazo dos clientes, enxergando-o não apenas como um consumidor. A partir disso, verifica-se que a relação com o ambiente organizacional da empresa está preocupada com clientes, mercado e demais *stakeholders*, não podendo ser classificada como míope.

#### 4.1.5 Produbanco

O Produbanco é uma instituição financeira que surgiu em 1978, no Equador, atendendo o setor corporativo. Ao longo dos anos, foi expandindo seus segmentos de negócios e também sua área geográfica de atuação, crescendo a nível internacional. Em 2014, juntou-se ao Grupo Promerica e continuam trabalhando em conjunto. Pelo fato de a missão da empresa não ser apresentada em seu site, neste caso, não foi analisado o escopo de atuação do Produbanco.

A empresa não apresenta sua visão no site institucional, mas expõe seus pilares e objetivos estratégicos. Desta forma, destacam-se enquanto pilares estratégicos do Produbanco:

“(1) Administrar os ativos com responsabilidade; (2) Crescer em bancos, meios de pagamento, pequenas e médias empresas; (3) Continuar a liderança no banco corporativo; (4) Ser líder em omnichannel”.

Por sua vez, os objetivos estratégicos da empresa são:

“(1) Centrar-se no cliente; (2) Desenvolver negócios potencializando a relação entre os segmentos de mercado e aprofundando a relação com clientes; (3) Diferenciar-se por inovação e tecnologia; (4) Potencializar a gestão das subsidiárias; (5) Posicionar as fortalezas da marca e imagem corporativa; (6) Capitalizar a pertença ao Grupo Promerica”.

A partir disso, é possível analisar a orientação estratégica da empresa. Nesse sentido, verifica-se que a orientação estratégica do Produbanco está voltada ao produto (exemplo: “crescer em bancos, meios de pagamento, pequenas e médias empresas”); aos clientes (exemplos: “centrar-se no cliente”, “aprofundando as relações com clientes”); e também aos demais *stakeholders* (exemplo: “potencializar a gestão das subsidiárias”). Diante do exposto, denota-se que a orientação estratégica da empresa não se enquadra nos tipos de miopia aqui tratados.

Como declarado em seu site, o Produbanco atua com responsabilidade social:

“O Produbanco visa contribuir com o progresso das pessoas e das empresas. Quando concedemos um empréstimo, estamos contribuindo com um lugar. Quando financiamos uma pequena empresa, estamos apoiando a criação de postos de trabalho. O Produbanco tem uma grande responsabilidade e a maneira de fazer negócios leva implícita a inclusão financeira”.

Além disso, o Produbanco também declara anualmente seu Relatório de Responsabilidade Social, assim como está comprometido com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Assim, verifica-se que a relação com o ambiente organizacional mantida pelo Produbanco está preocupada com os clientes (“progresso das pessoas e das empresas”), com o mercado (“ao considerar o impacto que um empréstimo e um financiamento podem causar na sociedade”) e com os demais *stakeholders* (“comprometimento com o meio ambiente”).

#### 4.2 Análise comparativa das empresas investigadas

Faz-se necessário defrontar as análises das empresas investigadas a fim de detectar possíveis semelhanças nas classificações das categorias analíticas. Sendo assim, analisou-se comparativamente, primeiro, o escopo de atuação; na sequência, a orientação estratégica; e, por fim, a relação com o ambiente organizacional das empresas.

Ao analisar o *Escopo de Atuação* das organizações, foram observadas as definições de produtos e de seus atributos; de clientes e suas necessidades; e de clientes, *stakeholders* e necessidades de ambos.

Tabela 2. Análise comparativa do Escopo de Atuação das empresas.

Elementos de análise	Arcos Dorados	Santander	Farmacorp	Magazine Luiza	Produbanco
<i>Definição dos produtos e de seus atributos</i>	Comida de qualidade	Não possui	Não possui	O que é acessível a poucos	*
<i>Definição dos clientes e de suas necessidades</i>	Todos [clientes]; não apresenta suas necessidades	Pessoas e negócios; não apresenta suas necessidades	Famílias; não apresenta suas necessidades	Muitos [clientes]	*
<i>Definição dos clientes, stakeholders e necessidades de ambos</i>	Todos [clientes]; não aborda outros <i>stakeholders</i>	Pessoas e negócios [clientes e <i>stakeholders</i> ]; não apresenta suas necessidades	Famílias [clientes]; não aborda outros <i>stakeholders</i>	Muitos [clientes]; não aborda outros <i>stakeholders</i>	*

Nota: \* O escopo de atuação do Produbanco não foi analisado pois as informações a respeito da missão da empresa não constam no site institucional.

Fonte: Autores.



Assim, verificou-se que as duas únicas empresas que apresentam definição – ainda que amplas – dos produtos e de seus atributos são a Arcos Dorados e o Magazine Luiza. Em relação à definição dos clientes e de suas necessidades, todas as empresas investigadas apresentam definições amplas dos clientes que atendem, não identificando suas necessidades. Por fim, quando se analisa a definição dos clientes, dos *stakeholders* e das necessidades de ambos, apenas o Santander apresenta definição de clientes e de *stakeholders* (sem apresentar suas necessidades); as demais empresas apenas definem seus clientes. Com tudo, as empresas com escopo de atuação míope segundo a classificação de Levitt (1960) são Santander e Farmacorp. As outras empresas estão isentas da miopia em marketing.

A *Orientação Estratégica* das empresas investigadas foi observada de acordo com os elementos de análise: foco no produto, foco no cliente, foco nos *stakeholders*.

Tabela 3. Análise comparativa da Orientação Estratégica das empresas.

Elementos de análise	Arcos Dorados	Santander	Farmacorp	Magazine Luiza	Produbanco
<i>Foco no produto</i>	Melhor experiência	-	-	Smartphones, TVs, computadores	Bancos, meios de pagamento, bancos corporativos
<i>Foco no cliente</i>	Nossa gente	Modelo de negócios e valores voltados para o cliente	Melhor serviço ao cliente; valores voltados aos clientes	Tornar possível o acesso a aparelhos conectados à rede (inclusão digital dos clientes)	Centrar-se no cliente; aprofundar relacionamento com clientes
<i>Foco nos stakeholders</i>	Nossa gente; acionistas	-	-	-	Gestão de subsidiárias

Fonte: Autores.

Dentre as empresas analisadas, as três que apresentam foco no produto são a Arcos Dorados, o Magazine Luiza e o Produbanco. Inclusive, destaca-se que as únicas empresas que apresentam foco nos três elementos de análise foi a Arcos Dorados e o Produbanco, estando livres da mira da miopia em marketing. As empresas Santander e Farmacorp, de maneira semelhante, direcionam foco único no cliente, classificando a orientação estratégica de ambas como míope segundo Levitt (1960) e também de acordo com Smith et al. (2010). O Magazine Luiza, por sua vez, tem sua orientação estratégica classificada como míope apenas sob a perspectiva de Smith et al. (2010).

No que diz respeito à *Relação com o Ambiente Organizacional*, as empresas foram observadas de acordo com a preocupação com o cliente, com o mercado e com os múltiplos *stakeholders*.

Tabela 4. Análise comparativa da relação das empresas com o ambiente externo.

Elementos de análise	Arcos Dorados	Santander	Farmacorp	Magazine Luiza	Produbanco
<i>Preocupação com o cliente</i>	Atendimento das necessidades de qualidade de vida dos clientes, etc.	Análise de risco socioambiental como critério para aceitação de clientes, etc.	*	Visão do cliente não apenas como consumidor, mas indivíduo com necessidades de longo prazo	Progresso das pessoas e empresas
<i>Preocupação com o mercado</i>	Fomento aos produtores e mercados locais, etc.	Compromisso com a ética e o desenvolvimento sustentável, etc.	*	Gestão de projetos nas áreas de cultura, esporte, educação, etc.	Consideração do impacto de um empréstimo ou financiamento na sociedade
<i>Preocupação com múltiplos stakeholders</i>	Práticas sustentáveis adotadas no cotidiano empresarial, etc.	Fomento a cultura, esporte, educação, etc.	*	Parcerias com fornecedores que adotem práticas sustentáveis, etc.	Relatório de Responsabilidade Social, etc.

Nota: \* A relação da Farmacorp com o ambiente organizacional não foi analisada pois as informações a respeito não constam no site institucional.

Fonte: Autores.

Diante disso, constata-se que todas as empresas demonstram preocupação de alguma forma com os três elementos de análise, denotando que nenhuma delas apresenta relação com o ambiente organizacional sujeita às classificações de miopia em marketing.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou, por meio da análise de múltiplos casos, analisar as estratégias de negócio sob a perspectiva da nova miopia em marketing. Foi possível observar na definição de escopo, delimitação da orientação estratégica e de ações voltadas para o relacionamento com o ambiente externo, que empresas reconhecidamente orientadas para o cliente, ao declararem sua estratégia de negócio em sua missão e visão, não levam em conta as demandas dos demais agentes da sociedade envolvidos com o seu negócio (isto é, *stakeholders*). No entanto, com o intuito de manter uma relação com ambiente organizacional, as empresas investigadas realizam ações que denotam preocupação com os clientes e *stakeholders*.

Sob a perspectiva da nova miopia em marketing sugerida por Smith et al. (2010), as empresas investigadas não estão isentas por completo do novo tipo de miopia, uma vez que apresentam uma dificuldade de estabelecerem as demandas dos clientes e *stakeholders* ao definirem sua estratégia de negócio. A nova miopia em marketing será superada quando as empresas conseguirem avançar de ações eventuais que visam manter um bom relacionamento com os *stakeholders* para um estágio em que as demandas dos *stakeholders* sejam

incorporadas no escopo (missão) e orientação estratégica do negócio (visão). Profissionais de marketing devem atuar de forma ativa na definição do planejamento estratégico das empresas, mostrando à alta administração, os riscos no longo prazo de não pensar de forma mais holística no potencial que os *stakeholders* possuem para transformar um determinado negócio.

Os resultados desse trabalho oferecem duas contribuições. Primeiro, esse trabalho expande a discussão iniciada por Smith et al. (2010) ao oferecer elementos tangíveis observados nas estratégias de negócios das empresas que podem levar ou evitar uma nova miopia em marketing. Smith et al. (2010) definem os pressupostos básicos de uma empresa considerada míope em marketing sob uma nova perspectiva, mas não oferecem elementos que ajudem os pesquisadores e profissionais a identificarem essa nova miopia. Neste estudo, ajudamos a organizar esses elementos, a saber: escopo do negócio, orientação estratégica do negócio e ações de relacionamento com o ambiente organizacional. Esses elementos podem ajudar futuros pesquisadores a identificar a nova miopia em marketing e relacioná-la a resultados de marketing.

Segundo, esse trabalho fornece trilhas para os profissionais de marketing reconhecerem suas ações sob a lógica da nova miopia em marketing. A literatura de gestão mostra que a missão e visão de uma empresa norteiam todo o processo administrativo (SOBRAL; PECI, 2013). Dado que passado mais de sessenta anos da lição de Levitt (1960), essa pesquisa mostra que as empresas ainda têm dificuldade de superar a miopia em marketing no sentido original, reconhecendo-se que superar a nova miopia em marketing é um desafio contemporâneo importante nas organizações. Para superar esse desafio, os profissionais de marketing devem ser capazes de pensar a missão e visão da empresa equilibrando ambas as demandas de clientes e *stakeholders*. Os casos do Santander e Magazine Luiza mostram como conciliar ambas as demandas ao estabelecer a missão e visão.

Essa pesquisa não está livre de limitações. Primeiro, buscamos analisar os elementos de missão, visão e ações de estratégias contidas no site institucional das empresas, porque esses elementos fornecem uma trilha da estratégia de negócio de uma empresa. Contudo, uma análise de outros documentos e informações disponibilizadas na mídia e tomando uma perspectiva longitudinal, como a análise realizada por Levitt (1960), poderia fornecer mais detalhes e mais profundidade na análise das empresas analisadas. Futuros estudos podem usar mais elementos para identificar a presença ou ausência da nova miopia em marketing. Segundo, nesse trabalho, não buscou-se estabelecer uma relação entre a nova miopia em marketing e o respectivo fracasso. Futuros estudos podem analisar a relação entre a presença ou ausência da nova miopia em marketing com o desempenho de mercado.

## REFERÊNCIAS

- BERNAL, C. L. Gil. **Marketing, su persistente miopía y la ausencia de su fundamento**. 2017. Monografia (Programa de Administração de Empresas) – Universidad de La Salle, Bogotá.
- CICCARINO, I.; ARAKI, M. E. Blockchain como um fator de mudança na competição e no arranjo econômico de oportunidades. In: XX Semead, 2017, São Paulo. **Anais...** Semead, 2017.
- FORBES. **9 empresas sul-americanas mais focadas no cliente**. 19 dez. 2018. Disponível em: <https://forbes.uol.com.br/listas/2018/12/9-empresas-sul-americanas-mais-focadas-no-cliente/>. Acesso em: 01 mar. 2019.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and *Stakeholders*: A new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.
- GOLIJAN, J.; DIMITRIJEVIĆ, B. Global organic food market. **Acta Agriculturae Serbica**, v. 23, n. 46, p. 125-140, 2018.
- KUNKEL, F. I. R.; CERETTA, P. S.; PERIN, B. M. da R.; MENEZES, N. D. de. Mensuração das relações de satisfação dos clientes de uma agência dos correios. In: XX Semead, 2011, São Paulo. **Anais...** Semead, 2011.
- LEVITT, T. Miopia de marketing. **Harvard Business Review**, v. 38, p. 57-66, 1960.
- LEVITT, T. Miopia de marketing. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 7, p. 88-99, 2004.
- LIMA, C. H. P.; PEREIRA, G. B.; JURNO, M. E.; NOVOA, N. F. **Ecologia organizacional: Muito além do ambiente da organização**. Belo Horizonte: Núcleo, 2009.
- LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: Contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 39-52, jun 2009.
- PEREIRA, M. F.; SCHMITT, V.; CALDAS, A. de M. Visão, estratégia e execução: o caso da Gol. In: III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006. **Anais...**, 2006.
- SANTOS, M. T. O fast-food de hoje é pior para a saúde do que 30 anos atrás, diz estudo. **Revista Saúde Abril**. 25 mar. 2019. Disponível em: <https://saude.abril.com.br/alimentacao/fast-food-hoje-e-menos-saudavel-que-30-anos-atras-diz-estudo/>. Acesso em 30 mar. 2019.
- SHETH, J. N. Impacts of emergin markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. **Journal of Marketing**, v. 75, p. 166-182, 2011.
- SMITH, N. C.; DRUMWRIGHT, M. E.; GENTILE, M. C. The new marketing myopia. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 29, p. 4–11, 2010.
- SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- URDAN, A. T.; ROCHA, A. da. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 2, p. 55-60, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.