A compra deste conteúdo não prevê o atendimento e fornecimento de suporte técnico operacional, instalação ou configuração do sistema de leitor de ebooks. Em alguns casos, e dependendo da plataforma, o suporte poderá ser obtido com o fabricante do equipamento e/ou loja de comércio de ebooks.

Material com direitos autorais

Isso é marketing: para ser visto é preciso aprender a enxergar

Copyright © 2019 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-85-508-0765-2

Translated from original This is Marketing. Copyright © 2018 by Seth Godin. *All rights reserved.* ISBN 9780525540847. This translation is published and sold by permission of Portfolio/ Penguin, an imprint of Penguin Random House LLC, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2019 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Impresso no Brasil — 2019 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para autoria@altabooks.com.br

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com projetos@altabooks.com.br

Produção Editorial

Editora Alta Books

Material com direitos autorais

Gerência Editorial

Anderson Vieira

Produtor Editorial

Juliana de Oliveira

Marketing Editorial

marketing@altabooks.com.br

Editor de Aquisição

José Rugeri

j.rugeri@altabooks.com.br

Vendas Atacado e Varejo

Daniele Fonseca

Viviane Paiva

comercial@altabooks.com.br

Ouvidoria

ouvidoria@altabooks.com.br

Equipe Editorial

Adriano Barros

Bianca Teodoro

Ian Verçosa

Illysabelle Trajano

Kelry Oliveira

Keyciane Botelho

Maria de Lourdes Borges

Paulo Gomes

Thales Silva

Thauan Gomes

Thiê Alves

Tradução

Material com direitos autorais

Kathleen Miozzo

Copidesque

Alberto Streicher

Revisão Gramatical

Rochelle Lassarot

Wendy Campos

Diagramação

Luisa Maria Gomes

Capa

Bianca Teodoro

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Material com direitos autorais

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

G585i Godin, Seth

Isso é Marketing [recurso eletrônico]: Para Ser Visto é Preciso Aprender a Enxergar / Seth Godin ; traduzido por Kathleen Miozzo. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2019.
288 p. : il. ; 1,28 MB.

Tradução de: This is Marketing

ISBN: 978-85-508-0765-2 (E-book)

1. Marketing. I. Miozzo, Kathleen. II. Título.

CDD 658.8
2019-560 CDU 658.8

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410

ALTA BOOKS
EDITORA

Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20970-031 — Rio de Janeiro - RJ
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br
www.facebook.com/altabooks

ASSOCIADO CBL Câmara Brasileira do Livro

Material com direitos autorais

Para Leo, Anna, Mo, Sammy, Alex, Bernadette e Shawn... E para todas as novas vozes que tornam nossas vidas melhores

Material com direitos autorais

AGRADECIMENTOS

Eu só posso pegar emprestado. Não conheço nenhuma ideia puramente original, que caia do céu como um relâmpago. E se eu pegar grandes ideias emprestadas e as recombinar de maneiras interessantes, talvez possa contribuir com algo para alguém.

Neste livro, peguei ainda mais empréstimos do que o habitual. De Michael Schrage para o embrião da ideia de mudança, de Bernadette Jiwa, que fez um trabalho tão generoso com histórias, e de Tom Peters em... bem, em tudo. Existem alguns detalhes no meu blog, publicados diariamente. E, claro, sou grato a Pam Slim, Jackie Huba, Jenny Blake, Brian Koppelman, Michael Bungay Stanier, Alex Peck, Steve Pressfield, Shawn Coyne, Al Pittampalli, Ishita Gupta, Clay Hebert, Alex DiPalma, David Meerman Scott (Deadhead), Amy Koppelman, Nicole Walters, Brené Brown, Marie Forleo, WillieJackson.com, Jacqueline Novogratz, John Wood, Scott Harrison, Cat Hoke, Michael Tremonte, Keller Williams, Tim Ferriss, Patricia Barber, Harley Finkelstein, Fiona McKean, Lil Zig Ballesteros, Zig Ziglar, David Ogilvy, Jay Levinson, Sheryl Sandberg, Adam Grant, Susan Piver, Aria Finger, Nancy Lublin, Chris Fralic, Kevin Kelly, Lisa Gansky, Roz Zander, Ben Zander, Micah Sifry, Micah Solomon, Teri Tobias, Tina Roth Eisenberg, Paul Jun, Jack Trout, Al Ries, John Acker, Rohan Rajiv, Niki Papadopoulos, Vivian Roberson, os alunos generosos do TheMarketingSeminar.com, e os coaches Travis Wilson, Françoise Hontoy, Scott Perry, Louise Karch, assim como os extraordinários Kelli Wood, Marie Schacht, Sam Miller e Fraser Larock. E Maya P. Lim, Jenn Patel e Lisa DiMona. Meus agradecimentos a Alex, Sarah, Leo e Future Peck, tal como aos ex-alunos e coaches do altmba.com.

Eternos e intermináveis agradecimentos especiais a Alex Godin, Mo Godin e, claro, Helene.

Material com direitos autorais

SOBRE O AUTOR

Em 2018, Seth Godin foi homenageado no Hall of Fame da AMA Marketing. Esse é o ponto mais alto de mais de 30 anos de ensino, liderança, colaboração, fracassos, engajamento e busca.

Seth conduz o TheMarketingSeminar.com, que é o workshop intensivo em que este livro se baseia. Ele também criou o altMBA, um notável workshop de um mês que ajuda os líderes a subirem de nível. Seth escreveu 18 best-sellers que foram traduzidos para mais de 35 idiomas e também escreve um dos blogs mais populares do mundo, encontrado em seths.blog.

Trabalhou com Jay Levinson, Bernadette Jiwa, Adrian Zackheim, Lester Wunderman, TED, Jay Chiat, Tom Peters, Michelle Kydd Lee, Jerry Shereshewsky, na *Harvard Business Review*, NYU, MIT Media Lab, Mayor Alan Webber, Bill Taylor, Steve Wozniak, Steve Pressfield, Krista Tippett, Cat Hoke, Scott Harrison, Michelle Welsch, Jacqueline Novogratz, e com agentes de mudanças, líderes e bostejadores por todo mundo. Saiba mais em TheMarketingSeminar.com

Material com direitos autorais

Sumário

NOTA DO AUTOR

- **CAPÍTULO UM**
  Sem Marketing de Massa, sem Spam, sem Passar Vergonha...
- **CAPÍTULO DOIS**
  O Profissional de Marketing Aprende a Enxergar
- **CAPÍTULO TRÊS**
  O Marketing Muda as Pessoas por Meio de Histórias, Conexões e Experiência
- **CAPÍTULO QUATRO**
  O Menor Mercado Viável
- **CAPÍTULO CINCO**
  Em Busca do "Melhor"
- **CAPÍTULO SEIS**
  Além das Commodities
- **CAPÍTULO SETE**
  A Tela dos Sonhos e Desejos
- **CAPITULO OITO**
  Mais de Quem: Buscando o Menor Mercado Viável
- **CAPÍTULO NOVE**
  Pessoas Como Nós Fazem Coisas Assim
- **CAPÍTULO DEZ**
  Confiança e Tensão Criam um Movimento para Frente
- **CAPÍTULO ONZE**
  Status, Domínio e Afiliação
- **CAPÍTULO DOZE**
  Um Plano de Negócios Melhor
- **CAPÍTULO TREZE**
  Semiótica, Símbolos e Vernáculo

Material com direitos autorais

- **CAPITULO QUATORZE**
  Trate Pessoas Diferentes de Forma Diferente
- **CAPÍTULO QUINZE**
  Alcançando as Pessoas Certas
- **CAPÍTULO DEZESSEIS**
  O Preço É uma História
- **CAPÍTULO DEZESSETE**
  Permissão e Presença em um Ciclo Virtuoso
- **CAPÍTULO DEZOITO**
  A Confiança é Tão Escassa Quanto a Atenção
- **CAPÍTULO DEZENOVE**
  O Funil
- **CAPÍTULO VINTE**
  Organizando e Liderando uma Tribo
- **CAPÍTULO VINTE E UM**
  Alguns Estudos de Caso Usando o Método
- **CAPÍTULO VINTE E DOIS**
  O Marketing Funciona, e Agora Chegou a sua Vez
- **CAPÍTULO VINTE E TRÊS**
  Fazendo Marketing para a Pessoa Mais Importante

UMA LISTA DE LEITURA DE MARKETING

UMA SIMPLES PLANILHA DE MARKETING

MAIS OBRAS DE SETH GODIN

Material com direitos autorais

[um esboço para mostrar o que vem por aí]

Material com direitos autorais

NOTA DO AUTOR

O marketing está ao nosso redor. Desde suas primeiras memórias até o momento em que abriu este livro, você vive imerso em marketing. Desde cedo, aprendeu a ler os logotipos na beira da estrada e gastou seu tempo e seu dinheiro reagindo ao que os profissionais de marketing pagam para que seja exibido a você. Marketing, mais do que um lago ou uma floresta, é a paisagem de nossas vidas modernas.

Como o marketing é uma presença constante em nossas vidas, nem sempre o percebemos. Assim como os peixes não compreendem o conceito de água, não conseguimos ver o que de fato acontece e não percebemos como isso está nos transformando.

É hora de darmos um passo além. Melhorar as coisas, provocar a mudança que gostaríamos de ver no mundo. O objetivo dever ser ampliar seu projeto, claro que sim, mas o foco deve ser servir às pessoas com quem você se importa.

A resposta para praticamente todas as perguntas de trabalho é, na verdade, a pergunta: "Quem você pode ajudar?"

Isso é marketing

- O marketing busca sempre *mais*. Mais participação de mercado, mais clientes, mais trabalho.
- O marketing é impulsionado pelo melhor. Melhor serviço, melhor comunidade, melhores resultados.
- O marketing cria cultura. Status, afiliação e pessoas como nós.
- Acima de tudo, marketing é mudança.
- Mudar a cultura é mudar o mundo.
- Profissionais de marketing geram mudanças.
- Cada um de nós é um profissional de marketing e cada um de nós tem a capacidade de fazer mais mudanças do que imaginávamos. Nossa oportunidade e nossa obrigação são fazer um marketing do qual nos orgulhamos.

Até onde chega seu girassol?

Material com direitos autorais

É com isso que a maioria das pessoas parece se importar. O tamanho de uma marca, quanta participação de mercado, quantos seguidores online. Muitos profissionais de marketing passam a maior parte do tempo em uma campanha de exageros, tentando parecer, nem que seja um pouquinho, maior.

A questão é que os girassóis altos têm sistemas radiculares profundos e complexos. Sem os quais nunca ficariam muito altos.

Este livro é sobre raízes. Sobre ancorar seu trabalho profundamente nos sonhos, desejos e comunidades daqueles que você procura servir. Trata-se de mudar as pessoas para melhor, criando um trabalho do qual você possa se orgulhar. É sobre ser um condutor do mercado, não simplesmente ser orientado por ele.

Podemos fazer o trabalho que importa para as pessoas que se importam. Se você for como a maioria dos meus leitores, acho que não aceitaria outra opção.

O produto não se vende sozinho

As melhores ideias não são imediatamente aceitas pela sociedade. Até mesmo o sorvete e o semáforo levaram anos para conquistar adeptos.

É assim porque as melhores ideias exigem mudanças significativas. Elas vão de encontro ao status quo, e a inércia é uma força poderosa.

Mudança envolve risco, porque sempre causa um certo alvoroço e muita desconfiança. E também porque muitas vezes queremos que os outros a façam primeiro.

Mesmo o seu trabalho mais criativo e perspicaz precisará de ajuda para encontrar as pessoas a quem deve servir. Um trabalho de sucesso conquistará o mundo porque foi projetado para isso.

O marketing não quer apenas vender sabão

Quando você faz um TED Talk, está fazendo marketing. Quando pede ao seu chefe um aumento, está fazendo marketing. Ao arrecadar dinheiro para o playground do bairro, está fazendo marketing. E sim, quando você tenta expandir o setor em que trabalha, isso também é marketing.

Durante muito tempo, na época em que o marketing e a publicidade eram a mesma coisa, o marketing era algo reservado aos vice-presidentes

Material com direitos autorais

com um orçamento apertado.

Hoje, é para você também.

O mercado decide

Você construiu algo incrível. Precisa ganhar a vida. Seu chefe quer mais vendas. A organização sem fins lucrativos de que você gosta, aquela importante, precisa arrecadar dinheiro. Seu candidato está indo mal nas pesquisas. Você quer que seu chefe aprove o seu projeto...

Por que não está funcionando? Se criar é a questão, e se escrever, pintar e construir são tão divertidos, por que nos importamos se alguém vai encontrar, reconhecer, publicar, difundir ou comercializar o produto de nossa criação?

Marketing é o ato de fazer a mudança acontecer. Criar não basta. Só haverá impacto até que seu trabalho tenha mudado algo no mundo. Seja a cabeça do seu chefe, o sistema escolar ou a demanda pelo seu produto.

Você pode fazer isso usando o método de criar e aliviar a tensão. Estabelecendo normas culturais. Revendo os papéis de status e ajudando a mudá-los (ou mantê-los).

Mas, primeiro, você deve identificar o problema. Depois precisa trabalhar com pessoas para ajudá-las a encontrar o que procuram.

Como saber se você tem um problema de marketing

Se você não está tão ocupado quanto deveria. Se suas ideias não estão chegando a lugar algum. Se a comunidade ao seu redor não é o que poderia ser.

Se as pessoas ao seu redor não estão conseguindo alcançar tudo o que esperavam. Se o político para quem trabalha precisa de mais votos, se seu trabalho não o satisfaz, se seus clientes estão frustrados...

Resumindo: se há uma maneira de melhorar as coisas, você está diante de um problema de marketing.

A resposta para um filme

O cineasta e produtor Brian Koppelman usa a expressão "a resposta para um filme", como se um filme fosse um problema.

Material com direitos autorais

Mas é claro que é. Um filme precisa se conectar com o espectador (o produtor, o ator ou o diretor). Envolvê-los. Fazer com que permitam que você entre e tenha a chance de contar sua história e depois, melhor ainda, que essa história tenha um impacto.

A história contada pelo seu marketing também é um problema, assim como o filme. Ela precisa encontrar eco no coração do destinatário, dizer-lhes algo que anseiam ouvir e que estejam abertos a acreditar. Deve ser um convite para embarcar em uma jornada em que a mudança pode acontecer. E só então, se você foi capaz de abrir todas essas portas, precisa resolver o problema, cumprir a promessa.

Agora, você tem uma pergunta de marketing, e é possível que haja uma resposta. Mas é preciso procurá-la.

O marketing é uma forma de reclamação com o objetivo de melhorar o mundo

Dizem que a melhor maneira de reclamar é melhorando as coisas. Mas é difícil fazer isso se você não consegue disseminar e compartilhar suas ideias com o mundo ou se não for remunerado por esse trabalho.

O primeiro passo da jornada para melhorar as coisas é tornar as coisas melhores.

Mas o melhor não depende só de você. Não é possível criar o melhor no vácuo. O melhor é a mudança que vemos quando o mercado aceita nossa oferta. O melhor é o que acontece quando a cultura absorve nosso trabalho e melhora através dele. É tornar realidade os sonhos daqueles que servimos.

Os profissionais de marketing tornam as coisas melhores provocando mudanças.

Compartilhar a sua solução para melhorar o mundo é o que denominamos marketing, e você pode fazê-lo. Todos podemos.

Para mais informações sobre as ideias deste livro, visite www.TheMarketingSeminar.com [conteúdo em inglês]

Material com direitos autorais

CAPÍTULO UM

Sem Marketing de Massa, sem Spam, sem Passar Vergonha...

O marketing mudou, mas nossa compreensão sobre qual deve ser o próximo passo não acompanhou essa mudança. Mesmo em dúvida, gritamos de forma egocêntrica para provar nosso ponto de vista. Se nos sentimos encurralados, jogamos baixo, roubando as ideias dos concorrentes em vez de ampliar o mercado. Quando pressionados, imaginamos que todo mundo é como nós, mas só está desinformado.

A maioria de nós cresceu em um mundo de mercado de massa, onde a TV e as paradas de sucessos definiam as tendências. Como profissionais de marketing, buscamos repetir truques arcaicos que não funcionam mais.

A bússola da confiança

Mais ou menos a cada três mil anos, os polos norte e sul se invertem. Os campos magnéticos da Terra mudam.

Em nossa cultura, essa mudança acontece com mais frequência. E no mundo da transformação cultural, ela acaba de acontecer. O norte verdadeiro, o método que funciona melhor, não é mais o mesmo. Em vez de uma massificação egoísta, o marketing eficaz hoje se baseia em empatia e serviço.

Neste livro, trabalharemos juntos para resolver vários problemas relacionados: como difundir suas ideias, criar o impacto pretendido e melhorar a cultura.

Não há um mapa óbvio. Não existe uma simples série de táticas passo a passo. Mas o que posso prometer é uma bússola: um norte verdadeiro. Um método recursivo que se aprimora a cada uso.

O livro é baseado em um seminário de 100 dias que envolve não apenas aulas, mas também um coaching entre colegas durante o trabalho compartilhado. No TheMarketingSeminar.com reunimos centenas de

Material com direitos autorais

profissionais de marketing e os desafiamos a ir além, a compartilhar sua jornada, a desafiar uns aos outros para ver o que realmente funciona.

Durante sua leitura, não hesite em voltar, repensar uma ideia, questionar uma prática existente — você pode adaptar, testar, avaliar e repetir.

O marketing é uma de nossas grandes vocações. É um trabalho de mudança positiva. É muito bom ter você nesta jornada, e espero que encontre aqui as ferramentas de que precisa.

O marketing não é uma batalha nem uma guerra, muito menos um concurso

O marketing é um ato generoso de ajudar as pessoas a resolverem seus problemas. É uma chance de mudar a cultura para melhor. Tem pouco a ver com estardalhaço, pressão ou coerção.

É uma chance de servir.

A internet é o primeiro meio de massa que não foi inventado para agradar aos profissionais de marketing. A televisão e o rádio foram concebidos em torno da ideia de transmitir ao público anúncios publicitários. Mas a internet não foi concebida para conter interrupções e atingir a massa. Ela é o meio mais abrangente, mas também o menor.

Não existe o conceito de massa e não é possível chamar a atenção gastando alguns tostões como as empresas da época de seus avós faziam. Para ser bem objetivo: a internet parece um grande e livre playground, um lugar onde todas as ideias merecem ser vistas por quase todo mundo. Na verdade, são bilhões de minúsculos sussurros, uma infinita série de conversas egoístas que raramente incluem você ou seu trabalho.

A magia dos anúncios é uma armadilha que nos impede de construir uma história útil

Por muito tempo, a maneira mais eficaz de um empreendimento comercial implementar mudanças em larga escala era simples: comprar anúncios. Eles funcionavam e eram muito baratos. Seus custos eram recompensados. Além disso, eram divertidos de fazer. Dava para comprar vários de uma vez. Eles tornavam você (ou sua marca) um pouco famoso(a). E eram confiáveis: o dinheiro gasto era revertido em vendas.

Material com direitos autorais

É de se admirar que, muito rapidamente, os profissionais de marketing decidissem que sua tarefa era fazer anúncios? Durante grande parte de minha vida, marketing era sinônimo de anúncios.

E, então, isso mudou.

O que significa que agora você precisará se tornar um profissional de marketing.

Ou seja, ver o que os outros veem. Criar tensão. Alinhar-se com as tribos. Criar ideias que ganhem o mundo. Significa se empenhar para trabalhar movido e em sintonia com esse mercado (ou pelo menos com sua parte nele).

Como ganhar notoriedade (exatamente a pergunta errada)

"Como ganho notoriedade?"

O especialista em SEO [*search engine optimization* ou otimização para mecanismos de busca] promete que você será encontrado pelas pessoas que estejam a sua procura.

O consultor em Facebook ensina como abordar as pessoas certas. O profissional de RP promete artigos, menções e perfis.

E Don Draper, David Ogilvy e outros publicitários aceitarão seu dinheiro em troca de anúncios. Anúncios bonitos, sensuais e eficazes. Tudo para que você conquiste a desejada notoriedade.

Mas isso não é marketing, não mais. E isso não funciona, não mais.

Falaremos sobre como se tornar conhecido. *Mas essa é a última parte, não a primeira.*

O marketing é importante o suficiente para ser feito da maneira correta, o que significa fazer outra parte primeiro.

Profissionais de marketing sem vergonha envergonharam toda a classe

Alguém que se diz profissional de marketing, mas que só se preocupa com o curto prazo e em maximizar o lucro, pode facilmente adotar uma abordagem descarada. Spam, enganação e coação. Existe alguma outra profissão que tem orgulho em agir assim?

Material com direitos autorais

Você não verá engenheiros civis telefonando para idosos no meio da noite para vender moedas "colecionáveis" sem valor real. Não ouvirá histórias de contadores que obtém dados dos clientes sem permissão ou de maestros que orgulhosamente publicam falsas resenhas de suas apresentações.

Essa busca despudorada por atenção em detrimento da verdade levou muitos profissionais de marketing sérios e éticos a esconder seus melhores trabalhos por se envergonharem da perspectiva de se deixar levar pelo mercado.

Isso não é legal.

O outro tipo de marketing, o eficaz, envolve compreender a visão de mundo e os desejos de nossos clientes para que possamos criar uma conexão. Ele implica tornar-se imprescindível e trazer algo além do esperado para as pessoas que confiam em nós. O marketing eficaz procura voluntários, não vítimas.

Há uma crescente onda de profissionais que utilizam o marketing porque sabem que podem melhorar as coisas. Eles estão preparados para enfrentar o mercado porque sabem que podem contribuir para a nossa cultura.

Pessoas como você.

A chave e o cadeado

Não faz sentido primeiro fazer uma chave e, depois, sair correndo em busca de um cadeado para abrir.

A única solução produtiva é encontrar um cadeado e, então, fazer uma chave.

É mais fácil criar produtos e serviços para os clientes que deseja atender do que encontrar clientes para seus produtos e serviços.

O marketing não precisa ser egoísta

Na verdade, o melhor marketing nunca é. Ele é um ato generoso de ajudar os outros a se tornarem quem almejam se tornar. Envolve a criação de histórias honestas — histórias que repercutem e se difundem.

Profissionais de marketing oferecem soluções e oportunidades para que os humanos resolvam seus problemas e sigam adiante.

Material com direitos autorais

E quando nossas ideias são disseminadas, mudamos a cultura. Construímos algo de que as pessoas sentiriam falta, algo que lhes dá significado, conexão e possibilidade.

O outro tipo de marketing — aquele do sensacionalismo, da fraude e da pressão — prospera no egoísmo. Sei que isso não funciona em longo prazo, e que você pode fazer melhor do que isso. Todos podemos.

Estudo de caso: Penguin Magic

O truque saiu de cena.

A Penguin Magic é o tipo de empresa para a qual a internet foi inventada.

Você pode ter crescido perto de uma loja de mágica. Ainda há uma em minha cidadezinha. Pouca iluminação, painéis de madeira falsos e quase sempre é o dono quem está atrás do balcão. Embora ele possa amar seu trabalho, certamente não teve muito sucesso.

Hoje em dia, se você se interessa por mágica, conhece a Penguin Magic. Ela não chega a ser a Amazon dos truques de mágica (porque ser a Amazon de qualquer coisa é realmente difícil). No entanto, a empresa conquistou um lugar de destaque justamente por ser muito diferente da Amazon e por compreender exatamente o que o público quer, conhece e acredita.

Primeiro, todo truque à venda no site é demonstrado em um vídeo. Esse vídeo, claro, não revela como o truque é feito, então a tensão é criada. Se quiser saber o segredo, você precisa comprar o truque.

Até hoje, seus vídeos, no site e no YouTube, foram vistos mais de um bilhão de vezes. Um bilhão de visualizações sem custo de distribuição.

Segundo, as pessoas que administram o site perceberam que mágicos profissionais raramente compram truques pois precisam apenas de 10 ou 20 truques regulares para sua apresentação. Como o público muda todas as noites, eles não se preocupam com a repetição.

Um amador, por outro lado, sempre tem o mesmo público (amigos e família) e é viciado em mudar sua apresentação.

Terceiro, todo truque é avaliado em detalhes. Não pelos babacas que aparecem no Yelp ou na Amazon, mas por outros mágicos. É um público exigente, mas que aprecia um bom trabalho. Existem mais de 82 mil avaliações de produtos no site.

Material com direitos autorais

Como resultado, a qualidade do estoque da Penguin gira de forma muito rápida. Os criadores veem o trabalho de seus concorrentes imediatamente, dando a eles um impulso para criar algo ainda melhor. Em vez de um ciclo de produção medido em anos, pode levar apenas um mês para que uma ideia passe de conceito a produto na Penguin. Hoje, eles oferecem mais de 16 mil itens diferentes em seu site.

Em pleno crescimento, a Penguin continua a investir na construção de conexões não apenas com a comunidade (eles têm uma lista de dezenas de milhares de clientes), mas além dela também. Eles já organizaram 300 palestras, que se tornaram TED Talks de mágica, além do trabalho de campo e da realização de quase 100 convenções ao vivo.

Quanto mais os mágicos aprendem uns com os outros, maiores são as chances de que a Penguin tenha sucesso.

Você não é um magnata fumador de charutos

Você não trabalha para uma empresa de sabão. Não é um profissional de marketing industrial obsoleto.

Então, por que está agindo como um?

Seu financiamento coletivo no Kickstarter está chegando ao fim do prazo, então, é claro, você tem uma boa desculpa para enviar spam a todos os "influenciadores" que conhece, implorando por um link em suas postagens. Mas eles o ignoram.

Você trabalha para uma empresa de marketing de conteúdo e acompanha obsessivamente quantos cliques seus artigos recebem, apesar de se envergonhar das porcarias que escreve.

Faz gráficos de quantos seguidores tem no Instagram, mesmo sabendo que todo mundo simplesmente compra seguidores.

Reduz seu preço porque as pessoas lhe dizem que suas tarifas estão muito altas, mas isso não parece ajudar.

É tudo a mesma coisa — o bom e velho egoísmo industrializado, modernizado para uma nova geração.

Sua urgência não é uma licença para roubar minha atenção. Sua insegurança não é uma permissão para pressionar a mim ou a meus amigos.

Há uma forma mais eficaz. E você é capaz de colocá-la em prática. Não é fácil, mas os passos são bem claros.

Material com direitos autorais

É chegada a hora

É hora de sair do carrossel das redes sociais que gira cada dia mais rápido, mas não chega a lugar algum.

Está na hora de parar de ficar pressionando e perturbando as pessoas, de usar spams e fingir que você é bem-vindo.

É hora de parar de fazer coisas medianas para pessoas medianas e esperar cobrar um preço maior por isso.

Está na hora de parar de implorar que as pessoas se tornem seus clientes e de se sentir mal ao cobrar pelo seu trabalho.

Está na hora de parar de buscar atalhos e de começar a insistir em um caminho longo e viável.

Material com direitos autorais

Material com direitos autorais

CAPÍTULO DOIS

O Profissional de Marketing Aprende a Enxergar

Em 1983, eu era um gerente de marca muito jovem e inexperiente na Spinnaker, a empresa startup de software na qual entrei depois de me formar em Administração. De repente, eu tinha milhões de dólares de orçamento, almoços extravagantes não solicitados com representantes publicitários e uma necessidade urgente: divulgar o software criado pela minha incrível equipe.

Desperdicei *todo* o dinheiro de publicidade. Os anúncios não funcionaram porque foram ignorados. Porém, de alguma forma, o software vendia.

Ao longo dos anos, lancei vários projetos e vendi produtos e serviços para empresas e pessoas físicas. Trabalhei com Jay Levinson, o pai do marketing de guerrilha, com Lester Wunderman, o padrinho da mala direta, e Bernadette Jiwa, a decana do storytelling. Minhas ideias construíram empresas bilionárias e arrecadaram quase o mesmo valor para instituições de caridade importantes.

Principalmente, a jornada envolveu perceber o que funciona e tentar compreender o que não funciona. Tem sido uma experiência contínua de tentativa e erro (principalmente erro) com projetos e organizações com as quais me importo.

E agora, tenho uma bússola para o que é o marketing hoje, sobre a condição humana e a nossa cultura. Essa abordagem é simples, mas não é fácil de adotar, porque exige paciência, empatia e respeito.

O marketing que sempre nos foi ofertado não é o marketing que você quer fazer. Os atalhos que usam o dinheiro para chamar a atenção para vender coisas medianas a pessoas medianas são um artifício antiquado, não é a abordagem que queremos agora.

É possível aprender a ver como os seres humanos sonham, decidem e agem. E se conseguir ajudá-los a se tornar melhores versões de si

Material com direitos autorais

mesmos, quem almejam ser, você é um profissional de marketing.

O marketing em cinco passos

O **primeiro passo** é inventar uma coisa que valha a pena ser feita, com uma história que valha a pena ser contada e uma contribuição que valha a pena ser divulgada.

O **segundo passo** é projetá-la e construí-la de um modo que será particularmente benéfico e interessante para algumas pessoas.

O **terceiro passo** é contar uma história que corresponda à narrativa embutida e aos sonhos daquele diminuto grupo de pessoas, o menor mercado viável.

O **quarto passo** é aquele que empolga a todos: a divulgação.

O **último passo** é muitas vezes esquecido: estar presente — de forma regular, consistente e generosa, durante anos e anos — para organizar, liderar e construir a confiança na mudança que você busca operar. Para merecer a permissão para o acompanhamento e conquistar o engajamento para conseguir ensinar.

Como profissionais de marketing, temos que fazer sistematicamente nosso trabalho para ajudar a ideia a se difundir de pessoa para pessoa, conquistando a adesão de uma tribo conforme as mudanças acontecem.

Isso é Marketing: Um resumo executivo

As ideias que se espalham, vencem.

Os profissionais de marketing fazem a mudança acontecer: para o menor mercado viável e transmitindo mensagens antecipadas, pessoais e relevantes que as pessoas realmente querem receber.

Os profissionais de marketing não usam os consumidores para resolver o problema da empresa; eles usam o marketing para resolver os problemas de outras pessoas. Eles têm empatia para saber que aqueles a quem procuram servir não querem, não acreditam e não se importam com o mesmo que eles. E isso não vai mudar.

Nossa cultura tem como ponto central a crença no status, na nossa percepção autoconsciente de nosso papel em qualquer interação, em nosso próximo passo.

Material com direitos autorais

Usamos papéis de status e nossas decisões sobre afiliação e domínio para decidir aonde ir e como chegar lá.

Histórias persistentes, consistentes e frequentes direcionadas para um público alinhado ganham atenção, confiança e ação.

O marketing direto não é sinônimo de marketing de marca, mas ambos são baseados em nossa decisão de fazer a coisa certa para as pessoas certas.

"Pessoas como nós fazem este tipo de coisa" é a nossa forma de entender a cultura, e os profissionais de marketing se envolvem com essa ideia todos os dias.

As ideias se movem como em uma rampa de skate. Elas deslizam facilmente pelos adotantes iniciais, saltam sobre um precipício e depois precisam se esforçar para chegar às massas. O que nem sempre acontece.

A atenção é um recurso precioso pois nossos cérebros são expostos a um constante burburinho. Profissionais de marketing inteligentes facilitam as coisas para seu cliente, ajudando a posicionar a oferta de forma coerente e memorável.

Acima de tudo, o marketing começa (e geralmente termina) com o que e como fazemos, não com tudo que acontece após o produto ter sido criado e enviado.

Suas táticas podem fazer a diferença, mas sua estratégia — seu compromisso com um modo de ser, com uma história a ser contada e com a promessa a ser feita — pode mudar tudo.

Se quiser fazer mudanças, comece criando a cultura, organizando um grupo coeso. Comece colocando as pessoas em sincronia.

A cultura supera a estratégia — de tal modo que a cultura *é* a estratégia.

Coisas que profissionais de marketing sabem

1. Pessoas comprometidas e criativas são capazes de mudar o mundo (na verdade, são as únicas que o fazem). Você pode fazer isso agora mesmo, e pode provocar mais mudanças do que imagina.
2. Não podemos mudar a todos; portanto, perguntar, "Para quem é isso?" permite concentrar suas ações e ajudá-lo a

Material com direitos autorais

lidar com os descrentes (em sua cabeça e no mundo exterior).

3. A melhor mudança é intencional. "Para que é isso?", é a postura de trabalho que mais importa.
4. Os seres humanos contam histórias para si mesmos, e essas histórias, no que diz respeito a cada um de nós, são totalmente verdadeiras, e é tolice tentar persuadi-los (ou a nós) de outra forma.
5. Podemos agrupar pessoas em grupos estereotipados que, frequentemente (mas nem sempre), contam histórias semelhantes a si mesmas, grupos que tomam decisões semelhantes com base no status percebido e em outras necessidades.
6. O que você diz não é, nem de longe, tão importante quanto o que os outros dizem sobre você.

Material com direitos autorais

CAPÍTULO TRÊS

O Marketing Muda as Pessoas por Meio de Histórias, Conexões e Experiência

Estudo de caso: VisionSpring — Vendendo óculos a quem precisa

Cada pessoa tem uma história em sua cabeça, uma narrativa que usa para lidar com o mundo. O impressionante é que ela muda de pessoa para pessoa.

Há alguns anos, fui com uma pequena equipe a uma vila no interior da Índia, buscando entender os desafios que a VisionSpring enfrenta em seu trabalho.

A VisionSpring é uma empresa social que trabalha no mundo todo levando óculos de grau a bilhões de pessoas que precisam.

Quando o cidadão médio vivia apenas até os 30 ou 40 anos de idade, não fazia diferença o fato de que a maioria das pessoas precisasse de óculos a partir dos 50 anos. Mas, com o aumento da expectativa de vida, cada vez mais pessoas continuam saudáveis e ativas depois dos 50 anos, mas incapazes de trabalhar — porque não conseguem mais ler ou realizar trabalhos que exijam uma boa visão de perto. Caso seja tecelão, joalheiro, ou até mesmo enfermeiro, trabalhar sem óculos pode ser uma tarefa impossível.

A estratégia da VisionSpring é produzir óculos atraentes em grandes quantidades a um custo muito baixo, cerca de US$2 cada. E então, trabalhando com vendedores ambulantes locais, levar esses óculos até pequenos vilarejos ao redor do mundo, onde serão vendidos por cerca de US$3 cada.

A diferença de US$1 entre o custo de fabricação e o preço de venda é o suficiente para pagar pelo frete, pela mão de obra local e para que a organização continue crescendo.

Quando montamos nossa bancada para atendimento no vilarejo, muitas pessoas se aproximaram para ver o que estava acontecendo. Era

Material com direitos autorais

um início de tarde muito quente e não havia muito o que fazer.

Os homens usavam uniformes de trabalho comuns na Índia, com bordados e bolso na frente. Dava para ver através do tecido transparente que quase todos carregavam rúpias nos bolsos.

Então, naquele ponto eu sabia de três coisas:

1. Com base na idade, muitas daquelas pessoas precisavam de óculos; é uma simples questão biológica.
2. Muitos deles não estavam usando ou carregando óculos, então provavelmente não possuíam um par.
3. E a maioria das pessoas transitando pelo local tinha alguns trocados no bolso. Embora os óculos ainda pudessem ser caros para quem ganha apenas US$3 por dia, o preço era acessível para todos.

Cada um que se aproximava de nossa bancada improvisada recebia uma folha plastificada com um teste oftalmológico. O teste fora desenvolvido para funcionar independentemente do idioma falado e até com pessoas que não saibam ler.

Em seguida, a pessoa recebia um par de óculos de amostra e fazia o teste novamente. Instantaneamente, ela começava a ver perfeitamente. Essa é a mágica dos óculos. Eles não envolvem um tipo de tecnologia desconhecida ou que possa gerar desconfiança nesses homens e mulheres.

Depois disso, os óculos de amostra eram removidos e separados, e o cliente recebia um espelho em que poderia escolher dentre dez estilos diferentes de armação. Todos os pares eram novinhos em folha, embalados em saquinhos plásticos. Cerca de um terço das pessoas que vieram até a bancada e precisavam de óculos, compraram um par.

Um terço.

Isso me intrigou.

Fiquei espantado com o fato de 65% das pessoas que precisavam de óculos, e agora sabiam dessa necessidade, com dinheiro para comprá-los, simplesmente iam embora.

Tentando me colocar no lugar delas, não conseguia me imaginar fazendo essa escolha. A oferta acabaria dentro de uma hora, o preço era

Material com direitos autorais

incrível e a tecnologia era confiável. O que estávamos fazendo de errado?

Fiquei uma hora sentado sob o sol, pensando muito sobre esse problema. Parecia que todo meu trabalho como profissional de marketing havia me conduzido até aquele momento.

Então, mudei apenas uma coisa em todo o processo.

Uma coisa que *dobrou* a porcentagem de óculos vendidos.

O que eu fiz? Tirei todos os óculos da bancada.

Para as demais pessoas que aguardavam na fila, depois de experimentarem os óculos de amostra, apenas dizíamos: "Estes são seus novos óculos. Se eles funcionarem bem e você gostar deles, por favor, nos pague US$3. Se não os quiser, basta devolvê-los."

E pronto.

Mudamos a história de "Aqui está uma oportunidade de fazer compras, de ficar com um visual legal, de recuperar a visão, de aproveitar o processo, de se sentir dono da situação" para "Quer devolver ou quer pagar para ficar com os óculos que já estão funcionando bem para você?"

O desejo pelo ganho versus aversão à perda.

Quando se vive em extrema pobreza, é difícil imaginar o prazer que as pessoas mais afortunadas experimentam ao fazer compras, aquela emoção de comprar algo que nunca comprou antes.

Ir às compras é correr um risco. Arriscamos tempo e dinheiro procurando algo que pode ser ótimo. E somos capazes de correr esse risco porque estar errado não mata. Estar errado não custa o jantar ou um check-up no médico.

E se estivermos errados, não só viveremos para contar como também voltaremos às compras no dia seguinte.

Por outro lado, com a percepção de que talvez os outros não pensassem a respeito de uma compra da mesma forma que eu, ou os oftalmologistas ocidentais pensam, vi as coisas de maneira diferente. Talvez as pessoas que estávamos tentando servir entendiam a compra de algo novo como uma ameaça, não como uma atividade divertida.

A maioria dos adolescentes em um típico shopping se irritaria com a ideia de não poder experimentar todos os modelos, seria como se lhes tirássemos o poder de escolha.

Material com direitos autorais

Muitos de nós não aceitaria um par de óculos usados; queremos sempre algo novo e especial. Mesmo que "usado" significasse simplesmente que alguém já o experimentou. Mas não ajuda em nada imaginar que todo mundo sabe, quer ou acredita nas mesmas coisas que você.

Minha narrativa sobre como deve ser a compra de um par de óculos não é melhor ou pior do que a da pessoa na fila. A minha narrativa é somente minha e, se não está funcionando, é arrogância insistir nela.

A forma de melhorar as coisas é nos importar o suficiente com aqueles a quem servimos de modo que possamos imaginar a história que *eles* precisam ouvir. Precisamos ser generosos o suficiente para compartilhar essa história, para que possam se orgulhar de suas decisões.

Você precisa mesmo de um SUV?

A maioria das pessoas que está lendo este livro não comercializa carros, mas já deve ter comprado um.

A questão é: por que você comprou o modelo que comprou?

Por que as pessoas que nunca dirigirão em terrenos mais difíceis compram um Toyota Land Cruiser de R$300 mil?

Por que pagar a mais pelo Modo Ludicrous em um Tesla se você não espera (ou precisa) ir de 0 a 100km/h em menos de 3 segundos?

Por que colocar um aparelho de som de R$3 mil no seu carro se você só ouve música em seu rádio relógio de R$50 em casa?

Ainda mais intrigante: a cor mais popular para carros varia de acordo com o tipo de carro que está sendo comprado.

Se não estamos dispostos a considerar a utilidade como o principal motivador de nossas decisões ao comprar um veículo de R$100 mil, quais são as chances de a levarmos em conta ao comprar um frasco de perfume ou até mesmo um chiclete?

O marketing não é uma corrida para adicionar mais recursos por menos dinheiro. Ele é nossa busca por mudanças em nome daqueles a quem servimos, e fazemos isso considerando as forças irracionais que movem cada um de nós.

A teoria da broca de 6mm

Material com direitos autorais

Segundo Theodore Levitt, professor de marketing em Harvard: "As pessoas não querem comprar uma broca de 6mm. Elas querem um buraco de 6mm."

A lição que fica é que a broca é apenas um detalhe, um meio para um fim, mas o que as pessoas realmente querem é o tipo de buraco que ela faz.

Mas é mais do que isso. Ninguém quer o buraco em si. O que as pessoas querem é a prateleira que será pendurada na parede.

Na verdade, o que elas querem é a sensação que terão quando perceberem como tudo ficará organizado ao colocarem suas coisas na prateleira instalada na parede, depois de fazerem um buraco de 6mm.

E tem mais... Elas também querem a satisfação de saber que fizeram isso sozinhas.

Ou, talvez, o aumento de status que desfrutarão quando seus parceiros admirarem seu trabalho. Ou, ainda, a paz de espírito de saberem que o quarto não está mais bagunçado e a sensação de segurança e ordem que isso proporciona.

"As pessoas não querem comprar uma broca de 6mm. Elas querem se sentir seguras e respeitadas."

Bingo!

As pessoas não querem o que você faz

Elas querem aquilo que seu produto fará por elas. Elas querem a sensação que ele causará. E não há muitas sensações para escolher.

Em essência, a maioria dos profissionais de marketing oferece as mesmas sensações. Fazemos isso de maneiras diferentes, com diferentes serviços, produtos e histórias. E o fazemos para pessoas diferentes em momentos diferentes.

Se você for capaz de proporcionar sentimento de pertencimento, de conexão, de paz de espírito, de status ou de alguma outra das emoções mais desejadas, seu trabalho valeu a pena. O que está vendendo é simplesmente um caminho para alcançar essas emoções e decepcionamos os outros quando nos concentramos em táticas em vez de resultados. Para quem é e para o que é são as duas perguntas que devem guiar todas nossas decisões.

Material com direitos autorais

Histórias, conexões e experiências

A boa notícia é que não precisamos contar com o atalho mais brilhante e mais rápido de mídia digital — temos ferramentas ainda mais poderosas, aperfeiçoadas e atemporais à nossa disposição.

Nós contamos histórias. Histórias que repercutem e se sustentam ao longo do tempo. Histórias verdadeiras, porque as tornamos verdadeiras com nossas ações, produtos e serviços.

Nós fazemos conexões. Os seres humanos são solitários, e querem ser vistos e conhecidos. As pessoas querem fazer parte de alguma coisa. É mais seguro assim, e geralmente mais divertido.

Nós criamos experiências. Usar um produto, interagir com um serviço, fazer uma doação, ir a um comício, ligar para o atendimento ao cliente. Cada uma dessas ações faz parte da história; cada uma constrói um pouco de nossa conexão. Como profissionais de marketing, somos capazes de intencionalmente oferecer essas experiências, criá-las com propósito.

A organização inteira trabalha junto com o profissional de marketing, porque o marketing envolve tudo. O que fazemos, como fazemos, para quem fazemos. São as reações e os efeitos colaterais, o preço e o lucro, tudo de uma só vez.

Impulsionado pelo mercado: Quem está no controle?

Toda organização — todo projeto — é influenciado por uma força motriz primária.

Há restaurantes cuja essência é o chef. O Vale do Silício costuma ser voltado para a tecnologia. Empresas de investimento em Nova York são movidas por dinheiro, focadas no valor das ações ou na mais recente manipulação financeira.

A força motriz, seja qual for, é a voz que se sobrepõe às demais, e a pessoa com essa voz é a que se senta na cabeceira da mesa.

Muitas vezes, as organizações têm o marketing como força motriz. Elas são astutas, focadas na oferta, no brilho superficial, na capacidade de extrair uns trocados a mais.

E não tenho a intenção aqui de ajudá-lo a se tornar impulsionado pelo marketing, porque é um beco sem saída.

Material com direitos autorais

A alternativa é ser *impulsionado pelo mercado* — ouvir o mercado e, mais importante ainda, influenciá-lo, orientá-lo, torná-lo melhor.

Quando você é impulsionado pelo marketing, sua preocupação é a última brecha de leads nos dados do Facebook, o design de seu novo logotipo e seu modelo de precificação para o Canadá. Por outro lado, quando você é guiado pelo mercado, se concentra nas esperanças e nos sonhos de seus clientes e amigos. Você escuta suas frustrações e investe na mudança da cultura.

As decisões orientadas pelo mercado são duradouras.

O mito da escolha racional

A microeconomia é baseada em uma afirmação comprovadamente falaciosa: "Supõe-se que o agente racional leva em conta as informações disponíveis, as probabilidades de eventos e os potenciais custos e benefícios para determinar preferências e agir consistentemente na escolha da melhor opção de ação autodeterminada", diz a Wikipédia.

Claro que não.

Talvez, se calcularmos a média em um grupo grande o suficiente de pessoas, é possível que, em alguns aspectos, possamos ter vislumbres desse comportamento; mas não é nisso que eu gostaria que você apostasse.

Na verdade, uma aposta melhor seria: "Quando em dúvida, suponha que as pessoas agirão de acordo com seus atuais impulsos irracionais, ignorando informações que vão contra suas crenças, negociando benefícios de longo prazo em troca dos de curto prazo e, acima de tudo, sendo influenciadas pela cultura com a qual se identificam."

Aqui você pode cometer dois erros:

1. Presumir que as pessoas a quem busca servir são bem informadas, racionais, independentes e tomam decisões de longo prazo.
2. Imaginar que todos são como você, que sabem e querem o mesmo que você.

Eu não sou racional e você também não.

Material com direitos autorais

CAPÍTULO QUATRO

O Menor Mercado Viável

Quais mudanças você está tentando fazer?

É uma pergunta simples, mas cheia de significado, porque implica que você é responsável. Você é um agente com intenção, um agente de mudança, um ser humano trabalhando arduamente para mudar outros seres humanos.

Esse pode ser o seu trabalho, sua paixão e, se tiver sorte, pode ser as duas coisas.

A mudança pode ser trivial ("Estou tentando fazer com que a fatia de mercado do sabão em pó da marca OZO aumente 1%, e para fazer isso, preciso fazer alguns usuários de Clorox mudarem para OZO") ou pode ser profunda ("Estou tentando ajudar os 12 alunos de meu programa de ensino extracurricular a perceberem que eles têm mais potencial e habilidade do que o mundo os leva a crer").

Talvez seja "Vou transformar todos os votos brancos e nulos em válidos" ou "Quero que as pessoas mudem seu foco da eterna busca por dominância para o engajamento em afiliação".

Independentemente de quais sejam os detalhes, sendo você um profissional de marketing, seu negócio é fazer a mudança acontecer. Negar isso é uma forma de se esconder; assumir essa faceta é mais produtivo.

Impedimento 1: É tentador escolher uma mudança grandiosa e quase impossível: "Busco mudar a cara da educação musical e torná-la uma prioridade máxima em todo o país". Claro, isso é ótimo, mas nunca foi feito antes, não por uma pessoa com seus recursos. Sou um grande fã de jogadas que mudam o cenário. Adoro as histórias inspiradoras de pessoas que venceram todos os empecilhos e mudaram tudo.

Mas...

É um fardo pesado, assim como uma desculpa conveniente em momentos de desespero. Não é de se estranhar que você esteja empacado

Material com direitos autorais

— você quer fazer o impossível.

Pode fazer mais sentido começar com um obstáculo que você consiga superar. Talvez faça sentido ser muito específico sobre a mudança que quer fazer, e torná-la real. Então, a partir desse sucesso, você poderá replicar o processo em desafios cada vez maiores.

Impedimento 2: Você quer defender o que já está fazendo, o que significa vender as coisas que lhe designaram para vender. Então você faz a engenharia reversa de uma "mudança" que combina com aquela coisa e a carrega com palavras que não significam nada para ninguém. Veja um exemplo que encontrei: "Ativação e engajamento com o novo filme de suspense da TNT que faz uma metadeclaração sobre a identidade do espectador."

Sério?

Por outro lado, aqui temos um exemplo da By the Way Bakery, fundada pela minha esposa, a maior padaria sem glúten do mundo. A mudança que fizeram? "Queremos garantir que ninguém fique de fora. Ao oferecer às pessoas deliciosos produtos sem glúten, sem laticínios e kosher, fazemos com que a comunidade inteira participe de ocasiões familiares especiais. Transformamos os anfitriões de exclusivos em inclusivos, e os convidados de excluídos em integrados."

O que você está prometendo?

Quando o profissional de marketing transmite sua mensagem (em qualquer meio), a promessa é sempre sua forma preferida: "Se você fizer X, receberá Y." Essa promessa muitas vezes está implícita. Pode ser acidentalmente deixada de fora ou intencionalmente camuflada, mas todo marketing eficaz faz uma promessa.

Promessa não é sinônimo de garantia. Seria mais algo como: "Se aceitar minha oferta, descobrirá que..."

E assim podemos convidar as pessoas para o nosso clube de jazz para desfrutar de mais do que uma noite agradável. Ou prometer que nossas gravações o farão mergulhar em uma jornada espiritual. Ou que o nosso tipo especial de queijo o levará por uma viagem pela antiga Itália... Não estamos falando de slogans aqui, mas esses slogans dão uma ideia do tipo de promessa a que me refiro.

Material com direitos autorais

"Eles riram quando me sentei ao piano... mas quando comecei a tocar..." é uma promessa sobre status.

"Pra cima deles!" é uma promessa sobre domínio.

"Mães exigentes escolhem Jif," é uma promessa sobre status e respeito.

"Juro lealdade..." é uma promessa sobre pertencimento.

"A Terra precisa de um bom advogado" é uma promessa sobre afiliação e justiça.

Sua promessa está diretamente ligada à mudança que procura fazer, e é dirigida àqueles a quem você pretende mudar.

Quem você pretende mudar?

Assim que se perguntar sobre a mudança que deseja fazer, ficará bem claro que você não tem chances de mudar *todo mundo*. Todo mundo é muita gente. Todo mundo é um grupo muito diversificado, muito grande e indiferente demais para que você consiga implementar a mudança.

Então, o certo é mudar *alguém*. Ou, talvez, um grupo de "alguéns". Mas quem são eles?

Não nos importamos se todos se parecem iguais, mas seria muito útil ter alguma forma de agrupá-los. Eles compartilham alguma crença? Uma localização geográfica? Os dados demográficos ou, mais provavelmente, perfis psicográficos?

Você consegue distingui-los em meio a uma multidão? O que os torna diferentes de todos os outros e semelhantes entre si?

Ao longo deste livro, retornaremos a essa questão essencial: "Para quem é?" Ela possui um poder sutil, porém mágico, a habilidade de mudar seu produto, a história que você conta e onde a conta. Assim que tiver uma resposta clara à questão "para quem é", as portas começarão a se abrir para você.

Aqui temos um exemplo simples. Tanto a Dunkin' Donuts quanto a Starbucks vendem café. Mas nas duas primeiras décadas de sua existência, a Starbucks não tentou vender café para as pessoas que compravam na Dunkin', e vice-versa.

Embora existam sugestões externas sobre os dois grupos (em Boston, você encontraria mais motoristas de táxi e trabalhadores de construção em um Dunkin' Donuts típico do que em uma Starbucks), a distinção real

Material com direitos autorais

não era externa, mas interna. A Starbucks passou a servir às pessoas um conjunto muito preciso de crenças sobre café, tempo, dinheiro, comunidade, oportunidade e sofisticação — e, ao ficar obcecada com esse grupo de "alguéns", a Starbucks construiu uma marca duradoura.

Cosmovisão e personas

Mas *qual* mercado?

Quais pessoas?

Se tiver de escolher mil pessoas para serem seus verdadeiros fãs, quem você deve escolher?

Comece escolhendo pessoas com base no que elas sonham, acreditam e desejam, não em sua aparência. Em outras palavras, use perfis psicográficos em vez de dados demográficos.

Assim, da mesma forma que é possível agrupar pessoas pela cor dos olhos ou pelo comprimento de seus dedos anulares, você pode agrupá-las com base nas histórias que elas mesmas contam. O linguista cognitivo George Lakoff chama esses agrupamentos de *cosmovisões*.

Uma cosmovisão é o atalho, a lente que cada um de nós usa ao ver o mundo. São nossas suposições, preconceitos e estereótipos sobre o mundo ao nosso redor. Os espectadores leais da Fox News têm uma cosmovisão. O mesmo ocorre com as pessoas que aparecem na sessão da meia-noite do filme *The Rocky Horror Picture Show*. Todos merecem ser tratados como indivíduos, com dignidade e respeito pelas suas escolhas. Mas, como profissionais de marketing, precisamos partir de uma cosmovisão e convidar aqueles que a compartilham a se juntar a nós. "Eu fiz isso" é uma afirmação muito diferente de "O que você quer?"

Podemos fazer boas suposições sobre como alguém reagirá ou responderá a uma notícia ou a uma obra de arte se tivermos evidências sobre sua cosmovisão.

Quando Ron Johnson foi contratado como CEO da JCPenney em 2011, um de seus primeiros atos foi acabar com os constantes descontos e liquidações que a loja oferecia a seus clientes. Johnson fez isso com base em *sua* cosmovisão, em sua interpretação do que é varejo. Ele não achava possível que um varejista de qualidade, uma loja em que ele gostaria de fazer compras, estivesse constantemente oferecendo liquidações, cupons e descontos, e por isso tentou transformar a

Material com direitos autorais

JCPenney no *seu* tipo de loja. Como resultado, as vendas despencaram em mais de 50%.

Vindo de uma posição de vice-presidente sênior de operações de varejo na Apple, Johnson via o mundo do varejo através das lentes da elegância e do respeito mútuo em um ambiente tranquilo. Ele era um comprador de artigos de luxo e gostava de vender artigos de luxo também. Como resultado de sua cosmovisão, ele abandonou os verdadeiros fãs da Penney: pessoas que amavam a dinâmica da barganha. Ou da urgência. Pessoas cujas cosmovisões diferiam da dele. Os clientes da rede de lojas participavam de um jogo em que se sentiam vencedores.

Sim, estamos estereotipando — exagerando intencionalmente as atitudes e crenças das pessoas para melhor atendê-las.

Um atalho conveniente neste exercício é identificar as diferentes personas que podemos encontrar. Temos o Pedro Pechincha, para quem fazer compras é um esporte que envolve lutar contra sua narrativa sobre dinheiro. E temos o Raul Rapidinho, que está sempre procurando um atalho e raramente está disposto a esperar na fila, ler as instruções ou pensar bem nelas, pelo menos não quando está viajando a negócios. Ao lado dele na fila, no entanto, está a Carla Cuidadosa, que desconfia do motorista de táxi, tem certeza de que vai ser roubada pelo recepcionista e nunca consome itens do minibar do hotel.

Todo mundo tem um problema, um desejo e uma narrativa. Quem você pretende servir?

Forçando um foco

Buscar incansavelmente conquistar a massa o tornará entediante, porque a massa significa média, o centro da curva, ela exige ofender ninguém e satisfazer a todos. Isso levará a concessões e generalizações. Em vez disso, comece com o *menor mercado viável*. Qual o número mínimo de pessoas que você precisaria influenciar para compensar o esforço?

Se pudesse mudar apenas 30 pessoas, ou 3 mil, é melhor ser seletivo sobre quem elas são. Quando se está limitado em escala, é preferível concentrar sua energia na composição do mercado.

Quando o Union Square Cafe abriu em Nova York, seu fundador, Danny Meyer, sabia que só podia atender a 600 pessoas por dia. Esse era o máximo de pessoas que o salão conseguia servir. E se você só é capaz de

Material com direitos autorais

atender a 600 pessoas, a melhor maneira de começar é escolhendo *quais*. Escolha pessoas que queiram o que você está oferecendo, as mais abertas a ouvir sua mensagem, as que contarão às pessoas certas... A magia do Union Square Cafe não era uma questão de localização (ficava em um bairro ruim quando abriu) ou de um chef famoso (eles não tinham um). Não, a magia estava na coragem necessária para escolher cuidadosamente os clientes. Escolha as pessoas que você atende, escolha seu futuro.

O menor mercado viável é o foco que, irônica e deliciosamente, leva ao seu crescimento.

Específico é um tipo de bravura

Específico significa responsável.

Funcionou ou não.

Combinou ou não.

Espalhou-se ou não.

Você está se escondendo atrás de *todos* ou de *alguém*?

Servir a todos é impossível, o que é reconfortante, já que é menos provável que fique desapontado quando isso não acontecer.

Mas e se você se comprometesse com o menor público viável?

E se fosse específico sobre quem pretende servir e precisamente que mudança está tentando fazer?

Organize seu projeto, sua vida e sua organização em torno do mínimo. Qual é o menor mercado em que é capaz de sobreviver?

Depois de identificar a escala, encontre um espaço do mercado que implora a sua atenção. E leve-o além. Encontre uma posição no mapa em que você, e somente você, seja a resposta perfeita. Atenda a todos os anseios, sonhos e desejos deste grupo com seu cuidado, atenção e foco, faça a mudança acontecer. Uma mudança tão profunda que as pessoas não consigam deixar de falar sobre ela.

O empreendedorismo enxuto é construído em torno da ideia do produto mínimo viável. Descubra a versão mais simples e útil do seu produto, participe do mercado e, em seguida, melhore e repita.

O que as pessoas não atentam nessa ideia é a palavra *viável*. Nem pense em lançar porcarias. Não ajuda nada lançar algo que ainda não funciona.

Material com direitos autorais

Ao combinar essas ideias, somos capazes de ser realistas e agir rapidamente. A nossa abordagem ágil ao mercado, combinada com um foco incontestável nas pessoas que desejamos servir, significa uma maior probabilidade de bons resultados.

O empreendedor e pioneiro do Vale do Silício, Steve Blank, introduziu o foco no cliente como o único projeto de uma startup. O desenvolvimento do cliente é o ato de obter tração no mercado, adequar o que você faz ao que eles querem. Essa tração vale muito mais do que uma tecnologia sofisticada ou um marketing caro. Isso, e apenas isso, separa os projetos bem-sucedidos dos que fracassam. Existem pessoas no mundo que queiram tanto que você tenha sucesso que estejam dispostas a pagar para que você produza a mudança que pretende?

Tudo fica mais fácil quando você se afasta da arrogância do *todos*. Seu trabalho não é para todos, é apenas para aqueles que queiram embarcar na jornada.

Evite os descrentes!

Somos todos cercados por um filtro bolha. É fácil nos cercarmos apenas de notícias com as quais concordamos. Podemos viver acreditando que todos compartilham da nossa cosmovisão, que acreditam e querem o mesmo que nós.

Até começarmos a vender para as massas.

Quando procuramos servir o maior público possível, esse público nos rejeita. O coro de "não" se tornará ensurdecedor. E o feedback pode ser direto, pessoal e específico.

E diante de tanta rejeição, o mais fácil é aparar as arestas e se adaptar. É se encaixar. Encaixar-se até desaparecer.

Resista.

Não é para eles.

É para o menor público viável, o pessoal que você originalmente decidiu servir.

Onde fica o amor?

O jornalista precursor de tecnologia, Clay Shirky, entendeu como o software orientado pela comunidade muda tudo: "Nós vivemos em um

Material com direitos autorais

mundo onde as pequenas coisas são feitas por amor e as grandes, por dinheiro. Hoje temos a Wikipédia. E de repente, passa a ser possível fazer grandes coisas através do amor."

Mas isso não se resume a um modelo de site.

O objetivo de buscar o menor público viável é encontrar pessoas que o entendam e se apaixonem pelo que você deseja proporcioná-las.

Amar você é a maneira de elas se expressarem. Tornar-se parte do seu movimento é a expressão de quem elas são.

Esse amor leva à tração, ao engajamento e à propagação. O amor se torna parte da identidade do público, uma chance de fazer algo que parece certo, de se expressar através de suas contribuições, de suas ações e das causas que defendem.

Não espere que todos se sintam assim, mas trabalhe para servir as pessoas que o fazem.

"O vencedor leva tudo" raramente é verdade

Mesmo em uma democracia, uma situação em que o segundo lugar raramente vale a pena, a ideia de "todos" é um erro.

Conversando com dois organizadores de campanha de membros do congresso percebi que o foco deles era transmitir a mensagem para todos, conectar-se com todos, levar todos às urnas.

Fiz uma pequena pesquisa e descobri que, na última eleição daquele distrito, apenas 20 mil pessoas votaram, o que significa que, em uma disputa acirrada, convencer 5 mil pessoas a irem às urnas seria a diferença entre ganhar e perder. O distrito tem 724 mil habitantes; 5 mil pessoas são menos que 1% disso.

Há uma diferença muito grande entre 5 mil e "todos". E para o seu trabalho, 5 mil "pessoas certas" podem ser mais do que o suficiente.

Uma simples transformação de uma palavra

Agora que você entende que o seu trabalho é fazer mudanças, e que é possível fazer isso identificando quem você pretende mudar, conquistando aderência e ensinando o caminho para essa mudança, vamos transformar a forma de descrever aqueles a quem está mudando.

Material com direitos autorais

Talvez, em vez de falar sobre prospectos e clientes, possamos chamá-los de seus "alunos".

Onde estão seus alunos?

Qual será o benefício que extrairão do aprendizado?

Eles estão abertos a aprender?

O que eles dirão aos outros?

Essa não é a relação aluno-professor de testes e busca pela conformidade. E também não é a dinâmica de poder do sexismo ou do racismo. É a relação aluno-mentor de aderência, escolha e cuidado.

Se você tivesse a chance de nos ensinar, o que aprenderíamos?

Se tivesse a chance, o que você gostaria de aprender?

Pintar o oceano de roxo

Há uma pegadinha perigosa que usa um corante antifurto. Esse corante, vendido em pó, é brilhante e muito potente. Uma vez que o pó entra em contato com a umidade em sua pele, floresce em um roxo brilhante, e não é facilmente lavado.

Coloque uma colher de chá dele em uma piscina, e toda a água da piscina adquirirá permanentemente um tom roxo brilhante. Mas se você colocar no oceano, ninguém vai notar.

Quando você procura compartilhar seu melhor trabalho — sua melhor história, sua oportunidade de implementar a mudança — as chances aumentam se ele for mais fácil de se propagar. E também se for permanente. E mesmo que seja algo extraordinário, não fará diferença se você lançá-lo em um oceano.

Isso não significa que deva perder a esperança.

Significa que você deve esquecer o oceano e procurar uma grande piscina.

Isso é o suficiente para fazer a diferença. Comece por aí, com um foco obsessivo. Depois que funcionar, encontre outra piscina. Melhor ainda, deixe que seus melhores clientes propaguem a ideia.

"Não é para você"

Não devemos dizer esse tipo de coisa. Certamente não deveríamos *querer* dizer algo assim.

Material com direitos autorais

Mas é preciso.

"Não é para você" mostra a capacidade de respeitar alguém o suficiente para não desperdiçar seu tempo, tentar agradá-lo ou insistir que mude suas crenças. Isso mostra respeito por aqueles a quem pretende servir. Quando você diz: "Eu fiz isso para você. Não foi para os outros, foi para *você*."

São os dois lados da mesma moeda.

É a liberdade de ignorar os críticos que não entendem a piada, o privilégio de refinar sua história para aqueles que mais precisam ouvi-la... É aqui que você encontrará um trabalho do qual pode se orgulhar.

Porque não importa o que as pessoas que você não deseja servir pensam. O que importa é conseguir mudar as pessoas que confiam em você, que se conectaram com você, aquelas a quem pretende servir.

Sabemos que todos os livros best-sellers da Amazon têm pelo menos algumas resenhas de uma estrela. É impossível criar um trabalho relevante *e* que agrade a todos.

O dilema do comediante

Um grande comediante contemporâneo foi contratado para um show em Nova York. Mas seu agente não estava prestando atenção.

Ele chegou ao clube; estava de bom humor. Trouxe consigo seu melhor material. Estava no palco, fazendo seu melhor, mas ninguém estava rindo.

Nem um pio.

Foi um fracasso.

Depois do show, ele se martirizou, pensando até em abandonar a carreira.

Então, ele descobriu que o público era formado por um grupo de turistas italianos e nenhum deles entendia inglês.

"Não é para você."

É perfeitamente possível que o seu trabalho não seja tão bom quanto deveria ser. Mas também é possível que você não tenha sido claro sobre quem era o público-alvo, em primeiro lugar.

A promessa do marketing simples

Material com direitos autorais

Eis um modelo, uma promessa de marketing de três frases que você pode usar:

> Meu produto é para pessoas que acreditam que
>
> .
>
> Focarei as pessoas que querem .
>
> Prometo que o engajamento com meu trabalho ajudará você a conseguir .
>
> E você pensou que seu trabalho era apenas vender sabão.

Estudo de caso: Projeto Open Heart

Susan Piver era uma respeitada professora de meditação. Ela escreveu um livro que entrou na célebre lista de best-sellers do *New York Times*, e suas aulas eram movimentadas. Susan, como muitos antes dela, possuía um local para suas atividades e um pequeno número de seguidores.

Porém, após organizar um retiro de meditação, ela percebeu que as pessoas de fora da cidade sempre lhe perguntavam: "Como podemos encontrar um professor local com quem continuar nossa prática?"

Para atender a essa necessidade, Susan decidiu construir um centro de meditação online, uma *sangha*.

Alguns anos depois, a *sangha* tem mais de 20 mil membros. A maioria deles recebe atualizações periódicas e aulas em vídeo, e não paga nada pelas interações. Alguns, os mais profundamente conectados, pagam uma taxa de inscrição e interagem com sua professora (e entre si) com frequência diária.

Como ela chegou a 20 mil? Não foi de uma só vez, mas em milhares de pequenas investidas.

Depois de apenas alguns anos, esse pequeno projeto tornou-se a maior comunidade de meditação do mundo. Com apenas um funcionário em tempo integral, ele conecta e inspira milhares de pessoas.

Existem inúmeros instrutores de meditação nos Estados Unidos, todos com acesso a um notebook conectado ao mundo como o de Susan. Como o Open Heart Project causou tanto impacto?

1. Comece pela empatia de ver uma necessidade real. Não uma inventada. A pergunta não é "Como posso começar um

Material com direitos autorais

negócio?", mas sim, "O que importa aqui?"

2. Foque o menor mercado viável: "Como poucas pessoas poderiam achar isso indispensável e ainda assim valer a pena fazer?"
3. Combine a cosmovisão das pessoas que estão sendo servidas. Ofereça ao mundo uma história que ele quer ouvir, contada em uma língua que ele entenderá.
4. Facilite a divulgação. Se cada membro trouxer mais um membro, dentro de alguns anos, você terá mais membros do que consegue contar.
5. Ganhe e retenha a atenção e a confiança daqueles a quem você serve.
6. Ofereça maneiras de ir mais fundo. Em vez de procurar membros para o seu serviço, procure maneiras de trabalhar para seus membros.
7. A cada passo do caminho, crie e alivie a tensão à medida que as pessoas progridem em suas jornadas em direção aos seus objetivos.
8. Esteja sempre disponível. Faça isso com humildade, e concentre-se nas partes que funcionam.

Material com direitos autorais

CAPÍTULO CINCO

Em Busca do “Melhor”

O site do Beer Advocate lista 250 cervejas que receberam mais de 3.400 avaliações cada. Toda cerveja tem seu fã. Nos Estados Unidos deve haver milhares de cervejas que sejam as favoritas de alguém.

E por que isso acontece? Porque gosto é importante. E nesse aspecto, todo mundo que não concorde com você está errado.

Quando um profissional de marketing anuncia: “Esse é melhor”, ele está errado.

Na verdade, ele quer dizer: “Esse é melhor para alguém e pode ser melhor para você.”

A empatia é o coração do marketing

As pessoas não compartilham de suas crenças.

Elas não sabem o que você sabe.

Não querem o mesmo que você.

É a verdade, mas preferimos não aceitar.

Sonder* *significa o momento em que você percebe que todos ao seu redor têm uma vida interna tão rica e conflituosa quanto a sua.*

Hoje, as pessoas vivem com um turbilhão de coisas acontecendo em suas cabeças.

Cada uma delas pensa que está certa e que já sofreu afrontas e desrespeito por parte das outras pessoas.

Todas sentem medo, mas também percebem o quanto têm sorte. São impulsionadas a melhorar as coisas, se conectar e contribuir. Querem algo que não podem ter, e que se pudessem, descobririam que, na verdade, não queriam.

Todo mundo é solitário, inseguro e encena uma pequena farsa. E todo mundo se importa com alguma coisa.

Como profissionais de marketing, então, temos poucas chances de fazer marketing para os outros, de insistir que participem do nosso

Material com direitos autorais

programa, que percebam o quanto trabalhamos, o turbilhão que acontece em nossas cabeças e a importância de nossa causa...

No entanto, é muito mais produtivo simplesmente juntar-se a eles.

Uma barganha de um milhão de dólares

Pense no drama de uma mulher que trabalha arrecadando fundos para obras de caridade. A intenção é levantar US$1 milhão para pagar um novo prédio. Toda vez que ela se reúne com uma fundação ou um filantropo e uma objeção é levantada, ela diz para si mesma: "Você está certa, essa é uma quantia absurda. Eu nunca daria US$1 milhão para caridade — mal consigo pagar meu aluguel."

E assim, a doação não é feita.

A empatia muda essa dinâmica, porque não é ela quem deve doar, é o doador.

É o doador que diz para si mesmo: "Essa doação de US$1 milhão é uma barganha. Receberei de volta, no mínimo, US$2 milhões na forma de alegria, status e satisfação com essa decisão." E tudo bem. É assim que a escolha funciona.

Tudo o que compramos — cada investimento, cada bugiganga, cada experiência — é uma barganha. É por isso que compramos; porque vale mais do que o preço que pagamos. Caso contrário, não compraríamos.

O que significa que, lembrando da pobre moça tentando arrecadar fundos para a caridade, se você não está disposto a ter empatia pela narrativa da pessoa que procura servir, não está sendo honesto.

Está sendo desonesto por reter uma opção valiosa, está impedindo alguém de entender o quanto se beneficiará com o que você criou... um benefício tão significativo que é uma barganha.

Se as pessoas entenderem o que está sendo oferecido e escolherem não comprar, então não é para eles. Hoje não, não a esse preço, não com essa estrutura. Tudo bem também.

Pensando no "melhor"

É tentador decidir que há uma relação transitória em que A > B > C. Isso funciona, por exemplo, com o comprimento. Uma régua é mais longa do que um polegar e um polegar é mais comprido do que um grão de pimenta, portanto, uma régua é mais comprida que um grão de pimenta.

Material com direitos autorais

Mas as comparações lineares não fazem sentido quando estamos criando histórias e oportunidades para os seres humanos.

Uma bolsa da Hermès é mais cara do que uma bolsa da Louis Vuitton, que é mais cara que uma da Coach. Mas isso não significa que a bolsa da Hermès seja "melhor". Significa apenas que é mais cara, o que é apenas uma das muitas coisas com as quais alguém pode se importar.

O custo pode ser fácil de medir, mas nunca fica claro se o que custa mais é sempre melhor.

E quanto a categorias mais subjetivas como "elegância", "estilo" ou "status"? Nada disso é linear ou fácil de mensurar. Não esclarece em nada o significado de melhor.

O melhor não depende de você

Existem mais de 250 modelos de motocicletas disponíveis para venda em Cleveland. Você sabe o nome de todas? Ninguém sabe, nem mesmo um colecionador de motos.

E o mesmo vale para ketchup, corretores de seguros, igrejas.

Então, como é possível processar e lembrar tudo isso na hora de escolher um produto?

Nós nos lembramos do melhor.

Melhor para quê?

E essa é a questão fundamental. *O melhor para nós.*

Se nos preocupamos com a sustentabilidade e com o preço, então nosso cérebro terá um espaço para nossa marca favorita, que será aquela que oferece o melhor em sustentabilidade e preço. Nenhuma surpresa.

Mas nosso vizinho, aquele que se preocupa muito mais com o status dentro do grupo e com o luxo, tem uma marca muito diferente em mente. O que não é surpreendente, porque somos seres humanos, não máquinas.

Seu trabalho como profissional de marketing é encontrar um local no mapa que proporcione as vantagens que (algumas) pessoas desejam encontrar. Não é uma proposta de venda única e egoísta, feita para maximizar a sua participação de mercado, mas um farol generoso, um sinalizador enviado para que as pessoas que o procuram possam encontrar facilmente.

Nós somos isso, não aquilo.

Material com direitos autorais

O marketing da comida de cachorro

A comida de cachorro *deve* estar melhorando. Deve estar muito mais nutritiva e, claro, muito mais deliciosa.

Os norte-americanos gastaram mais de US$24 bilhões em comida de cachorro no ano passado. O preço médio subiu vertiginosamente, assim como a natureza gourmet dos ingredientes, como batata doce, alce e bisão orgânico.

E, no entanto, nunca vi um cachorro comprar comida para cachorro. Você já viu?

A ração para cachorros pode estar ficando mais deliciosa, à mesma proporção que fica mais cara, mas na verdade não temos ideia. Não sabemos se os cachorros gostam mais, porque não somos cachorros.

Mas sabemos que os *donos* de cachorros gostam mais. Porque a comida de cachorro, na verdade, é para os donos. Envolve o sentimento que ela evoca, a satisfação de cuidar de um animal que responde com lealdade e afeto, o status de comprar um bem de luxo e a generosidade de compartilhá-lo.

Alguns donos de cachorro querem gastar mais com a comida de cachorro que compram. Alguns querem comida de cachorro sem glúten, carregada de placebos de alto valor.

Mas não devemos confundir para quem é toda essa inovação. Não é para os cachorros.

É para nós mesmos.

Um profissional de marketing de uma empresa de alimentos para cachorros pode decidir que o segredo de mais vendas é produzir um alimento com um sabor melhor. Mas isso requer entender como um cachorro pensa, o que é terrivelmente difícil.

Acontece que a fórmula certa é fazer uma comida de cachorro que os donos queiram comprar.

O objetivo deste exemplo não é ajudá-lo a fazer um marketing melhor da comida para cachorros. É entender que quase sempre há uma desconexão entre desempenho e apelo. Que a escolha do idealizador do produto como sendo a melhor combinação de preço/desempenho raramente é a escolha do mercado.

Material com direitos autorais

Existem duas vozes em nossas cabeças. A voz do cachorro, aquela que não tem muitas palavras, mas sabe o que quer. E a voz do dono, que é diversa, contraditória e complexa. Ela está constantemente avaliando e processando inúmeras informações e pode se distrair facilmente.

Assim como o dono do cachorro faz uma escolha embasada em cem fatores (mas não no sabor), as pessoas a quem você pretende servir se preocupam com uma variedade de informações e emoções, e não apenas em identificar o mais barato.

Escolha seus extremos e identifique seu mercado. E vice-versa.

Os adotantes iniciais não são adaptadores: Eles anseiam pelo novo

Os adotantes iniciais estão no início da jornada do profissional de marketing, mas é importante não pensar neles como *adaptadores*. Os adaptadores descobrem como se ajustar às mudanças do mundo. Eles não estão felizes com isso, mas encontram um caminho.

Os adotantes iniciais são diferentes. Eles são neófilos — viciados no novo. Eles se emocionam com a descoberta, apreciam a tensão de "Isso pode não funcionar", e sentem prazer em se gabar de suas descobertas. Os neófilos são muito indulgentes aos passos errados daqueles que buscam inovar junto com eles e são incrivelmente implacáveis depois que a emoção inicial da descoberta desaparece.

Esse desejo incansável pelo melhor é exatamente o motivo pelo qual eles estão sempre procurando algo novo. Você não consegue ser perfeito aos olhos de um adotante inicial; o melhor que pode fazer é ser interessante.

Em seu trabalho como profissional de marketing, você acabará sempre dividido entre dois mundos. Ora estará criando um trabalho novo e interessante para pessoas que ficam entediadas facilmente. Ora tentará desenvolver produtos e serviços para durar, que podem se propagar além do minúsculo grupo de neófilos e alcançar e encantar o restante do mercado.

Não há quase nada que um profissional de marketing possa fazer que não deva ser precedido por essa distinção. A pergunta mágica é: *para quem é?*

Quais as crenças e desejos das pessoas a quem pretende servir?

Material com direitos autorais

Um aparte sobre reptilianos que secretamente controlam tudo

O professor Roland Imhoff, da Universidade Johannes Gutenberg, em Mainz, na Alemanha, queria entender o que faz algumas pessoas escolherem suas crenças.

Em particular, ele vem estudando um tipo particular de indivíduo extravagante: o teórico da conspiração. Como sabemos que as teorias da conspiração não são verdadeiras, por que elas são tão atraentes para algumas pessoas? E para quais pessoas?

Em um estudo citado por ele, descobriu-se que muitas pessoas que acreditam que a Princesa Diana ainda está viva, tendo simulado a própria morte, *também* acreditam que ela foi assassinada. E em outro estudo semelhante, pessoas que acreditam que Osama bin Laden estava morto antes que os Navy Seals chegassem ao seu esconderijo, também são propensas a acreditar que ele ainda está vivo.

Os fatos não estão abertos a questionamentos, e nem poderiam estar. O que acontece é que esses teóricos são reconfortados por sua posição de discordantes e *estão à procura de um sentimento, não de uma verdade lógica*. Imhoff escreve: "A adesão à teoria da conspiração pode não ser sempre resultado de uma falta de controle perceptível, mas sim, de uma profunda necessidade de singularidade."

Em seu estudo, Imhoff apresentou a teóricos norte-americanos da conspiração "fatos" inventados sobre uma conspiração envolvendo detectores de fumaça na Alemanha. Quando ele disse ao grupo que 81% da população alemã acreditava na teoria da conspiração, obteve uma reação de interesse e entusiasmo muito menor do que quando relatou que apenas 19% da população acreditava na teoria.

Ao torcer pela versão subestimada, o teórico da conspiração entra em contato com a emoção que tanto deseja, de sentir-se único, um valente propagador da verdade, o excêntrico.

Este grupo não se considera maluco. Cada membro não tem uma teoria única, sozinho em suas convicções. Eles procuram fazer parte de um *pequeno* grupo, um grupo minoritário, sincero, em que podem encontrar consolo mútuo enquanto o mundo exterior os ignora. Eles desfrutam desse sentimento toda vez que se reúnem com outros como eles — "caçadores" de répteis.

Material com direitos autorais

Essas considerações não estão tão distantes da realidade das incontáveis microtribos a que pertencem tantos adotantes iniciais.

Mais cedo ou mais tarde, cada um de nós se torna (por um tempo) o tipo de pessoa que acredita que os reptilianos controlam a Terra. Estamos procurando nossa própria cota de singularidade.

Humildade e curiosidade

Um profissional de marketing é curioso sobre outras pessoas. Ele se pergunta pelo que os outros sofrem, o que os faz vibrar. É fascinado pelos sonhos e pelas crenças das pessoas. E tem a humildade de aceitar que seu público enfrenta uma batalha diária contra a falta de tempo e de atenção.

As pessoas não estão dispostas a lhe recompensar com sua atenção. O fato de você ter comprado um anúncio não lhe dá direito a algo tão inestimável.

No entanto, podemos torcer para que as pessoas voluntariamente *troquem* sua atenção por algo que precisam ou querem, porque estão genuinamente interessadas e confiam que você manterá sua promessa.

Nem todo mundo se interessará. Mas se você fizer o seu trabalho corretamente, conseguirá atrair um número suficiente de pessoas.

É a história da chave e do cadeado. Você não sai correndo por aí testando todas as fechaduras possíveis com a sua chave. Em vez disso, você encontra as pessoas (a fechadura) e, desde que seja curioso o bastante sobre os sonhos e desejos dessas pessoas, cria a chave ideal para elas, uma chave pela qual ficarão felizes em oferecer sua atenção.

Um salva-vidas não precisa se preocupar em promover seus serviços para alguém que está se afogando. Quando você oferece uma boia salva-vidas, se a pessoa que está se afogando entende o que está em jogo, não é preciso criar anúncios para que elas agarrem o que lhes está sendo ofertado.

Estudo de caso: Be More Chill — mais de uma maneira de fazer sucesso

Dois anos depois do fracasso de público e crítica desse musical em Nova Jersey, sua trilha sonora apareceu na lista Top 10 da *Billboard* de melhores álbuns originais. *Be More Chill* é um musical de sucesso que

Material com direitos autorais

não podemos assistir (ainda), mesmo após centenas de milhares de reproduções terem sido feitas após a gravação inicial da trilha sonora.

Depois de *Hamilton*, *Be More Chill* é o musical mais amado de sua época, gerando *fanfics*, animatics e produções escolares.

Todo esse fenômeno aconteceu sem uma estreia na Broadway. Sem riscos, sem investir tempo e sem intermináveis reuniões. E certamente sem as duras críticas após a noite de estreia. Charles Isherwood escreveu no *New York Times*: "Previsível em seus contornos... sem graça... clichê..."

A questão é que essa não era uma peça para Isherwood ou qualquer um dos outros críticos. Era inteiramente voltada para a nova geração, um público que se encantou, comentou e compartilhou sua experiência. Uma fã chamada Claudia Cacace, em Nápoles, Itália, desenhou algumas animações em vídeo que foram vistas por Dove Calderwood, em Idaho Falls, Idaho, que a contratou para desenhar mais. E assim a história se espalhou.

Em uma recente apresentação e *meet and greet* (pacote que dá direito a conhecer o artista) em Nova York, fãs vieram do mundo inteiro para passar algumas horas com os criadores do musical. E, tão importante quanto, conhecer uns aos outros.

Não é de surpreender que o musical ganhará uma sequência. E desta vez será fora do circuito da Broadway.

Para que serve um carro?

Mais especificamente, para que serve o primeiro carro de um adolescente?

Não é simplesmente uma necessidade de transporte. Afinal, aos 17 anos, o adolescente não tinha muitos problemas com transporte. E muitos jovens atravessam a fase da faculdade sem um carro. Ele é um desejo, não uma necessidade.

Poucas compras causam mais mudanças do que essa, e, neste caso, as mudanças são diferentes para pessoas diferentes.

Para o adolescente, um carro permite uma mudança de filho dependente para adulto independente. Essa é uma mudança de status, percepção e poder. É muito mais do que apenas quatro rodas.

Para os pais, envolve abandonar o controle sobre uma pessoa para lhe

Material com direitos autorais

conceder responsabilidades e a tão sonhada liberdade. Isso leva a discussões significativas sobre segurança, controle e status.

O que os vizinhos dirão? O que diremos a nós mesmos sobre segurança? E sobre independência, oportunidade e mimar demais?

Todas essas mudanças estão no centro da decisão da compra de um carro. Quando o designer, o profissional de marketing e o vendedor veem essas mudanças em ação, eles fornecem mais valor, porque podem criar tendo essas questões em mente.

Escolhas demais

O antigo marketing industrial era construído em torno da pessoa que pagava pelos anúncios. Era feito *para* o cliente, mas não *para* o consumidor. O marketing tradicional usa pressão, isca e troca, e quaisquer métodos coercitivos disponíveis para fazer a venda — para ganhar o cliente, receber o dinheiro, assinar na linha pontilhada.

Quando o cliente não tem escolha, senão ouvi-lo e se envolver com você, quando há apenas três canais de TV, apenas uma loja na cidade, apenas algumas escolhas, a corrida do nivelamento por baixo é aquela que vale a pena ganhar.

Mas o consumidor recém-empoderado descobriu que o que o profissional de marketing vê como caos, para ele significa poder de escolha. Ele percebeu que há um número infinito de escolhas, um interminável desfile de alternativas. Para o profissional de marketing, é como tentar vender areia em um deserto.

Um milhão de livros publicados todos os anos.

Mais de 500 tipos de carregadores de celulares na Amazon.

Mais coaches, cursos e clubes do que eles poderiam imaginar, muito menos contratar ou virarem sócios.

Cercado por esse tsunami de escolhas, a maior parte oferecida por pessoas simplesmente egoístas, o consumidor faz uma escolha óbvia: ir embora.

Posicionando-se como um serviço

Em um mundo de escolhas, onde temos pouco tempo, pouco espaço e muitas opções, como escolhemos?

Material com direitos autorais

É mais fácil para aqueles que procuramos servir simplesmente se fechar e nem sequer tentar resolver seus problemas. Se parece que qualquer escolha estará errada, é melhor não fazer. Se o mundo está cheio de alegações e sensacionalismo, as pessoas não acreditam em nada.

Os profissionais de marketing podem optar por defender *algo*. Em vez de dizer "Você pode escolher qualquer um, e somos qualquer um", o profissional de marketing pode começar com um público que valha a pena atender, começar por suas necessidades, desejos e sonhos e, então, criar algo para esse público.

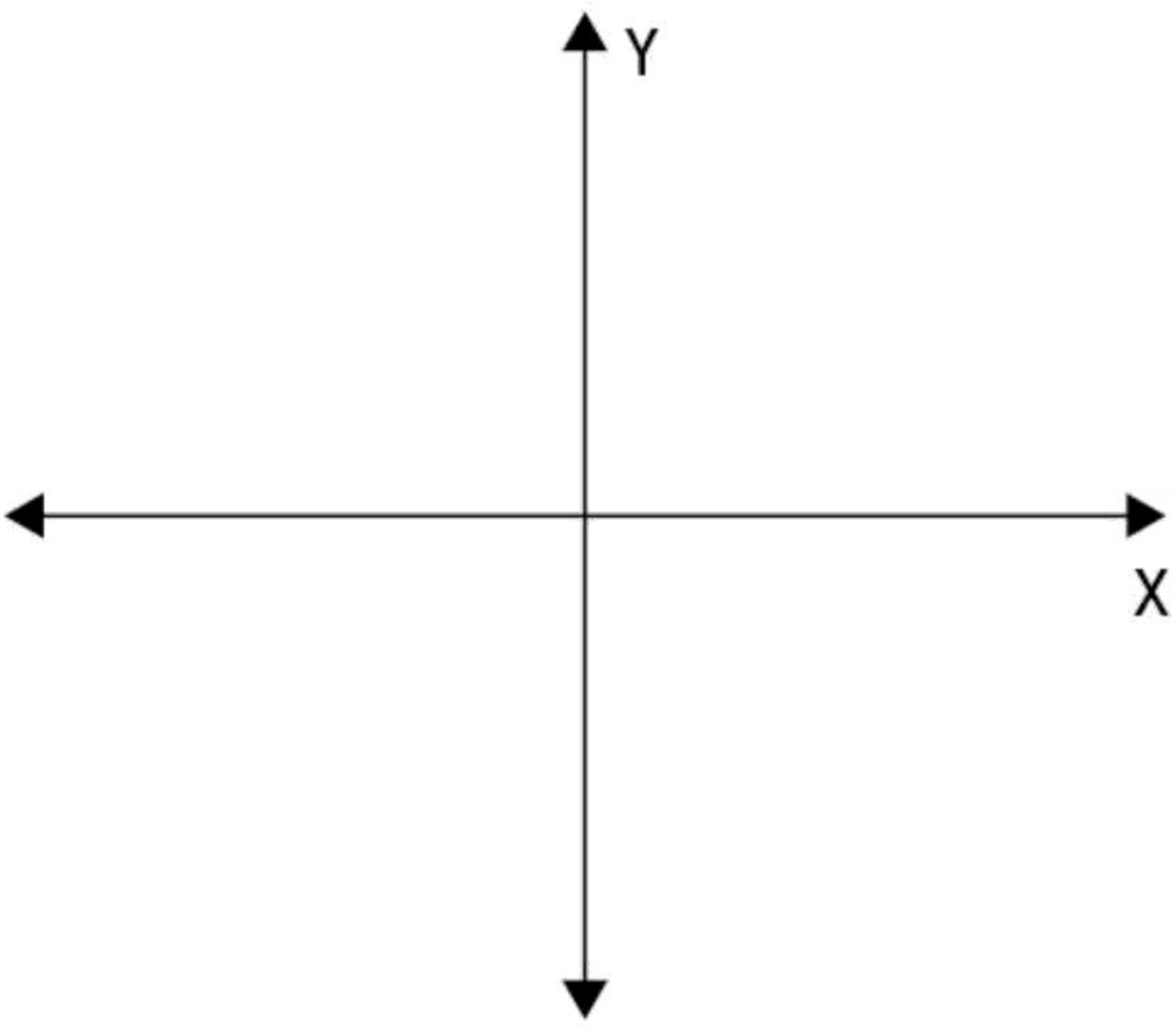
Isso envolve ir além.

Encontrar uma vantagem.

Defender uma causa, não todas.

O método: desenhe um gráfico simples com dois eixos, X e Y.

Todas as alternativas disponíveis podem ser representadas no gráfico. (Não estou chamando-os de concorrentes ainda, e você verá o porquê.) Todas as batatas fritas em um determinado supermercado. Todos os tipos de cuidados para um problema nas costas. Todas as instituições espirituais em uma cidade pequena.

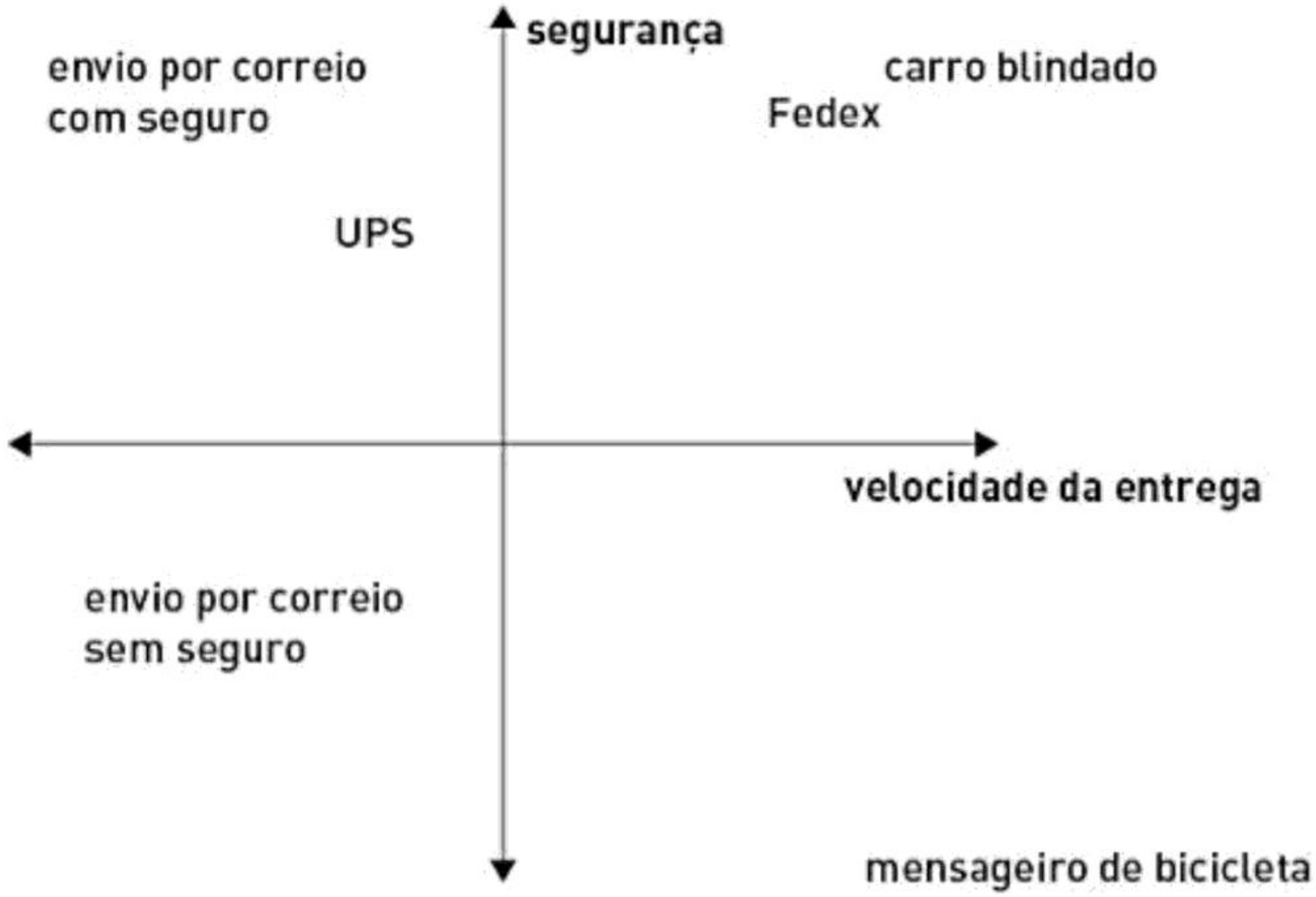


Material com direitos autorais

Escolha dois eixos. Um é disposto horizontalmente (X), e o outro, verticalmente (Y).

Para cada eixo, escolha algo com que as pessoas se importem. Pode ser algo como conveniência, preço, saúde, desempenho, popularidade, nível de habilidade ou eficácia.

Por exemplo, existem seis maneiras de transportar alguns diamantes pela cidade. Em um eixo temos velocidade, e no outro temos segurança. Acontece que tanto um carro blindado quanto o serviço postal terão todo o prazer em transportar um pequeno envelope de diamantes, mas um demorará muito tempo, e o outro levará uma tarde.



Se você não se importar com segurança, um mensageiro de bicicleta é ainda mais rápido. E se você não se importar com velocidade ou segurança, bem, uma carta funcionará bem.

A mágica do posicionamento de extremos em formato XY é que ele esclarece que cada opção pode ser a mais adequada, dependendo do que você procura. Consegue perceber como esse gráfico seria totalmente diferente se os eixos fossem alterados para conveniência, custo, impacto ambiental ou escalabilidade?

Material com direitos autorais

A mesma abordagem pode funcionar para batatas fritas (caras, locais, fritas em ar quente, com sabores, extragrossas, baratas etc.) ou para escolher entre o Walmart, a Zales e a Tiffany (preço, conveniência, status, escassez). Ou um navio de cruzeiro e um jato particular. Ou talvez um Ford, um Tesla e uma McLaren. Não estamos tão interessados em características quanto estamos nas emoções que elas evocam.

Aqui estão alguns eixos para você escolher. Como você conhece o seu nicho muito melhor do que eu, tenho certeza de que conseguirá pensar em outros.

Rapidez	Iminência
Preço	Visibilidade
Performance	Tendência
Ingredientes	Privacidade
Pureza	Profissionalismo
Sustentabilidade	Dificuldade
Obviedade	Elitismo
Custos de manutenção	Perigo
Proteção	Experimental
Modernidade	Limitação
Distribuição	Incompleto
Efeito de rede	

Depois de escolher um atributo com dois extremos para o eixo X, encontre um atributo diferente e use-o para o eixo Y. Trace as opções que seu cliente tem neste gráfico.

Agora você tem um mapa de como as alternativas se acumulam. Um mapa que um ser humano ocupado pode usar para encontrar a solução para seu problema.

Algumas batatas fritas são comercializadas como saudáveis e orgânicas. Umas, como tradicionais e saborosas. Outras, como a marca barata e as mais consumidas.

Material com direitos autorais

Os profissionais de marketing vêm fazendo isso desde sempre. Quando David Ogilvy e Rosser Reeves (e provavelmente Don Draper) criavam seus anúncios na década de 1950, descobriram uma lacuna no mercado e simplesmente inventaram alegações e características que preenchessem essa lacuna. Assim, um sabonete serve para pessoas que querem pureza, enquanto outro é feito para pessoas que se preocupam em não ter pele seca. Não importava se os sabonetes fossem iguais, o que importava era o "posicionamento". E então, os pioneiros do marketing Jack Trout e Al Ries foram além, desafiando os profissionais de marketing a encurralar a concorrência ao mesmo tempo que trabalhavam para manter um lugar só seu no mercado.

Tudo isso está certo, mas é algo que não se sustenta com o tempo, não em um mundo hipercompetitivo como o nosso. Em vez disso, podemos pensar na busca pelas vantagens como:

- Alegações verdadeiras, que nos esforçamos continuamente para aplicar em todas nossas ações.
- Alegações de generosidade, que existem como um serviço para o cliente.

O professor de música local, por exemplo, precisa começar dizendo algo além de simplesmente "sou local", porque, como todos sabemos, existem outros professores tão locais quanto ele. Além disso, "sou muito bom em ensinar" e "não vou gritar com seu filho" dificilmente são atributos que valem a pena citar.

Por outro lado, se ele escolhe dizer "Sou sério, meus alunos são sérios, e meu foco é o rigor" como um eixo, e "Meus alunos vencem competições" como o outro, de repente você tem um professor que vale a pena contratar, um professor para quem valha a pena pagar mais.

Seria esse o tipo de professor que eu gostaria de ter quando mais novo? Claro que não. Não é para mim. Mas para os pais que veem o ambiente de ensino da música como uma forma de construção de caráter e para o aluno que vê a música como uma competição, é exatamente isso que eles procuram.

E agora o professor tem uma promessa a cumprir. Porque, de fato, ele precisa ser mais rigoroso e profissional do que os outros professores. Ele

Material com direitos autorais

precisa tomar a difícil decisão de expulsar alunos que não são sérios o suficiente. E precisa perseverar o suficiente com sua turma para que eles realmente vençam competições.

A alguns quarteirões de distância, um professor diferente pode se posicionar em um local totalmente diferente no mapa. Ele pode trabalhar com todos os alunos, concentrando-se na experiência, não nas notas. Ela pode se recusar a participar de competições, mas em vez disso construir uma prática baseada em conexão e generosidade.

Ambos os professores tratam pessoas diferentes de maneira diferente. Eles não competem entre si; eles simplesmente trabalham na mesma atividade.

Escolha seus eixos, escolha seu futuro

Quando você olha para a lista de atributos disponíveis, é tentador escolher os que mais interessam às pessoas. Afinal, alegar uma vantagem exige um árduo trabalho, e escolher uma com a qual poucas pessoas se importam parece tolice. É melhor escolher o mais popular, pensamos.

No entanto, se você fizer isso, certamente estará escolhendo um quadrante lotado. E sem a magia da publicidade, é muito difícil crescer em um quadrante já saturado. Seu cliente não saberá o que fazer e escolherá não fazer nada.

A alternativa é construir seu próprio quadrante. Encontrar dois eixos negligenciados. Construir uma história verdadeira, que mantenha a sua promessa, que coloque você em uma posição de ser a escolha clara e óbvia.

Todos os outros, as marcas medianas ou esforçadas que escolheram os eixos medianos ou populares, estão amontoados. São a Oldsmobile, Plymouth e Chevrolet, mais todo o resto das marcas do lumpemproletariado.

Você, por outro lado, assumiu um risco só seu, que lhe pertence, e talvez, apenas talvez, haja clientes mal servidos por aí ansiosos para encontrá-lo, criar uma conexão e espalhar a notícia.

Tantas escolhas

Software, perfumes, seguros, candidatos, autores, dispositivos, coaches, instituições de caridade e varejistas — há uma marca em cada esquina. Se

Material com direitos autorais

pudesse escolher apenas uma para associar a cada uma das emoções listadas a seguir, para se sentir de uma determinada maneira, qual escolheria?

Segurança	Poder
Beleza	Respeito
Responsabilidade	Conexão
Inteligência	Modernidade

Se os profissionais de marketing fizeram um bom trabalho, essas escolhas foram fáceis para você.

As pessoas estão a sua espera

Elas simplesmente ainda não sabem.

Elas estão à espera da vantagem que você produzirá, a que até imaginam, mas que não acreditam que exista.

Elas estão à espera da conexão que você oferecerá. A capacidade de ver e ser visto.

E estão à espera pela tensão do possível, a capacidade de melhorar as coisas.

Sua liberdade

Você tem a liberdade de mudar sua história. Você pode viver algo diferente, uma história construída em torno daqueles que pretende servir.

Você tem a liberdade de decidir como passar o dia. Pode delegar as tarefas e encontrar a coragem para fazer apenas o trabalho emocional. Você pode ser audacioso e fazer o que os outros não estão fazendo.

Os profissionais de marketing mais frustrados que conheço são os que aceitam que, por estarem no ramo de atividade *X*, não têm liberdade.

E, assim, os corretores de imóveis correm atrás de clientes e fazem exatamente o que os outros corretores fazem.

E, assim, profissionais de marketing farmacêutico veiculam anúncios levemente genéricos e perdem a oportunidade de influenciar os médicos, em vez de perceberem quantas opções realmente têm.

Material com direitos autorais