

ISSO É MARKETING

**Para ser visto é preciso
aprender a enxergar**

SETH GODIN

THIS IS **MARKETING**

• • • • •

Seth Godin

PORTFOLIO / PENGUIN



Portfólio/Pinguim

Uma marca da Penguin Random House LLC

Rua Hudson, 375

Nova York, Nova York 10014



Copyright © 2018 por Seth Godin

Penguin suporta direitos autorais. Os direitos autorais estimulam a criatividade, incentivam diversas vozes, promovem a liberdade de expressão e criam uma cultura vibrante. Obrigado por adquirir uma edição autorizada deste livro e por cumprir as leis de direitos autorais ao não reproduzir, digitalizar ou distribuir qualquer parte dele, de qualquer forma, sem permissão. Você está apoiando escritores e permitindo que a Penguin continue a publicar livros para todos os leitores.

Dados de catalogação na publicação da Biblioteca do Congresso

Nomes: Godin, Seth, autor.

Título: Isso é marketing / Seth Godin.

Descrição: Nova York: Portfólio/Penguin, [2018] | Inclui índice.

Identificadores: LCCN 2018041567 (imprimir) | LCCN 2018042423 (e-book) | ISBN 9780525540847 (E-book) | ISBN 9780525540830 (capa dura)

Disciplinas: LCSH: Marketing.

Classificação: LCC HF5415 (e-book) | LCC HF5415 .G5783 2018 (impressão) | DDC 658,8--dc23

Registro LC disponível em <https://lcn.loc.gov/2018041567>

Embora o autor tenha feito todos os esforços para fornecer números de telefone, endereços de Internet e outras informações de contato precisos no momento da publicação, nem o editor nem o autor assumem qualquer responsabilidade por erros ou por alterações que ocorram após a publicação. Além disso, o editor não tem qualquer controle e não assume qualquer responsabilidade pelos sites do autor ou de terceiros ou pelo seu conteúdo.

Versão 1

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

CONTEÚDO

FOLHA DE ROSTO

DIREITO AUTORAL

DEDICAÇÃO

NOTA DO AUTOR

► **Capítulo Um**

Nem massa, nem spam, nem vergonhoso. . .

► **Capítulo Dois**

O profissional de marketing aprende a ver

► **Capítulo Três**

O marketing muda as pessoas por meio de histórias,
conexões e experiências

► **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

► **Capítulo Oito**

Mais de quem: em busca do menor mercado viável

► **Capítulo Nove**

Pessoas como nós fazem coisas assim

► **Capítulo Dez**

Confiança e tensão criam movimento para frente

► **Capítulo Onze**

Status, domínio e afiliação

► **Capítulo Doze**

Um melhor plano de negócios

► **Capítulo Treze**

Semiótica, Símbolos e Vernáculo

► **Capítulo Quatorze**

Trate pessoas diferentes de maneira diferente

► **Capítulo Quinze**

Alcançando as pessoas certas

► **Capítulo Dezesseis**

Preço é uma história

► **Capítulo Dezesete**

Permissão e notabilidade 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 é a sua vez

► **Capítulo Vinte e Três**

Marketing para a pessoa mais importante

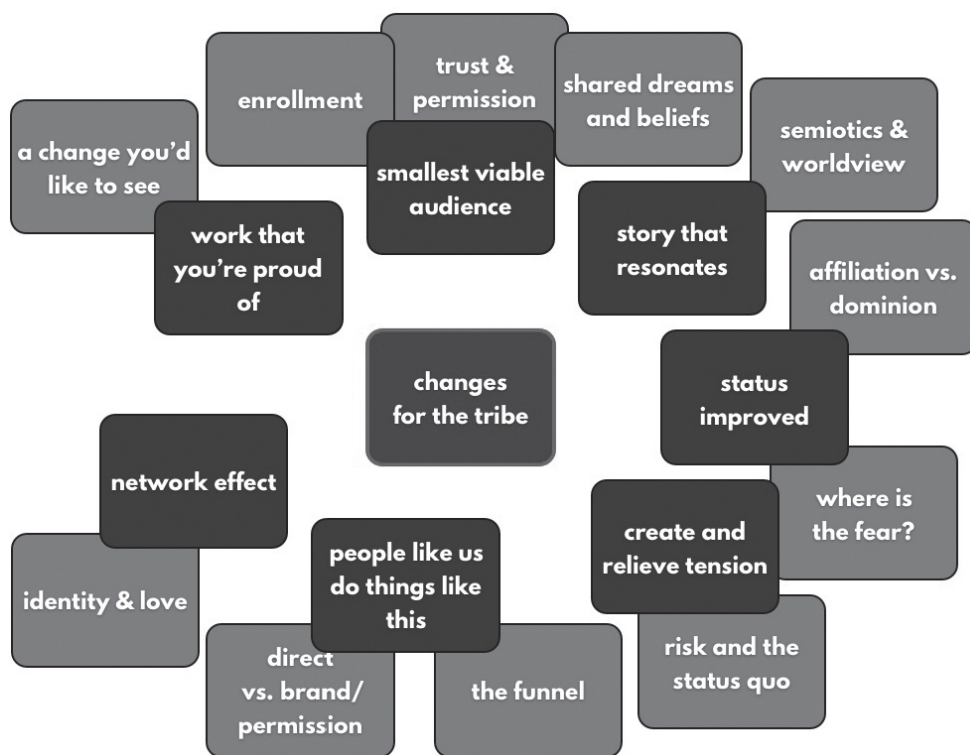
UMA LISTA DE LEITURA DE MARKETING

UMA PLANILHA DE MARKETING SIMPLES

AGRADECIMENTOS

ÍNDICE

SOBRE O AUTOR



[um esboço para mostrar o que está por vir]

O marketing está ao nosso redor. Desde as suas primeiras lembranças até o momento antes de abrir este livro, você foi inundado pelo marketing. Você aprendeu a ler os logotipos à beira da estrada e gasta seu tempo e dinheiro em resposta ao que os profissionais de marketing pagaram para colocar na sua frente. O marketing, mais do que um lago ou uma floresta, é a paisagem da nossa vida moderna.

Como o marketing já é feito para nós há muito tempo, consideramos isso um dado adquirido. Tal como os peixes que não compreendem a água, não conseguimos ver o que realmente está a acontecer e não percebemos como isso nos está a mudar.

É hora de fazer outra coisa com marketing. Para melhorar as coisas. Para causar uma mudança que você gostaria de ver no mundo. Para fazer seu projeto crescer, claro, mas principalmente para servir as pessoas de quem você gosta.

A resposta para quase todas as perguntas sobre trabalho é, na verdade, a pergunta: “Quem você pode ajudar?”

Isso é marketing

- O marketing busca 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.
- Mude a cultura, mude o seu mundo.
- Os profissionais de marketing fazem a mudança acontecer.
- Cada um de nós é um profissional de marketing e tem a capacidade de fazer mais mudanças do que imaginamos.

Nossa oportunidade e nossa obrigação é fazer um marketing do qual nos orgulhamos.

Qual é a altura do seu girassol?

É com isso que a maioria das pessoas parece se importar. Qual o tamanho da marca, quanta participação de mercado, quantos seguidores online. Muitos profissionais de marketing passam a maior parte do tempo realizando um show de hype, tentando crescer um pouco mais.

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

Este é um livro sobre raízes. Sobre ancorar profundamente seu trabalho 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. E trata-se de ser um impulsionador do mercado, e não simplesmente de ser orientado pelo mercado.

Podemos fazer um trabalho que é importante para as pessoas que se importam. Se você for como a maioria dos meus leitores, não acho que faria de outra maneira.

Não vai se comercializar sozinho

As melhores ideias não são adotadas instantaneamente. Até o sundae de sorvete e o semáforo levaram anos para fazer sucesso.

Isso porque as melhores ideias exigem mudanças significativas. Eles vão contra o status quo e a inércia é uma força poderosa.

Porque há muito barulho e muita desconfiança. A mudança é arriscada.

E porque muitas vezes queremos que os outros vão primeiro.

Seu trabalho mais generoso e perspicaz precisa de ajuda para encontrar as pessoas que deve servir. E seu trabalho de maior sucesso se espalhará porque você o projetou.

Marketing não é apenas vender sabonete

Quando você dá uma palestra no TED, você está fazendo marketing.

Quando você pede um aumento ao seu chefe, você está fazendo marketing.

Quando você arrecada dinheiro para o playground local, você está fazendo marketing.

E sim, quando você está tentando aumentar sua divisão no trabalho, isso também é marketing.

Por muito tempo, na época em que marketing e publicidade eram a mesma coisa, o marketing era reservado aos vice-presidentes com orçamento.

E agora é para você.

O mercado decide

Você construiu algo incrível. Você tem que ganhar a vida. Seu chefe quer mais vendas. Aquela organização sem fins lucrativos de que você gosta, uma organização importante, precisa arrecadar dinheiro. Seu candidato está tendo uma votação ruim. Você quer que o chefe aprove seu projeto. . .

Por que não está funcionando? Se o objetivo é criar, se escrever, pintar e construir são tão divertidos, por que nos importamos se somos encontrados, reconhecidos, publicados, transmitidos ou comercializados de outra forma?

Marketing é o ato de fazer a mudança acontecer. Fazer é insuficiente. Você não causou impacto até mudar alguém.

Mudou a opinião do chefe.

Mudou o sistema escolar.

Demanda alterada para seu produto.

Você pode fazer isso criando e aliviando a tensão. Estabelecendo normas culturais. Vendo papéis de status e ajudando a alterá-los (ou mantê-los).

Mas primeiro você precisa ver. Então você precisa optar por trabalhar com seres humanos para ajudá-los a encontrar o que procuram.

Como saber se você tem um problema de marketing

Você não está ocupado o suficiente.

Suas ideias não estão se espalhando.

A comunidade ao seu redor não é o que poderia ser.

As pessoas de quem você gosta não estão conseguindo tudo o que esperavam.

Seu político precisa de mais votos, seu trabalho não é gratificante, seus clientes estão frustrados. . .

Se você encontrar uma maneira de melhorar as coisas, agora terá um problema de marketing.

A resposta para um filme

O cineasta e showrunner Brian Koppelman usa a expressão “a resposta para um filme”, como se um filme fosse um problema.

Mas, claro, é. É o problema de desbloquear o espectador (ou o produtor, ou o ator, ou o diretor). Para obter inscrição. Para que eles deixem você entrar. Para ter a chance de contar sua história e, então, melhor ainda, fazer com que essa história cause impacto.

Assim como um filme é um problema, a história do seu marketing também o é. Tem que ressoar no ouvinte, dizer-lhe algo que ele estava esperando ouvir, algo em que ele está aberto a acreditar. Tem que convidá-los para uma jornada onde uma mudança pode acontecer. E então, se você abriu todas essas portas, é preciso resolver o problema, cumprir a promessa.

Você tem uma pergunta de marketing e é possível que haja uma resposta.

Mas só se você procurar.

Divulgar o seu trabalho é uma reclamação no caminho para melhorar

Dizem que a melhor maneira de reclamar é melhorar as coisas.

É difícil fazer isso se você não consegue espalhar a palavra, não consegue compartilhar essas ideias ou não consegue ser pago pelo

trabalho que realiza.

O primeiro passo no caminho para melhorar as coisas é fazer coisas melhores.

Mas o melhor não depende apenas de você. Melhor não pode acontecer no vácuo.

Melhor é a mudança que vemos quando o mercado aceita o que oferecemos. Melhor é o que acontece quando a cultura absorve o nosso trabalho e melhora. Melhor é quando realizamos os sonhos daqueles a quem servimos.

Os profissionais de marketing melhoram as coisas fazendo com que as mudanças aconteçam.

Compartilhar seu caminho para melhorar se chama marketing, e você pode fazer isso. Todos nós podemos.

Para obter mais informações sobre as ideias deste livro, visite
www.TheMarketingSeminar.com

► CAPÍTULO UM ◄

Nem massa, nem spam, nem vergonhoso. . .

O marketing mudou, mas a nossa compreensão do que devemos fazer a seguir não acompanhou. Na dúvida, gritamos egoisticamente. Quando estamos em um escanteio, jogamos bola pequena, roubando da concorrência em vez de ampliar o mercado. Quando pressionados, presumimos que todos são iguais a nós, mas desinformados.

Principalmente, nos lembramos de ter crescido em um mundo de mercado de massa, onde a TV e os 40 maiores sucessos nos definiam. Como profissionais de marketing, procuramos repetir os truques antiquados que não funcionam mais.

A bússola aponta para a confiança

A cada trezentos mil anos ou mais, o pólo norte e o pólo sul trocam de lugar. Os campos magnéticos da Terra mudam.

Em nossa cultura, isso acontece com mais frequência do que isso.

E no mundo da mudança cultural, isso simplesmente aconteceu. O verdadeiro norte, o método que funciona melhor, mudou. Em vez da massa egoísta, o marketing eficaz agora depende da empatia e do serviço.

Neste livro, estamos trabalhando juntos para resolver um conjunto de problemas relacionados. Como divulgar suas ideias. Como causar o impacto que você busca. Como melhorar a cultura.

Não existe um roteiro óbvio. Nenhuma série simples de táticas passo a passo. Mas o que posso prometer é uma bússola: um norte

verdadeiro. Um método recursivo que ficará melhor quanto mais você o usar.

Este livro é baseado em um seminário de cem dias, que envolve não apenas aulas, mas também treinamento entre pares em torno do trabalho compartilhado. No TheMarketingSeminar.com reunimos milhares de profissionais de marketing e os desafiamos a ir mais fundo, a compartilhar sua jornada, a desafiar uns aos outros para ver o que realmente funciona.

Ao ler, não hesite em voltar atrás, refazer uma suposição, questionar uma prática existente – você pode ajustar, testar, medir e repetir.

O marketing é uma das nossas maiores vocações. É o trabalho de mudança positiva. Estou emocionado por você estar nesta jornada e espero que encontre as ferramentas de que precisa aqui.

O marketing não é uma batalha e não é uma guerra, nem mesmo uma competição

Marketing é o ato generoso de ajudar alguém a resolver um problema. O problema deles.

É uma chance de mudar a cultura para melhor.

O marketing envolve muito pouco em termos de gritos, pressão ou coerção.

Em vez disso, é uma chance de servir.

A internet é o primeiro meio de comunicação de massa que não foi inventado para deixar os profissionais de marketing felizes. A televisão foi inventada para veicular anúncios de TV e o rádio foi inventado para dar aos anúncios de rádio um lugar para morar.

Mas a Internet não foi construída em torno da interrupção e da massa. É o maior meio, mas também é o menor. Não há massa e você não pode roubar a atenção por um centavo, como faziam as empresas dos seus avós. Para ser bem claro: a Internet parece um vasto playground de mídia gratuito, um lugar onde todas as suas ideias merecem ser vistas por quase todo mundo. Na verdade, são um

bilhão de pequenos sussurros, uma série interminável de conversas egoístas que raramente incluem você ou o trabalho que você faz.

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

Durante muito tempo, a maneira mais eficiente de uma empresa comercial realizar mudanças em grande escala era simples: comprar anúncios. Os anúncios funcionaram. Os anúncios eram uma pechincha. Os anúncios se pagam. Além disso, eles eram divertidos de fazer. Você poderia comprar muito de uma vez. Eles tornaram você (ou sua marca) um pouco famoso. E eram confiáveis: o dinheiro gasto era igual às vendas realizadas.

Não é de admirar que, muito rapidamente, os profissionais de marketing tenham decidido que a publicidade era o que eles faziam? Durante a maior parte da minha vida, marketing foi publicidade.

E então não era mais verdade.

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

Isso significa ver o que os outros veem. Construindo tensão. Alinhando-se com tribos. Criando ideias que se espalham. Significa fazer o trabalho árduo de ser impulsionado pelo mercado e trabalhar com (a sua parte dele) esse mercado.

Sobre espalhar a palavra (precisamente a pergunta errada)

“Como faço para espalhar a notícia?”

O especialista em SEO promete que você será encontrado quando as pessoas procurarem por você.

O consultor do Facebook ensina como interromper apenas as pessoas certas.

O profissional de RP promete artigos, menções e perfis.

E Don Draper, David Ogilvy e os demais trocarão seu dinheiro por anúncios. Anúncios bonitos, sexy e eficazes.

Tudo para espalhar a palavra.

Mas isso não é marketing, não mais. E não funciona, não mais. Vamos falar sobre como você será descoberto. Mas é a última parte, não a primeira.

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

Profissionais de marketing desavergonhados trouxeram vergonha para o resto de nós

Um traficante de curto prazo que maximiza os lucros pode facilmente adotar uma mentalidade descarada. Spamming, enganar, coagir. Existe alguma outra profissão que orgulhosamente faz isso?

Você não encontrará engenheiros civis que ligam para idosos no meio da noite para lhes vender moedas colecionáveis sem valor. Você nunca ouvirá falar de contadores que extraem dados de clientes sem permissão, ou de maestros de orquestra que orgulhosamente postam avaliações falsas online.

Esta busca desavergonhada de atenção em detrimento da verdade levou muitos profissionais de marketing éticos e generosos a esconderem o seu melhor trabalho, a sentirem vergonha da perspectiva de serem orientados para o mercado.

Isso não está bem.

O outro tipo de marketing, o eficaz, trata de compreender a visão de mundo e os desejos de nossos clientes para que possamos nos conectar com eles. Nosso foco é fazer falta quando você partir, em trazer mais do que as pessoas esperam para aqueles que confiam em nós. Procura voluntários, não vítimas.

Há uma onda de pessoas fazendo marketing porque sabem que podem melhorar as coisas. Eles estão preparados para interagir com o mercado porque sabem que podem contribuir com a nossa cultura.

Pessoas como você.

A fechadura e a chave

Não faz sentido fazer uma chave e depois correr procurando uma fechadura para abrir.

A única solução produtiva é encontrar uma fechadura e depois criar uma chave.

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

O marketing não precisa ser egoísta

Na verdade, o melhor marketing nunca existe.

Marketing é o ato generoso de ajudar os outros a se tornarem quem eles procuram ser. Envolve a criação de histórias honestas – histórias que ressoam e se espalham. Os profissionais de marketing oferecem soluções e oportunidades para os humanos resolverem seus problemas e seguirem em frente.

E quando as nossas ideias se espalham, mudamos a cultura. Construímos algo que as pessoas sentiriam falta se desaparecesse, algo que lhes dá significado, conexão e possibilidade.

O outro tipo de marketing – o exagero, os golpes e a pressão – prospera com base no egoísmo. Eu sei que isso não funciona no longo prazo e que você pode fazer melhor do que isso. Todos nós podemos.

Estudo de caso: Magia do Pinguim

Hocus saiu do prédio.

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

Você pode ter crescido perto de uma loja de magia. Ainda há um na minha pequena cidade. Mal iluminado, com painéis de madeira falsa, quase certamente com o proprietário cuidando do balcão. Embora ele possa ter adorado o trabalho, certamente não teve muito sucesso.

Hoje, se você se preocupa com magia, você conhece o Penguin Magic. Não é a Amazônia dos truques de magia (porque ser a Amazônia de qualquer coisa é realmente difícil). Em vez disso, cresceu significativamente por ser muito diferente da Amazon e por compreender precisamente o que o seu público quer, sabe e acredita.

Primeiramente, cada truque à venda no site é demonstrado em um vídeo. Esse vídeo, é claro, não revela como o truque é feito, então cria-se tensão. Se você quiser saber o segredo, precisará comprar o truque.

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

Em segundo lugar, as pessoas que administram o site perceberam que os mágicos profissionais raramente comprem truques, porque só precisam de dez ou vinte truques regulares na bolsa. Como o público muda a cada noite, eles não se preocupam em se repetir.

Já o amador tem sempre o mesmo público (amigos e familiares) e por isso está viciado em mudar constantemente a rotina.

Terceiro, cada truque é revisado detalhadamente. Não revisado pelos idiotas que frequentam o Yelp ou Amazon, mas revisado por outros mágicos. É um público difícil, mas que aprecia um bom trabalho. Existem mais de oitenta e duas mil análises de produtos no site.

Como resultado, a qualidade do estoque da Penguin varia muito rapidamente. Os criadores veem o trabalho dos seus concorrentes imediatamente, dando-lhes um impulso para fazer algo ainda melhor. Em vez de um ciclo de produção medido em anos, pode levar apenas um mês para uma ideia passar de ideia a produto na Penguin. Até o momento, eles comercializaram mais de dezesseis mil itens diferentes em seu site.

No futuro, a Penguin continua investindo na construção de conexões não apenas com a comunidade (eles têm uma lista de e-mail de dezenas de milhares de clientes), mas também com ela. Eles apresentaram trezentas palestras, que se tornaram as TED Talks de magia, além de irem a campo e realizarem quase uma centena de convenções ao vivo.

Quanto mais os mágicos aprenderem uns com os outros, maior será a probabilidade de o Penguin se sair bem.

Você não é um gato gordo que fuma charuto

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

Então por que você está agindo como um?

Seu Kickstarter está chegando ao fim, então com certeza você tem uma boa desculpa para enviar spam a todos os “influenciadores” que você conhece, implorando por um link. Mas eles ignoram você.

Você trabalha para uma empresa de marketing de conteúdo e monitora obsessivamente quantos cliques seus artigos recebem, mesmo que a porcaria que você escreve o envergonhe.

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

Você reduz seu preço porque as pessoas dizem que suas taxas são muito altas, mas isso não parece ajudar.

É tudo a mesma coisa – a mesma coisa egoísta e industrializada, modernizada para uma nova geração.

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

Existe uma maneira mais eficaz. Você consegue. Não é fácil, mas os degraus estão bem iluminados.

Está na hora

É hora de sair do carrossel da mídia social que vai cada vez mais rápido, mas nunca chega a lugar nenhum.

É hora de parar de apressar e interromper.

É hora de parar de enviar spam e fingir que é bem-vindo.

É hora de parar de fazer coisas medianas para pessoas comuns, esperando poder cobrar mais do que o preço de uma mercadoria.

É hora de parar de implorar às pessoas que se tornem seus clientes e de parar de se sentir mal por cobrar pelo seu trabalho.

É hora de parar de procurar atalhos e de começar a insistir em um caminho longo e viável.

► CAPÍTULO DOIS ◄

O profissional de marketing aprende a ver

Em 1983, eu era um gerente de marca muito jovem e inexperiente na Spinnaker, a empresa de software inicial em que ingressei após a faculdade de administração. De repente, eu tinha milhões de dólares em meu orçamento, almoços sofisticados com representantes de publicidade que não pedi e uma necessidade urgente: divulgar o software que minha incrível equipe havia criado.

Desperdicei todo aquele dinheiro publicitário. Os anúncios não funcionaram porque foram ignorados. De alguma forma, porém, o software foi vendido.

Ao longo dos anos, lancei dezenas e dezenas de projetos e vendi bens e serviços para empresas e indivíduos. Trabalhei com Jay Levinson, o pai do Marketing de Guerrilha, com Lester Wunderman, o padrinho da mala direta, e Bernadette Jiwa, a decana da narrativa. Minhas ideias construíram empresas de bilhões de dólares e arrecadaram quase esse valor para importantes instituições de caridade.

Principalmente, a jornada envolveu perceber o que funciona e tentar entender o que não funciona. Tem sido uma experiência contínua de tentativa e erro (principalmente erro) com projetos e organizações de meu interesse.

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

O marketing que permeou toda a nossa vida não é o marketing que você deseja fazer. Os atalhos que usam o dinheiro para comprar

atenção e vender coisas comuns para pessoas comuns são um artefato de outra época, não daquela em que vivemos agora.

Você pode aprender a ver como os seres humanos sonham, decidem e agem. E se você os ajudar a se tornarem versões melhores de si mesmos, daquelas que procuram ser, você é um profissional de marketing.

Marketing em cinco etapas

O primeiro passo é inventar algo que valha a pena ser feito, com uma história que valha a pena contar e uma contribuição sobre a qual valha a pena falar.

O segundo passo é projetá-lo e construí-lo de uma forma que algumas pessoas se beneficiem e se preocupem particularmente.

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

A quarta etapa é aquela que deixa todos entusiasmados: espalhar a palavra.

O último passo é muitas vezes esquecido: comparecer – de forma regular, consistente e generosa, durante anos e anos – para organizar, liderar e construir confiança na mudança que pretende fazer. Para obter permissão para acompanhar e obter inscrição para ensinar.

Como profissionais de marketing, fazemos o trabalho consistente para ajudar a ideia a se espalhar de pessoa para pessoa, envolvendo uma tribo enquanto você faz a mudança acontecer.

Isto é marketing: um resumo executivo

Ideias que se espalham, vencem.

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

Os profissionais de marketing não usam os consumidores para resolver o problema de sua empresa; eles usam o marketing para resolver os problemas de outras pessoas. Eles têm empatia para saber que aqueles que procuram servir não querem o que o profissional de marketing deseja, não acreditam no que acreditam e não se importam com o que lhes interessa. Provavelmente nunca o farão.

No cerne da nossa cultura está a nossa crença no status, na nossa compreensão autopercebida do nosso papel em qualquer interação, no próximo destino.

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

Histórias persistentes, consistentes e frequentes, entregues a um público alinhado, ganharão atenção, confiança e ação.

Marketing direto não é o mesmo que marketing de marca, mas ambos se baseiam na nossa decisão de fazer a coisa certa para as pessoas certas.

“Pessoas como nós fazem coisas assim” é como cada um de nós entende a cultura, e os profissionais de marketing se envolvem com essa ideia todos os dias.

As ideias avançam por uma ladeira. Eles passam pelos primeiros adeptos, saltam através de um abismo e abrem caminho até as massas. Às vezes.

A atenção é um recurso precioso, pois nosso cérebro está cheio de ruídos. Os profissionais de marketing inteligentes facilitam a vida daqueles com quem procuram trabalhar, ajudando a posicionar a oferta de uma forma que ressoe e seja memorável.

Acima de tudo, o marketing começa (e muitas vezes termina) com o que fazemos e como o fazemos, e não com tudo o que vem depois que o produto é projetado e enviado.

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

Se você quer fazer mudanças, comece fazendo cultura. Comece organizando um grupo bem unido. Comece sincronizando as pessoas.

A cultura vence a estratégia – tanto que cultura é estratégia.

Coisas que os profissionais de marketing sabem

1. Pessoas comprometidas e criativas podem mudar o mundo (na verdade, são as únicas que o fazem). Você pode fazer isso agora mesmo e fazer mais mudanças do que pode imaginar.
2. Você não pode mudar todo mundo; portanto, perguntando: “Para quem é?” pode focar suas ações e ajudá-lo a lidar com os descrentes (na sua cabeça e no mundo exterior).
3. A mudança é melhor feita com intenção. “Para que serve isto?” é a postura de trabalho que importa.
4. Os seres humanos contam histórias para si mesmos. Essas histórias, no que diz respeito a cada um de nós, são completa e totalmente verdadeiras, e é tolice tentar persuadi-los (ou a nós) do contrário.
5. Podemos agrupar as pessoas em grupos estereotipados que muitas vezes (mas nem sempre) contam histórias semelhantes, grupos que tomam decisões semelhantes com base no seu estatuto percebido e noutras necessidades.
6. O que você diz não é tão importante quanto o que os outros dizem sobre você.

► CAPÍTULO TRÊS ◄

O marketing muda as pessoas por meio de histórias, conexões e experiências

Estudo de caso: VisionSpring — Venda de óculos para pessoas que precisam deles

Cada pessoa tem uma história na cabeça, uma narrativa usada para navegar pelo mundo. O extraordinário é que a narrativa de cada pessoa é diferente.

Há alguns anos, fui com uma pequena equipe a um vilarejo na Índia, tentando entender os desafios que a VisionSpring enfrenta em seu trabalho.

VisionSpring é uma empresa social que trabalha para levar óculos de leitura a bilhões de pessoas em todo o mundo que precisam deles, mas não os possuem.

Quando uma pessoa típica vivia apenas até os trinta ou quarenta anos de idade, não importava que a maioria das pessoas precisasse de óculos de leitura a partir dos cinquenta anos. Mas à medida que a esperança de vida aumentou, cada vez mais pessoas encontram-se saudáveis e ativas, mas incapazes de trabalhar – porque não conseguem ler ou trabalhar de perto. Se você é tecelão, joalheiro ou enfermeira, trabalhar sem óculos pode ser impossível.

A estratégia da VisionSpring é produzir óculos atraentes a granel a um custo muito baixo, talvez dois dólares por par. E então, trabalhando com vendedores ambulantes locais, eles levam os óculos para vilarejos ao redor do mundo, onde os vendem por cerca de três dólares o par.

A diferença de um dólar entre o custo de fabricação e o preço é suficiente apenas para pagar o frete, o talento local e para a organização continuar crescendo.

Quando montamos nossa mesa na aldeia, muitas pessoas vieram ver o que estava acontecendo. Era o meio de um dia muito quente e não havia muito mais o que fazer.

Os homens vestiam camisas tradicionais de trabalho indianas, bordadas, cada uma com um bolso na frente. Pude ver através do tecido transparente que quase todo mundo tinha rúpias nos bolsos.

Então agora eu sabia três coisas:

1. Com base na idade, muitas dessas pessoas precisavam de óculos. Isso é biologia simples.
2. Muitos deles não usavam ou carregavam óculos, então provavelmente não possuíam um par.
3. E a maioria das pessoas que andavam por aí tinha algum dinheiro no bolso. Embora os óculos pudessem ser caros para alguém que ganhava apenas três dólares por dia, cada pessoa tinha acesso a dinheiro.

Um por um, à medida que os aldeões se aproximavam da nossa mesa, entregamos a cada um deles uma folha plastificada com um exame oftalmológico. O teste foi montado para funcionar até mesmo para pessoas que não sabiam ler, independentemente dos idiomas que falassem.

Em seguida, foi oferecido ao aldeão com a folha laminada um par de óculos de amostra e ele fez o teste novamente. Bem ali, instantaneamente, ele ou ela podia ver perfeitamente. É assim que os óculos funcionam. Não era uma tecnologia nova para esses homens e mulheres, nem uma tecnologia não confiável.

Depois disso, os copos de amostra foram retirados e postos de lado, e o cliente recebeu um espelho e pôde escolher entre dez estilos diferentes. Cada um era novo, embrulhado em pequenas capas de plástico. Cerca de um terço das pessoas que vieram à mesa e precisavam de copos compraram um par.

Um terceiro.

Isso me confundiu.

Fiquei surpreso ao ver que 65% das pessoas que precisavam de óculos, que sabiam que precisavam de óculos e tinham dinheiro para comprar óculos, simplesmente iriam embora.

Colocando-me no lugar deles, não poderia imaginar fazer essa escolha. O suprimento de copos iria desaparecer em uma hora. O preço foi incrível. A tecnologia confiável funcionou. O que estávamos fazendo de errado?

Fiquei sentado ao sol por uma hora, pensando muito sobre esse problema. Senti que todo o meu trabalho como profissional de marketing me levou a este momento.

Então mudei apenas uma coisa no processo.

Uma coisa que dobrou a porcentagem de óculos vendidos.

Aqui está o que eu fiz: tirei todos os copos da mesa.

Para o restante das pessoas na fila, depois de colocarem os óculos de amostra, dissemos: “Aqui estão seus óculos novos. Se eles funcionarem e você gostar deles, pague-nos três dólares. Se você não os quiser, por favor, devolva-os.”

É isso.

Mudamos a história de “Esta é uma oportunidade de fazer compras, de ter uma boa aparência, de recuperar a visão, de aproveitar o processo, de sentir-se dono do começo ao fim” para “Você quer que tiremos o que você tem, ou você quer pagar para manter os óculos que já estão funcionando para você?”

Desejo de ganho versus evitação de perdas.

Se você vive em condições de extrema pobreza, é difícil imaginar o prazer que as pessoas mais afortunadas sentem ao fazer compras. Sentir a emoção de comprar algo nunca comprado antes.

Ir às compras é arriscar. Arriscamos tempo e dinheiro procurando por algo novo, algo que possa ser ótimo. E podemos correr esse risco porque estar errado não é fatal. Estar errado não custa jantar ou exame médico.

E se estivermos errados, não apenas viveremos mais um dia, mas também voltaremos às compras amanhã.

Por outro lado, ao perceber que talvez os outros não pensassem em fazer compras como eu ou como os oftalmologistas ocidentais pensavam, passei a ver as coisas de forma diferente. Talvez as pessoas que estávamos tentando servir considerassem a compra de algo novo uma ameaça, não uma atividade divertida.

A maioria dos adolescentes no típico shopping suburbano ficaria irritada com a ideia de que não puderam experimentar todos os óculos, de que não tiveram escolha no assunto.

A maioria de nós não gostaria de um par de óculos usados; nós queremos os novos e sofisticados. Mesmo que “usado” significasse simplesmente experimentado uma vez antes. Mas não ajuda imaginar que todos sabem o que você sabe, querem o que você quer, acreditam no que você acredita.

Minha narrativa sobre como comprar óculos não é melhor nem pior do que a do próximo morador da fila. Minha narrativa é simplesmente minha narrativa e, se não estiver funcionando, é arrogante insistir nela.

A maneira como melhoramos as coisas é nos importando o suficiente com aqueles a quem servimos para imaginar a história que eles precisam ouvir. Precisamos ser generosos o suficiente para compartilhar essa história, para que eles possam tomar medidas das quais se orgulhem.

Considere o SUV

A maioria das pessoas que lê este livro não comercializa carros. Mas a maioria de nós comprou um.

A questão a ponderar é: Por que você comprou aquele que comprou?

Por que as pessoas que nunca dirigem fora de estrada compram um Toyota Land Cruiser de noventa mil dólares?

Por que pagar mais pelo modo Ludicrous em um Tesla se você nunca espera (ou precisa) que ele vá de 0 a 60 mph em menos de 3 segundos?

Por que colocar um aparelho de som de três mil dólares no carro se você só ouve um rádio-relógio de trinta dólares em casa?

Ainda mais intrigante: a cor mais popular para carros varia de acordo com o tipo de carro adquirido.

Se não estivermos dispostos a fazer da utilidade o principal motivador de nossas decisões ao comprar um veículo de cinquenta mil dólares, que chances tem um frasco de perfume ou um chiclete?

O marketing não é uma corrida para adicionar mais recursos por menos dinheiro.

O marketing é a nossa busca para fazer mudanças em nome daqueles que servimos, e fazemos isso compreendendo as forças irracionais que impulsionam cada um de nós.

Aquele riff sobre a broca de um quarto de polegada

O professor de marketing de Harvard, Theodore Levitt, disse a famosa frase: “As pessoas não querem comprar uma broca de um quarto de polegada. Eles querem um buraco de um quarto de polegada.”

A lição é que a broca é apenas um recurso, um meio para atingir um fim, mas o que as pessoas realmente desejam é o furo que ela faz.

Mas isso não vai longe o suficiente. Ninguém quer um buraco.

O que as pessoas querem é a prateleira que ficará na parede assim que fizerem o furo.

Na verdade, o que eles querem é como se sentirão ao ver como tudo está organizado, quando colocarem suas coisas na prateleira que ficou na parede, agora que tem um buraco de um quarto de polegada.

Mas espere . . .

Eles também querem a satisfação de saber que fizeram isso sozinhos.

Ou talvez o aumento de status que obterão quando o cônjuge admirar o trabalho.

Ou a paz de espírito que advém de saber que o quarto não está uma bagunça e que parece seguro e limpo.

“As pessoas não querem comprar uma broca de um quarto de polegada. Eles querem se sentir seguros e respeitados.”

Bingo.

As pessoas não querem o que você faz

Eles querem o que isso fará por eles. Eles querem a maneira como isso os fará sentir. E não há muitos sentimentos para escolher.

Em essência, a maioria dos profissionais de marketing transmite os mesmos sentimentos. Simplesmente fazemos isso de maneiras diferentes, com serviços, produtos e histórias diferentes. E fazemos isso para pessoas diferentes em momentos diferentes.

Se você puder trazer pertencimento, conexão, paz de espírito, status ou uma das outras emoções mais desejadas a alguém, você fez algo que vale a pena. Aquilo que você vende é simplesmente um caminho para alcançar essas emoções, e decepçamos a todos quando nos concentramos nas táticas, não nos resultados. Para quem serve e para que serve são as duas questões que norteiam todas as nossas decisões.

Histórias, conexões e experiências

A boa notícia é que não precisamos depender do mais recente e brilhante atalho de mídia digital – temos ferramentas ainda mais poderosas, diferenciadas e atemporais à nossa disposição.

Contamos histórias. Histórias que ressoam e se mantêm ao longo do tempo. Histórias que são verdadeiras, porque as tornamos verdadeiras com as nossas ações, os nossos produtos e os nossos serviços.

Fazemos conexões. Os humanos são solitários e querem ser vistos e conhecidos. As pessoas querem fazer parte de algo. É mais seguro assim e muitas vezes mais divertido.

Criamos experiências. Usando um produto, interagindo com um serviço. Fazer uma doação, ir a um comício, ligar para o atendimento ao cliente. Cada uma destas ações faz parte da história; cada um

constrói um pouco da nossa conexão. Como profissionais de marketing, podemos oferecer essas experiências com intenção, fazendo-as de propósito.

Toda a organização trabalha para e com o profissional de marketing, porque o marketing é tudo. O que fazemos, como fazemos, para quem fazemos. São os efeitos e os efeitos colaterais, o preço e o lucro, tudo ao mesmo tempo.

Orientado para o mercado: quem dirige o ônibus?

Toda organização – todo projeto – é influenciada por uma força motriz primária.

Alguns restaurantes são dirigidos por chefs. O Vale do Silício costuma ser movido pela tecnologia. As empresas de investimento em Nova Iorque são movidas pelo dinheiro, focadas no preço das ações ou nas mais recentes manipulações financeiras.

O motorista, seja qual for a sua escolha, é a voz que se ouve com mais clareza, e a pessoa com essa voz é quem se senta à cabeceira da mesa.

Freqüentemente, as organizações são orientadas pelo marketing. Eles são espertos, focados na oferta, no brilho superficial, na capacidade de extrair mais um dólar.

Não estou realmente interessado em ajudá-lo a se orientar pelo marketing, porque é um beco sem saída.

A alternativa é ser orientado para o mercado – ouvir o mercado, ouvi-lo e, ainda mais importante, influenciá-lo, dobrá-lo, torná-lo melhor.

Quando você é voltado para o marketing, você se concentra nos mais recentes hacks de dados do Facebook, no design do seu novo logotipo e no modelo de preços canadense. Por outro lado, quando você é orientado para o mercado, pensa muito nas esperanças e sonhos de seus clientes e amigos. Você ouve suas frustrações e investe na mudança de cultura.

Ser orientado para o mercado dura.

O mito da escolha racional

A microeconomia baseia-se numa afirmação comprovadamente falsa: “Presume-se que o agente racional leva em conta a informação disponível, as probabilidades de eventos e os potenciais custos e benefícios na determinação das preferências, e que age consistentemente na escolha da melhor escolha de ação autodeterminada, ” diz Wikipédia.

Claro que não.

Talvez, se calcularmos a média de um grupo suficientemente grande de pessoas, seja possível que, de certa forma, em média, possamos ver vislumbres deste comportamento. Mas não é algo em que eu gostaria que você apostasse.

Na verdade, a aposta que seria melhor fazer é: “Em caso de dúvida, presuma que as pessoas agirão de acordo com seus impulsos irracionais atuais, ignorando informações que vão contra suas crenças, negociando o longo prazo por benefícios de curto prazo e acima de tudo, sendo influenciados pela cultura com a qual se identificam.”

Você pode cometer dois erros aqui:

1. Suponha que as pessoas que você procura servir sejam pessoas bem informadas, racionais, independentes e que façam escolhas de longo prazo.
2. Suponha que todos são como você, sabem o que você sabe, querem o que você quer.

Eu não sou racional e você também não.

► CAPÍTULO QUATRO ◄

O menor mercado viável

Que mudança você está tentando fazer?

É uma pergunta simples, mas carregada, porque implica que você é responsável. Você é um ator intencional, um agente de mudança, um ser humano que trabalha duro para mudar outros seres humanos.

Pode ser o seu trabalho, pode ser a sua paixão e, se você tiver sorte, pode até ser os dois.

A mudança pode ser trivial (“Estou tentando fazer com que a participação de mercado do sabão em pó da marca OZO suba 1% e, para isso, preciso transformar alguns usuários de Clorox em usuários de OZO”) ou pode ser profunda (“Estou tentando ajudar as doze crianças do meu programa extracurricular a perceberem que têm mais potencial e habilidades do que o mundo lhes diz que têm”).

Talvez seja “Vou transformar os não-eleitores em eleitores” ou “Vou transformar as pessoas que procuram dominar em pessoas que desejam afiliação”.

Independentemente de quais sejam os detalhes, se você é um profissional de marketing, seu objetivo é fazer a mudança acontecer. Negar isso é uma forma de esconder; é mais produtivo possuí-lo.

Tropeço 1: É tentador escolher uma mudança grandiosa e quase impossível: “Quero mudar a cara da educação musical e torná-la uma prioridade máxima em todo o país”. Bem, claro, isso é ótimo, mas nunca foi feito antes, não por alguém com os seus recursos. Sou um grande fã de home runs que mudam o jogo. Adoro as histórias inspiradoras de pessoas que venceram todas as adversidades e mudaram tudo.

Mas . . .

Esse é um fardo pesado e também uma desculpa conveniente em momentos de desespero. Não é de admirar que você esteja preso – você está tentando fazer o impossível.

Talvez faça mais sentido começar com um obstáculo que você possa superar. Talvez faça sentido ser muito específico sobre a mudança que você pretende fazer e como fazê-la acontecer. Então, com base nesse sucesso, você poderá replicar o processo em desafios cada vez maiores.

Tropeço 2: Você quer defender o que já está fazendo, que é vender o que já foi acusado de vender. Então você faz a engenharia reversa de uma “mudança” que corresponde a essa coisa e a carrega com chavões que não significam nada para ninguém. Aqui está um que acabei de encontrar: “Ativação e envolvimento para o novo thriller da TNT que faz uma meta-affirmação sobre a identidade do espectador”.

Realmente?

Por outro lado, aqui está um exemplo da By the Way Bakery, que minha esposa fundou. É a maior padaria sem glúten do gênero no mundo. A mudança deles? “Queremos garantir que ninguém fique de fora. Ao oferecer às pessoas produtos assados sem glúten, sem laticínios e kosher que são deliciosos, permitimos que toda a comunidade participe de ocasiões familiares especiais. Mudamos os anfitriões de exclusivos para inclusivos e os hóspedes de fora para dentro.”

Que promessa você está fazendo?

Quando o profissional de marketing aparece com sua mensagem (em qualquer meio), ela sempre assume a forma de uma promessa: “Se você fizer X, obterá Y”. Essa promessa muitas vezes fica oculta. Pode ser acidentalmente deixado de lado ou camuflado intencionalmente, mas todo marketing eficaz faz uma promessa.

A promessa não é o mesmo que uma garantia. É mais como: “Se isso funcionar para você, você descobrirá. . .”

E assim podemos convidar pessoas para o nosso clube de jazz para terem mais do que uma noite agradável. Ou prometa que se ouvirem nossas fitas, começarão uma jornada espiritual. Ou que o nosso tipo especial de queijo os transportará para a Velha Itália. . . Não estamos falando de slogans aqui, mas esses slogans dão uma ideia do tipo de promessa de que estou falando.

“Eles riram quando me sentei ao piano. . . mas quando comecei a jogar. . .” é uma promessa sobre status.

“Rolar Maré!” é uma promessa sobre domínio.

“Mães exigentes escolhem Jif” é uma promessa sobre status e respeito.

“Eu prometo a fidelidade . . .” é uma promessa de pertencimento.

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

Sua promessa está diretamente ligada à mudança que você busca fazer e é dirigida às pessoas que você busca mudar.

Quem você está buscando mudar?

Assim que você se pergunta sobre a mudança que pretende fazer, fica bastante claro que você não tem chance de mudar todo mundo. Todo mundo é muita gente. Todo mundo é muito diverso, muito grande e muito indiferente para que você tenha a chance de mudar.

Então, você precisa mudar alguém. Ou talvez um grupo de alguém.

Quais?

Não nos importamos se todos parecem iguais, mas seria muito útil se você tivesse alguma maneira de agrupá-los. Eles compartilham uma crença? Uma geografia? Um grupo demográfico ou, mais provavelmente, psicográfico?

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

Ao longo deste livro, voltaremos a esta questão essencial: “Para quem se destina?” Tem um poder sutil, mas mágico, a capacidade de mudar o produto que você faz, a história que você conta e onde você

a conta. Depois que você tiver certeza de “para quem se destina”, as portas começarão a se abrir para você.

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

Embora existam indícios externos sobre os dois grupos (em Boston, você encontraria mais motoristas de táxi e trabalhadores da construção civil em um típico Dunkin’ Donuts do que em um Starbucks), a verdadeira distinção não era externa, mas interna. A Starbucks decidiu servir alguém com um conjunto muito preciso de crenças sobre café, tempo, dinheiro, comunidade, oportunidade e luxo – e ao ficar obcecada por esse grupo de pessoas, a Starbucks construiu uma marca para sempre.

Visões de mundo e personas

Mas qual mercado?

Que pessoas?

Se você tiver que escolher mil pessoas para se tornarem seus verdadeiros fãs, quem você deve escolher?

Comece escolhendo as pessoas com base no que elas sonham, acreditam e desejam, e não com base em sua aparência. Em outras palavras, use psicografia em vez de demografia.

Assim como você pode agrupar as pessoas pela cor dos olhos ou pelo comprimento dos dedos anelares, você pode agrupá-las com base nas histórias que contam a si mesmas. O linguista cognitivo George Lakoff chama esses aglomerados de cosmovisões.

Uma cosmovisão é o atalho, a lente que cada um de nós usa quando vemos o mundo. São nossas suposições e preconceitos e, sim, estereótipos sobre o mundo que nos rodeia. Os telespectadores leais da Fox News têm uma visão de mundo. O mesmo acontece com os caçadores de raposas. O mesmo acontece com as pessoas que aparecem na exibição da meia-noite do The Rocky Horror Picture Show. Todos merecem ser tratados como indivíduos, com dignidade

e respeito pelas suas escolhas. Mas, como profissionais de marketing, devemos começar com uma visão de mundo e convidar pessoas que compartilham essa visão de mundo para se juntarem a nós. “Eu fiz isso” é uma afirmação muito diferente de “O que você quer?”

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

Quando Ron Johnson foi contratado como CEO da JCPenney em 2011, um de seus primeiros atos foi acabar com o fluxo constante de descontos e vendas urgentes que a loja sempre lançava aos seus clientes. Johnson tomou essa atitude com base na sua visão de mundo, no seu preconceito sobre como fazer compras. Ele não achava possível que um varejista de qualidade, uma loja onde ele gostaria de fazer compras, estivesse constantemente oferecendo liquidações, cupons e descontos, e por isso tentou transformar a JCPenney em seu tipo de loja. Como resultado, as vendas caíram mais de 50%.

Vindo de sua posição anterior como vice-presidente sênior de operações de varejo da Apple, Johnson via o mundo do varejo através das lentes da elegância, do respeito mútuo e silencioso. Ele era um comprador de produtos de luxo e também gostava de vender produtos de luxo. Como resultado de sua visão de mundo, ele abandonou os verdadeiros fãs de Penney: pessoas que amavam o esporte da caça às pechinchas. Ou a urgência. Pessoas cujas visões de mundo diferiam da dele. Os clientes da Penney estavam jogando um jogo que os fazia sentir como se estivessem ganhando.

Sim, estamos a exagerar intencionalmente as atitudes e crenças das pessoas para melhor servi-las.

Um atalho conveniente neste exercício é identificar as diferentes personas que podemos encontrar. Há Bargain Bill, que pratica um esporte quando faz compras ao mesmo tempo em que luta com sua narrativa sobre dinheiro. E há Henry apressado, que está sempre procurando um atalho e raramente está disposto a esperar na fila, ler as instruções ou pensar bem, pelo menos não quando está viajando a negócios. Ao lado dele na fila, porém, está Karla, a Cuidadosa, que

desconfia do motorista do táxi, tem certeza de que será enganada pelo recepcionista e nunca beberia no frigobar do hotel.

Todo mundo tem um problema, um desejo e uma narrativa.

A quem você procurará servir?

Forçando um foco

A busca incessante pela massa vai te deixar chato, porque massa significa média, significa o centro da curva, exige que você não ofenda ninguém e satisfaça a todos. Isso levará a compromissos e generalizações. Em vez disso, comece com o menor mercado viável. Qual é o número mínimo de pessoas que você precisaria influenciar para que o esforço valesse a pena?

Se você pudesse mudar apenas trinta pessoas, ou três mil pessoas, você gostaria de escolher quais pessoas. Se você fosse limitado em escala, concentraria sua energia na composição do mercado.

Quando o Union Square Cafe abriu em Nova York, seu fundador, Danny Meyer, sabia que só poderia atender seiscentas pessoas por dia. Isso é tudo que a sala de jantar poderia servir. Se você só consegue encantar seiscentas pessoas, a melhor maneira de começar é escolhendo quais seiscentas pessoas. Escolha as pessoas que desejam o que você está oferecendo. Escolha as pessoas mais abertas para ouvir sua mensagem. Escolha as pessoas que contarão às outras pessoas certas. . . A magia do Union Square Cafe não estava no imóvel (estava em um bairro péssimo quando foi inaugurado) ou no chef famoso (eles não tinham um). Não, a magia estava na coragem necessária para selecionar cuidadosamente os clientes. Escolha as pessoas que você serve, escolha o seu futuro.

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

Específico é uma espécie de bravura

Específico significa responsável.

Funcionou ou não.

Combinou ou não.

Se espalhou ou não.

Você está se escondendo atrás de todos ou de alguém?

Você nunca conseguirá servir a todos, o que é reconfortante, pois é menos provável que você fique desapontado quando isso não acontecer.

Mas e se você se compromettesse com o menor público viável? E se você fosse específico sobre quem você está procurando servir e exatamente que mudança você está tentando fazer?

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

Depois de identificar a escala, encontre um canto do mercado que mal pode esperar pela sua atenção. Vá aos seus extremos. Encontre uma posição no mapa onde você, e somente você, seja a resposta perfeita. Supere os desejos, sonhos e vontades deste grupo com seu cuidado, sua atenção e seu foco. Faça a mudança acontecer. Uma mudança tão profunda que as pessoas não conseguem 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, interaja com o mercado e depois melhore e repita.

O que as pessoas sentem falta nessa ideia é a palavra viável. Nenhum lixo de remessa justo. Não ajuda lançar algo que ainda não funciona.

Quando combinamos essas ideias, podemos pensar pequeno e rápido. Nossa abordagem ágil ao mercado, combinada com um foco incansável naqueles que buscamos servir, significa que temos mais chances de prestar serviços.

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 ganhar força com os clientes, de encontrar um ajuste entre o que você faz e o que eles desejam. Essa tração vale muito mais do que tecnologia sofisticada ou marketing caro. Isso, e somente isso, separa os projetos bem-sucedidos dos malsucedidos. Existem pessoas no mundo que

desejam tanto que você tenha sucesso que estão dispostas a pagar para que você produza a mudança que você busca?

Tudo fica mais fácil quando você se afasta da arrogância de todos. Seu trabalho não é para todos. É só para quem se inscreveu na viagem.

Evite os incrédulos!

Há uma bolha de filtro. É fácil nos cercarmos apenas de notícias com as quais concordamos. Podemos passar os nossos dias acreditando que todos partilham a nossa visão do mundo, acreditam no que acreditamos e querem o que queremos.

Até começarmos a fazer marketing para as massas.

Quando procuramos atender o maior público possível, esse público nos rejeitará. O coro do “não” se tornará ensurdecedor. E o feedback pode ser direto, pessoal e específico.

Diante de tanta rejeição, é fácil lixar as bordas e encaixar. Encaixe-se mais do que qualquer outra pessoa.

Resistir.

Não é para eles.

É para o menor público viável, as pessoas que você originalmente pretendia servir.

Onde está o amor?

O jornalista pioneiro em tecnologia Clay Shirky entendeu como o software voltado para a comunidade muda tudo: “Vivemos neste mundo onde pequenas coisas são feitas por amor e grandes coisas por dinheiro. Agora temos a Wikipédia. De repente, grandes coisas podem ser feitas por amor.”

Mas isso não termina com software.

O objetivo do menor público viável é encontrar pessoas que vão entender você e se apaixonar por onde você espera levá-las.

Amar você é uma forma de se expressar. Tornar-se parte do seu movimento é uma expressão de quem eles são.

Esse amor leva à tração, ao engajamento e ao evangelismo. Esse amor se torna parte de sua identidade, uma chance de fazer algo que parece certo. Para se expressarem por meio de suas contribuições, ações e do distintivo que usam.

Você não pode esperar que todos se sintam assim, mas pode fazer o seu trabalho pelas pessoas que o fazem.

“O vencedor leva tudo” raramente é

Mesmo numa democracia, numa situação em que o segundo lugar raramente compensa, a ideia de “todos” é um erro.

Eu estava conversando com dois organizadores de campanha para o Congresso, e eles continuaram falando sobre levar a mensagem a todos, conectar-se com todos, levar todos às urnas.

Fiz uma pequena pesquisa e descobri que nas últimas primárias daquele distrito votaram apenas vinte mil pessoas, o que significa que, numa primária contestada, levar cinco mil pessoas às urnas é a diferença entre ganhar e perder. O distrito tem 724 mil residentes; cinco mil pessoas é menos de 1% disso.

Há uma diferença muito grande entre cinco mil e “todos”. E para o seu trabalho, cinco mil pessoas certas podem ser mais que suficientes.

Uma transformação simples de uma palavra

Agora que você vê que seu trabalho é fazer mudanças, e que você pode fazer isso identificando quem você quer mudar, ganhando matrículas e educando no caminho para essa mudança, vamos transformar a forma como você pode descrever aqueles que você está mudando.

Talvez, em vez de falar sobre clientes potenciais e clientes, pudéssemos chamá-los de “alunos”.

Onde estão seus alunos?

O que eles se beneficiarão com o aprendizado?

Eles estão abertos para serem ensinados?

O que eles dirão aos outros?

Esta não é a relação aluno-professor de testes e conformidade. E não é a dinâmica de poder do sexismo ou do racismo. É a relação aluno-mentor de matrícula, escolha e cuidado.

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

Se você tivesse a oportunidade de aprender, o que gostaria que lhe ensinassem?

Colorindo o oceano de roxo

Há uma pegadinha perigosa que depende do corante detector de ladrões. Esse corante, vendido em pó, é bastante brilhante e um pouquinho já ajuda bastante. Assim que o pó toca a umidade da pele, ele fica roxo brilhante e não sai facilmente.

Coloque uma colher de chá em uma piscina e toda a água da piscina ficará permanentemente roxa. Mas se você jogar no oceano, ninguém notará.

Quando você busca compartilhar seu melhor trabalho – sua melhor história, sua chance de mudança – é útil se houver probabilidade de ele se espalhar. Ajuda se for permanente. Mas mesmo que seja extraordinário, não fará diferença se você jogá-lo no oceano.

Isso não significa que você desista da esperança.

Significa que você se afasta do oceano e procura uma grande piscina.

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

"Não é para você"

Não deveríamos dizer isso. Certamente não deveríamos querer dizer isso.

Mas devemos.

“Não é para você” mostra a capacidade de respeitar alguém o suficiente para não desperdiçar seu tempo, agradá-lo ou insistir para que ele mude suas crenças. É uma demonstração de respeito por aqueles que você procura servir, dizer-lhes: “Eu fiz isso para você. Não para as outras pessoas, mas para você.

Dois lados da mesma moeda.

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

Porque não importa o que pensam as pessoas que você não está procurando servir. O que importa é se você mudou as pessoas que confiam em você, as pessoas que se conectaram com você, as pessoas que você procura servir.

Sabemos que todo livro mais vendido na Amazon tem pelo menos algumas resenhas de uma estrela. É impossível criar um trabalho que importe e agrade a todos.

O dilema do comediante

Um dos grandes quadrinhos do nosso tempo está agendado para um show na cidade de Nova York. Seu agente não está prestando atenção, no entanto.

O quadrinho aparece no clube; ele está de bom humor. Ele traz seu melhor material. Ele está lá em cima, trabalhando na sala, e ninguém está rindo.

Nem um pio.

Ele está bombardeando.

Depois do show, ele está se culpando, pensando em abandonar completamente a comédia.

Então ele descobre que o público é um grupo de turismo italiano e ninguém entende inglês.

"Não é para você."

É perfeitamente possível que seu trabalho não seja tão bom quanto deveria ser. Mas também é possível que você não tenha

deixado claro para quem se destinava em primeiro lugar.

A simples promessa de marketing

Aqui está um modelo, uma promessa de marketing de três frases que você pode seguir:

Meu produto é para pessoas que acreditam em

_____.

Vou me concentrar nas pessoas que desejam

_____.

Prometo que se envolver com o que faço irá ajudá-lo a obter

_____.

E você pensou que tudo o que estava aqui para fazer era vender sabonete.

Estudo de caso: Projeto Coração Aberto

Susan Piver era uma respeitada professora de meditação. Ela havia escrito um livro best-seller do New York Times e suas aulas eram bem frequentadas. Ela, como muitos antes dela, tinha prática e poucos seguidores.

O que ela descobriu, porém, foi que depois de um retiro, pessoas de fora da cidade perguntavam: “Como podemos encontrar um professor local com quem possamos nos conectar para continuar nossa prática?”

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

Alguns anos depois, a sangha conta com mais de vinte mil membros. A maioria deles recebe atualizações periódicas e videoaulas e não paga nada pelas interações. Alguns, porém, estão mais profundamente conectados. Eles pagam uma taxa de assinatura e interagem com o professor (e entre si) diariamente.

Como ela chegou a vinte mil? Não de uma só vez. Em milhares de pequenas investidas.

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

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

1. Comece com empatia para ver uma necessidade real. Não inventado, não “Como posso começar um negócio?” mas, “O que importaria aqui?”
2. Concentre-se no menor mercado viável: “Quão poucas pessoas poderiam achar isso indispensável e ainda assim fazer valer a pena fazer isso?”
3. Combine a visão de mundo das pessoas que estão sendo atendidas. Apareçam no mundo com uma história que desejam ouvir, contada numa linguagem que desejam compreender.
4. Facilite a propagação. Se cada membro trouxer mais um membro, dentro de alguns anos, você terá mais membros do que pode contar.
5. Ganhe e mantenha 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 trabalho, procure maneiras de trabalhar para eles.
7. A cada passo do caminho, crie e alivie a tensão à medida que as pessoas progridem na jornada em direção aos seus objetivos.
8. Apareça frequentemente. Faça isso com humildade e concentre-se nas partes que funcionam.

► CAPÍTULO CINCO ◄

Em busca do “melhor”

O site Beer Advocate lista 250 cervejas que obtiveram mais de 3.400 avaliações cada. Cada cerveja é a favorita de alguém. É possível que existam milhares de cervejas nos Estados Unidos que sejam as favoritas de alguém.

Como pode ser? Porque o gosto é importante. Todos os outros estão errados.

Quando um profissional de marketing chega e diz: “Isso é melhor”, ele está errado.

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

A empatia está no cerne do marketing

As pessoas não acreditam no que você acredita.

Eles não sabem o que você sabe.

Eles não querem o que você quer.

É verdade, mas preferimos não aceitar isso.

Sonder é definido como aquele momento em que você percebe que todos ao seu redor têm uma vida interna tão rica e conflituosa quanto a sua.

Todo mundo tem barulho na cabeça.

Todos pensam que têm razão e que sofreram afrontas e desrespeitos por parte dos outros.

Todo mundo está com medo. E todos percebem que também têm sorte.

Todos têm o impulso de melhorar as coisas, de se conectar e de contribuir.

Todo mundo quer algo que não pode ter. E se pudessem, descobririam que na verdade não queriam isso o tempo todo.

Todo mundo é solitário, inseguro e um pouco fraudulento. E todo mundo se preocupa com alguma coisa.

Como profissionais de marketing, portanto, temos poucas chances de fazer marketing para os outros, de insistir para que eles sigam nosso programa, para que percebam o quanto trabalhamos duro, o quão alto é o barulho em nossas cabeças, o quão importante é a nossa causa. . .

É muito mais produtivo dançar com eles.

Uma pechincha de um milhão de dólares

Considere a situação difícil da arrecadação de fundos sem fins lucrativos. Ela está tentando arrecadar um milhão de dólares para pagar um novo prédio no campus. Cada vez que ela se reúne com uma fundação ou um filantropo e uma objeção é levantada, ela diz para si mesma: “Você está certo, isso é uma quantia absurda de dinheiro. Eu nunca daria um milhão de dólares para caridade – já tenho problemas suficientes para pagar meu aluguel.”

E assim a doação não é feita.

A empatia muda essa dinâmica. Porque a doação não é para ela, é para o doador.

É para o doador que diz para si mesmo: “Esta doação de um milhão de dólares é uma pechincha. Vou obter pelo menos dois milhões de dólares em alegria, status e satisfação com esta decisão.” E tudo bem. É assim que a escolha funciona.

Tudo o que compramos – cada investimento, cada bugiganga, cada experiência – é uma pechincha. É por isso que compramos. Porque valia mais do que pagamos por ele. Caso contrário, não compraríamos.

O que significa, voltando à infeliz arrecadação de fundos, que se você não estiver disposto a ter empatia pela narrativa da pessoa que

procura servir, você está roubando.

Você está roubando porque está retendo uma opção valiosa. Você está impedindo que alguém entenda o quanto se beneficiará com o que você criou. . . um benefício tão significativo que é uma pechincha.

Se eles entendem o que está sendo oferecido e optam por não comprar, então não é para eles. Hoje não, não com esse preço, não com essa estrutura.

Tudo bem também.

Pensando em “melhor”

É tentador decidir que existe uma relação transitiva, que $A > B > C$. Isto funciona, por exemplo, com comprimento. Uma régua é mais longa que um polegar e um polegar é mais longo que um grão de pimenta e, portanto, uma régua é mais longa que um grão de pimenta.

Mas as comparações lineares não fazem sentido quando construímos histórias e oportunidades para os humanos.

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

As despesas podem ser fáceis de medir, mas nunca fica claro que mais é sempre melhor.

E quanto a categorias mais subjetivas como “elegante” ou “na moda” ou “status”? De repente, não é linear. Não é fácil de medir. Não está claro o que significa melhor.

Melhor não depende de você

Existem mais de 250 modelos de motocicletas disponíveis para venda em Cleveland. Você pode nomeá-los? Ninguém pode, nem mesmo um colecionador de motocicletas.

E o mesmo se aplica ao ketchup, aos corretores de seguros, às igrejas.

Então, como processamos isso, lembramos disso, escolhemos um produto?

Lembramos o melhor.

Melhor para quê?

E essa é a questão chave. Melhor para nós.

Se nos preocupamos com sustentabilidade e preço, então nosso cérebro tem espaço para nossa marca favorita, e é aquela que tem melhor sustentabilidade e preço. Nenhuma surpresa.

Mas o nosso vizinho, aquele que se preocupa muito mais com o status dentro do grupo e com o luxo, tem em mente uma marca muito diferente.

O que não é surpreendente, porque somos humanos e não máquinas.

Seu trabalho como profissional de marketing é encontrar um ponto no mapa com bordas que (algumas) pessoas desejam encontrar. Não uma proposta de venda egoísta e única, feita para maximizar sua participação no mercado, mas um farol generoso, um sinal enviado para que as pessoas que estão procurando por você possam encontrá-lo facilmente.

Somos isso, não aquilo.

A comercialização de comida para cães

A comida de cachorro deve estar melhorando. Mais nutritivo e claro, delicioso.

Os americanos gastaram mais de 24 bilhões de dólares em comida para cães no ano passado. O preço médio disparou, assim como a natureza gourmet dos ingredientes, como batata-doce, alce e bisão caipira.

Mesmo assim, nunca vi um cachorro comprar comida de cachorro. Você já?

A comida de cachorro pode estar ficando mais deliciosa à medida que fica mais cara, mas na verdade não temos ideia. Não temos ideia

se os cães gostam mais, porque não somos cães.

Mas podemos ter certeza de que os donos de cães gostam mais.

Porque a comida de cachorro é para donos de cães. É pela forma como se sentem, pela satisfação de cuidar de um animal que responde com lealdade e carinho, pelo status de comprar um bem de luxo e pela generosidade de compartilhá-lo.

Alguns donos de cães querem gastar mais na ração que comprem. Alguns querem ração para cães sem glúten, repleta de placebos de alto valor.

Mas não vamos nos confundir sobre para quem se destina toda essa inovação. Não é para os cães.

É para nós.

O profissional de marketing de uma empresa de rações para cães pode decidir que o segredo para aumentar as vendas de rações para cães é fazer uma comida com sabor melhor. Mas isso requer compreender como um cão pensa, o que é extremamente difícil.

Acontece que a fórmula certa é fazer uma ração que os donos queiram comprar.

O objetivo deste exemplo não é ajudá-lo a comercializar melhor a comida para cães. É entender que quase sempre há uma desconexão entre desempenho e apelo. Que a escolha do engenheiro pela melhor combinação preço/desempenho raramente é a escolha do mercado.

Existem duas vozes em nossas cabeças. Tem a voz do cachorro, aquele que não tem muitas palavras, mas sabe o que quer. E há a voz do proprietário, que é matizada, contraditória e complexa. Ele faz malabarismos com inúmeras entradas e se distrai facilmente.

Assim como o dono do cachorro que escolhe com base em uma centena de fatores (mas não no gosto), as pessoas que você procura atender se preocupam com uma série de informações e emoções, e não apenas com uma competição para ver quem é o mais barato.

Escolha seus extremos e você escolhe seu mercado. E vice versa.

Os primeiros adotantes não são adaptadores: eles anseiam pelo novo

Os primeiros usuários estão no início da jornada do profissional de marketing. Mas é importante não pensar neles como adaptadores. Os adaptadores descobrem como conviver quando o mundo muda. Eles não estão felizes com isso, mas descobrem.

Os primeiros adotantes são diferentes. Eles são neofílicos – viciados no novo. Eles ficam emocionados com a descoberta, gostam da tensão de “Isso pode não funcionar” e têm prazer em se gabar de suas descobertas. Os neofílicos perdoam muito os erros daqueles que procuram inovar com eles, e são incrivelmente implacáveis depois que a emoção inicial da descoberta passa.

Esse desejo incansável pelo melhor é precisamente o motivo pelo qual estão sempre em busca de algo novo. Você não pode ser perfeito aos olhos de um dos primeiros adotantes; o melhor que você pode fazer é ser interessante.

Em seu trabalho como profissional de marketing, você ficará dividido entre dois pólos. Às vezes, você estará ocupado criando novos trabalhos interessantes para pessoas que ficam entediadas facilmente. E, por vezes, tentaremos criar produtos e serviços duradouros, que possam ir além do pequeno grupo de neofílicos e alcançar e encantar o resto 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 isso?

As pessoas que você procura servir – em que elas acreditam? O que eles querem?

Um aparte sobre os répteis que comandam as coisas secretamente

O professor Roland Imhoff, da Universidade Johannes Gutenberg, em Mainz, Alemanha, queria compreender o que leva algumas pessoas a escolherem as suas crenças.

Em particular, ele tem estudado um tipo específico de pessoa atípica: o teórico da conspiração. Já que sabemos que as teorias da

conspiração não são factuais, por que são tão atraentes para algumas pessoas? E quais pessoas?

Num estudo que citou, descobriu-se que muitas pessoas que acreditam que Lady Diana ainda está viva, tendo fingido a sua própria morte, também acreditam que ela foi assassinada. E num estudo semelhante, as pessoas que acreditam que Osama bin Laden estava morto antes dos Navy Seals chegarem ao seu complexo também provavelmente reportarão que ele ainda está vivo.

Os fatos não estão em questão aqui; eles não podem ser. O que está a acontecer é que estes teóricos estão a sentir conforto na sua posição de discrepantes e estão à procura de um sentimento, não de uma verdade lógica. Imhoff escreve: “A adesão à teoria da conspiração pode nem sempre ser o resultado de alguma aparente falta de controle, mas sim de uma necessidade profunda de singularidade”.

No estudo de Imhoff, ele apresentou aos teóricos da conspiração americanos “factos” inventados sobre uma conspiração relativa a detectores de fumo na Alemanha. Quando ele disse a este grupo que 81% da população alemã acreditava na teoria da conspiração, eles não estavam tão interessados ou entusiasmados como quando ouviram que apenas 19% da população apoiava a teoria.

Ao torcer pelo oprimido ignorado, o teórico da conspiração se envolve com a emoção desejada, a de se sentir único, um corajoso que diz a verdade, o estranho.

Este grupo não se considera maluco. Cada membro não tem uma teoria única, sozinho em uma área. Em vez disso, procuram fazer parte de um pequeno grupo, um grupo minoritário, um grupo franco que pode encontrar conforto uns nos outros enquanto o mundo exterior os ignora. Eles podem encontrar esse sentimento toda vez que saem com outros observadores de répteis.

Isso não é um grande salto em relação às inúmeras microtribos às quais pertencem tantos dos primeiros adotantes.

Mais cedo ou mais tarde, cada um de nós se torna (por um tempo) o tipo de pessoa que acredita no povo réptil que controla a Terra. Estamos buscando nosso próprio bolsinho de exclusividade.

Humildade e curiosidade

Um profissional de marketing tem curiosidade sobre outras pessoas. Ela se pergunta sobre o que os outros estão enfrentando, o que os motiva. Ela é fascinada por seus sonhos e crenças.

E ela tem a humildade de aceitar a falta de tempo e atenção que seu público enfrenta todos os dias.

As pessoas não estão ansiosas para prestar atenção a você. O fato de você ter comprado um anúncio não lhe rende algo tão inestimável.

Em vez disso, podemos esperar que as pessoas possam voluntariamente trocar a sua atenção. Troque por algo que eles precisam ou desejam. Negocie porque eles estão genuinamente interessados. Negocie porque eles confiam em você para cumprir sua promessa.

Nem todos estarão interessados. Mas se você fizer seu trabalho direito, um número suficiente de pessoas o fará.

Esta é a fechadura e a chave. Você não está correndo por aí pegando todas as fechaduras possíveis para testar sua chave. Em vez disso, você está encontrando pessoas (a fechadura) e, como está curioso sobre seus sonhos e desejos, criará uma chave só para elas, pela qual elas ficarão felizes em trocar atenção.

Um salva-vidas não precisa perder muito tempo arremessando para a pessoa que está se afogando. Quando você aparece com uma bóia salva-vidas, se a pessoa que está se afogando entende o que está em jogo, você não precisa veicular anúncios para que ela a segure.

Estudo de caso: Seja mais tranquilo – mais de uma maneira de fazer sucesso

Dois anos depois de quase ninguém ter ido ver esta estreia musical mal avaliada em Nova Jersey, sua trilha sonora apareceu no Top 10 da parada de álbuns de elenco original da Billboard. Mais de cem milhões de streams depois de ter sido gravado pela primeira vez, Be More Chill é o musical de sucesso que você (ainda) não pode ver.

Com exceção de Hamilton, este é o musical mais querido de seu tempo, gerando fanfics, vídeos animados ilustrados e produções

escolares.

Esse fenômeno aconteceu sem estreia na Broadway. Sem o risco, o tempo e as reuniões de comitê. E definitivamente sem críticas fortes após a noite de estreia. Charles Isherwood escreveu no New York Times: “previsível nos seus contornos. . . obsoleto. . . chapa de ebulição . . .”

A questão é que não foi uma peça para Isherwood ou qualquer outro crítico. Foi dirigido diretamente à nova geração que o adotou. E falei sobre isso. E compartilhou. Uma fã chamada Claudia Cacace de Nápoles, Itália, desenhou parte do vídeo de animação, que foi visto por Dove Calderwood em Idaho Falls, Idaho, que a contratou para desenhar mais. E assim se espalha.

Em uma recente apresentação em café e meet and greet em Nova York (o meet and greet durou várias horas), fãs vieram de todo o mundo para conhecer os criadores. E, tão importante quanto, um ao outro.

Não deve ser surpresa que haverá uma nova edição do musical. Desta vez fora 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, quando o adolescente tinha quinze anos, ele não tinha tantos problemas de transporte. E muitos adolescentes passam os anos de faculdade sem carro. Isso é um desejo, não uma necessidade.

Poucas compras causam mais mudanças do que esta e, neste caso, estamos vendo mudanças diferentes para pessoas diferentes.

Para o adolescente, o carro possibilita a passagem de filho dependente a adulto independente.

Isso é uma mudança de status, de percepção e de poder. É muito maior que quatro rodas.

Para os pais, provoca uma mudança do domínio sobre alguém para a oferta de liberdade e responsabilidade. E leva a discussões

significativas sobre segurança, controle e status.

O que dirão os vizinhos? O que diremos a nós mesmos sobre segurança? Sobre independência, oportunidade e mimos?

Todas essas mudanças estão no centro da decisão do carro. Quando o designer, o profissional de marketing e o vendedor veem essas mudanças em ação, eles agregam mais valor, porque podem projetar com essas questões em mente.

Muitas escolhas

O marketing industrial antiquado é construído em torno da pessoa que paga pelos anúncios. Isso é feito para o cliente, não para ele. O marketing tradicional usa pressão, isca e troca, e quaisquer métodos coercitivos disponíveis para fazer a venda – para conseguir o cliente, para conseguir o dinheiro, para assinar na linha pontilhada.

Quando o cliente não tem escolha a não ser ouvi-lo e interagir com você, quando há apenas três canais de TV, apenas uma loja na cidade, apenas algumas opções, a corrida até o fundo do poço é a corrida que vale a pena vencer.

Mas o consumidor recém-capacitado descobriu que o que parece desordem para o profissional de marketing parece uma escolha. Eles perceberam que existe um número infinito de escolhas, um desfile interminável de alternativas. Para o profissional de marketing, é como tentar vender areia num deserto.

Um milhão de livros publicados todos os anos.

Mais de quinhentos tipos de carregadores de bateria na Amazon.

Mais treinadores, cursos e clubes do que eles poderiam imaginar, muito menos contratar ou ingressar.

Cercado por esse tsunami de escolhas, muitas delas oferecidas por pessoas simplesmente egoístas, o consumidor fez uma escolha óbvia. Ir embora.

Posicionamento como serviço

Num mundo de escolhas, onde temos muito pouco tempo, pouco espaço e muitas opções, como escolhemos?

É mais fácil para aqueles que procuramos servir simplesmente se fecharem e nem mesmo tentarem resolver seus problemas. Se parecer que alguma escolha será errada, é melhor não fazer nada. Se o mundo está cheio de afirmações e exageros, as pessoas não acreditam em nada disso.

Os profissionais de marketing podem optar por defender algo. Em vez de dizer “Você pode escolher qualquer um, e nós somos qualquer um”, o profissional de marketing pode começar com um público que vale a pena servir, começar com suas necessidades, desejos e sonhos e, então, construir algo para esse público.

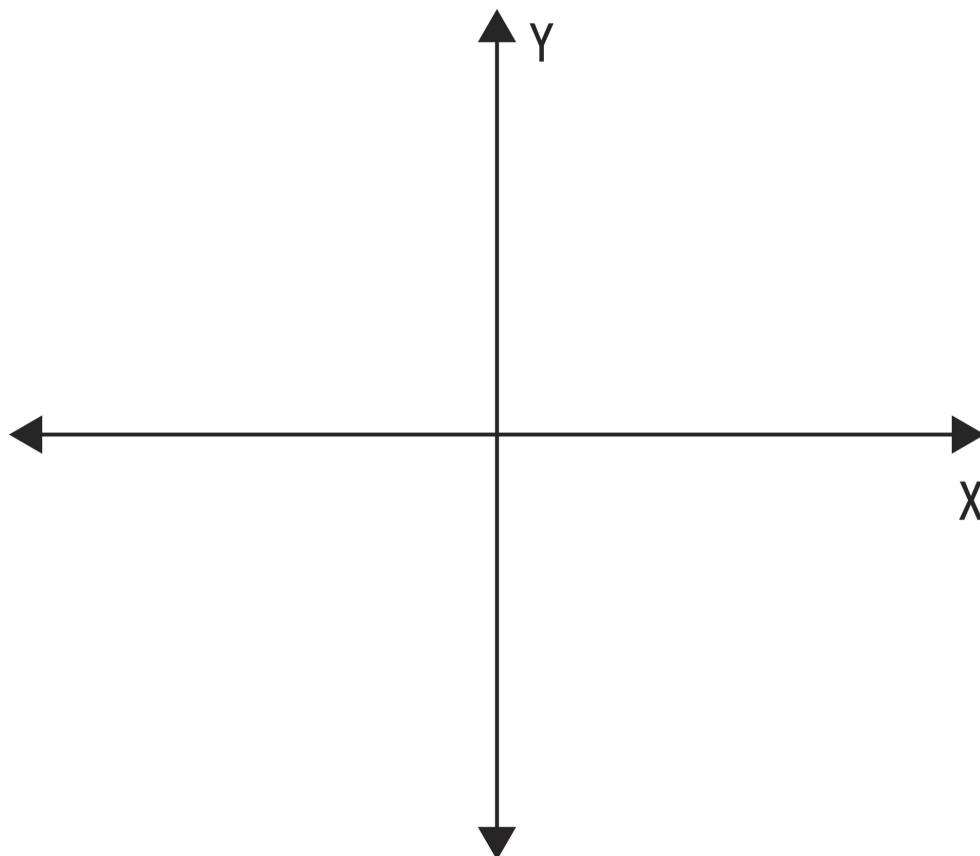
Isso envolve ir a extremos.

Encontrando uma vantagem.

Representando algo, não tudo.

O método: desenhe uma grade XY simples.

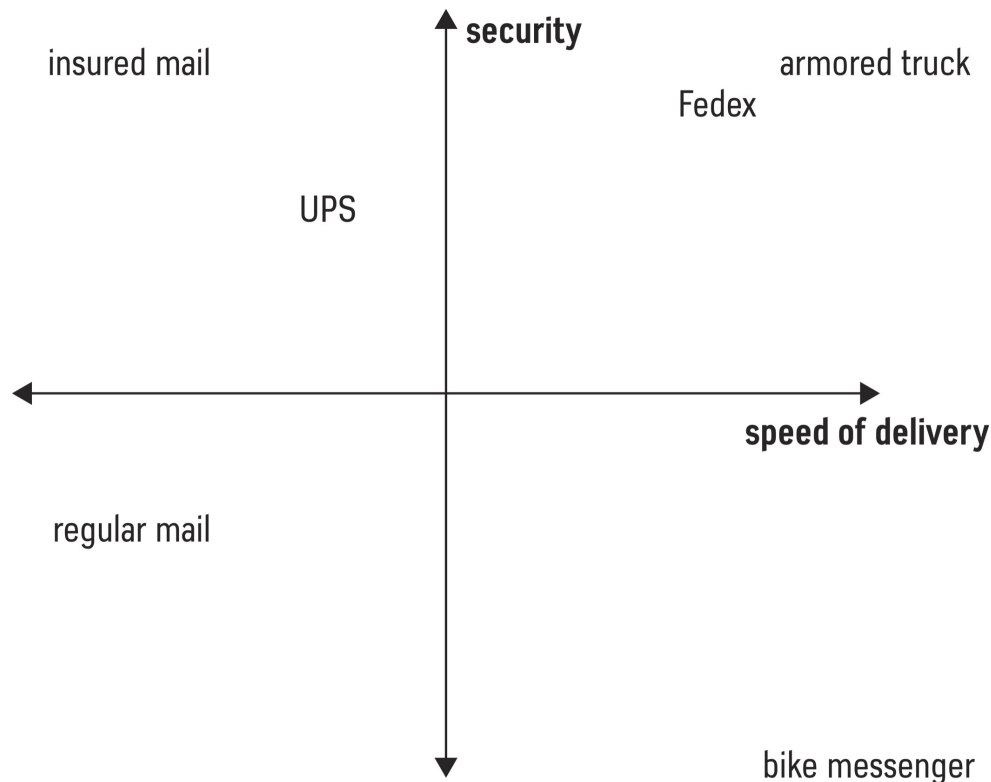
Cada alternativa disponível pode ser representada graficamente na grade. (Ainda não estou chamando-os de concorrentes, e você verá por quê.) Todas as batatas fritas de um determinado supermercado. Todos os tipos de cuidados para dores nas costas. Todas as instituições espirituais de uma cidade pequena.



Escolha dois eixos. Um é organizado horizontalmente (X) e outro verticalmente (Y).

Para cada eixo, escolha algo que interessa às pessoas. Pode ser algo como conveniência, preço, salubridade, desempenho, popularidade, nível de habilidade ou eficácia.

Por exemplo, existem seis maneiras de conseguir alguns diamantes pela cidade. Num eixo temos velocidade e no outro temos segurança. Acontece que tanto um carro blindado quanto o serviço postal segurarão alegremente um pequeno envelope de diamantes, mas um levará muito tempo e o outro levará uma tarde.



Se você não se preocupa com segurança, um mensageiro de bicicleta é ainda mais rápido. E se você não se importa com velocidade ou segurança, bem, um carimbo funcionará bem.

A mágica do posicionamento XY dos extremos é que ele esclarece que cada opção pode ser adequada, dependendo do que você busca. Você consegue ver como este gráfico seria totalmente diferente se os eixos fossem alterados para conveniência, custo, impacto ambiental ou escalabilidade?

A mesma abordagem pode funcionar para batatas fritas (caras, locais, assadas ao ar livre, aromatizadas, extra grossas, baratas, etc.) ou para Walmart, Zales e Tiffany (preço, conveniência, status, escassez). Ou um navio de cruzeiro e um jato particular. Ou talvez um Ford, um Tesla e um McLaren. Não estamos tão interessados nas características, mas sim nas emoções que essas características evocam.

Aqui estão alguns eixos para você escolher. Como você conhece seu espaço muito melhor do que eu, tenho certeza de que poderá sugerir outros.

Velocidade
Preço
Desempenho
Ingredientes
Pureza
Sustentabilidade
Obviedade
Custos de manutenção
Segurança
Nervosismo
Distribuição
Efeito de rede
Iminência
Visibilidade
Modernidade
Privacidade
Profissionalismo
Dificuldade
Elitismo
Perigo
Experimental
Limitado
Incompleto

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 comparam. Um mapa que um ser humano ocupado pode usar para encontrar a solução para o seu problema.

Algumas batatas fritas são comercializadas como saudáveis e orgânicas. Outros como tradicionais e satisfatórios. Outros ainda são baratos e amplamente consumidos.

Os profissionais de marketing têm feito isso desde sempre. Quando David Ogilvy e Rosser Reeves (e provavelmente Don Draper) estavam fazendo anúncios na década de 1950, eles descobriram uma lacuna no mercado e então simplesmente inventaram afirmações e recursos que preencheriam essa lacuna. Então, um sabonete é para quem quer pureza, enquanto outro é para quem se preocupa em não ter a pele seca. Não importava se os sabonetes eram iguais, pois eles estavam se “posicionando”. E então, quando os pioneiros do marketing, Jack Trout e Al Ries, foram ainda mais longe, desafiando os profissionais de marketing a posicionar a concorrência em um canto enquanto você trabalhava para manter um lugar para si mesmo.

Está tudo bem, mas não se sustenta ao longo do tempo, não num mundo hipercompetitivo. Em vez disso, podemos pensar na busca pelas arestas como:

- Afirmações verdadeiras, que continuamente dobramos em todas as nossas ações.
- Reivindicações generosas, que existem como um serviço ao cliente.

O professor de música local, por exemplo, precisa de começar não apenas por dizer “Sou local”, porque, como todos sabemos, existem outros professores igualmente locais. Além disso, “sou muito bom em ensinar” e “não vou gritar com seu filho” dificilmente são atributos sobre os quais vale a pena falar.

Por outro lado, se ele escolher “Estou falando sério, meus alunos são sérios e isso é uma questão de rigor” como um eixo, e “Meus alunos ganham competições” como o outro, de repente você terá um professor ao qual vale a pena dirigir, um professor pelo qual vale a pena pagar a mais.

Este é o professor que eu gostaria de ter tido enquanto crescia? Absolutamente não. Não é para mim. Mas para os pais que vêm a sala de prática como uma forma de construção do carácter, e para o aluno que vê a música como uma competição, isto é precisamente o que eles queriam.

E agora o professor tem um trabalho difícil para ele. Porque ele, de facto, tem de ser mais rigoroso e profissional do que os outros professores. Ele tem que tomar a difícil decisão de expulsar estudantes que não são suficientemente sérios. E ele tem que perseverar o suficiente com seu corpo de estudantes para que eles realmente ganhem competições.

A alguns quarteirões de distância, um professor diferente pode ocupar um lugar totalmente diferente no mapa. Ela pode trabalhar com o aluno como um todo, focando na experiência, não nas anotações. Ela pode se recusar a participar de competições e, em vez disso, construir uma prática baseada na conexão e na generosidade.

Ambos os professores tratam pessoas diferentes de maneira diferente. Eles não competem; eles estão simplesmente no mesmo tabuleiro.

Escolha seus eixos, escolha seu futuro

Quando você olha a lista de atributos disponíveis, é tentador escolher aqueles que interessam à maioria das pessoas. Afinal, é difícil reivindicar uma vantagem, e escolher uma que seja importante para poucas pessoas parece tolice. Melhor, pensamos, escolher o mais popular.

Se fizer isso, certamente escolherá um quadrante lotado. E sem a magia da publicidade é muito difícil crescer num quadrante lotado. Seu cliente não sabe o que fazer, então ele não faz nada.

A alternativa é construir seu próprio quadrante. Para encontrar dois eixos que foram esquecidos. Para construir uma história, uma história verdadeira, que cumpra a sua promessa, que o coloque numa posição onde você é a escolha clara e óbvia.

Todos os outros, as marcas medianas ou trabalhadoras que escolheram os eixos medianos ou populares – estão todos agrupados. Eles são Oldsmobile e Plymouth e Chevrolet e o resto do lumpemproletariado.

Você, por outro lado, se arriscou, algo que lhe pertence, e talvez, apenas talvez, existam clientes mal atendidos por aí que mal podem esperar para encontrá-lo, conectar-se com você e espalhar a palavra.

Tantas escolhas

Software, perfumes, seguros, candidatos, autores, dispositivos, treinadores, instituições de caridade e varejistas – há uma marca onde quer que você olhe. Se você pudesse escolher apenas uma marca para colocar ao lado de cada uma das emoções a seguir, uma marca que você escolheria para ajudá-lo a se sentir de uma determinada maneira, qual marca você escolheria?

Seguro

Lindo

Poderoso

Valioso

Responsável

Inteligente

Conectado

Quadril

Se os profissionais de marketing fizeram um bom trabalho, eles facilitaram essas escolhas para você.

As pessoas estão esperando por você

Eles simplesmente não sabem disso ainda.

Eles estão esperando pela vantagem que você irá delimitar, aquela que eles podem imaginar, mas não esperam.

Eles estão esperando pela conexão que você oferecerá. A capacidade de ver e ser visto.

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

Sua liberdade

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

Você tem a liberdade de mudar a forma como passa o dia. Você pode terceirizar as tarefas e encontrar coragem para realizar o trabalho emocional. Você pode se arriscar e fazer o que os outros não estão fazendo.

Os profissionais de marketing mais frustrados que conheço são aqueles que consideram que, por estarem no setor x, não têm liberdade.

E assim os corretores imobiliários correm para obter listagens e fazem exatamente o que os outros corretores fazem.

E assim, os profissionais de marketing farmacêutico veiculam anúncios ligeiramente genéricos e evitam influenciar os médicos, em vez de perceber quantas opções eles realmente têm.

E assim entramos no carrossel do Facebook, impulsionando nossas postagens, contando nossos seguidores e criando cada vez mais conteúdo na esperança de sermos notados. Existem muitas outras maneiras de causar impacto e ganhar confiança.

Muito do que consideramos garantido na nossa caixa de ferramentas de marketing foi considerado uma inovação arriscada apenas algumas gerações atrás. Vale a pena descartar o lixo que construímos e substituí-lo por ferramentas mais generosas.

A liberdade do melhor

Depois que a geladeira se popularizou, não havia um bom motivo para continuar contratando o entregador de gelo. Não valia a pena pagar por isso.

Depois que o supermercado decolou, ficou mais difícil justificar o trabalho do leiteiro.

E agora todos podemos aproveitar as enormes mudanças no que é necessário para fazer o que costumávamos fazer (está tudo ao nosso alcance agora, certo?) e usar essa alavanca para redefinir melhor.

Porque melhor é o que o nosso mercado espera.

Considere o corretor de imóveis. Ele costumava acumular dados. Se você não contratou um corretor, não tinha informações sobre o que procurava. Hoje, num mundo onde a Zillow tem 110 milhões de casas listadas, é provável que o comprador de uma casa tenha acesso a pelo menos tanta informação quanto o corretor.

Se o objetivo é defender o status quo, ser um ponto de estrangulamento, será necessário um sprint exaustivo, que tente manter-se à frente de um fluxo tecnológico e de informação cada vez mais acelerado.

Mas como seria melhor? Não para você, mas para o cliente?

Essa mudança é verdadeira para muitos de nós. Grande parte do trabalho agora é feito em rede, automatizado e confiável. Eu precisava de uma equipe de oito engenheiros e um orçamento de milhões de dólares para enviar e-mails para um milhão de pessoas em 1994. Hoje, qualquer um pode fazer isso por nove dólares por mês usando o Feedblitz.

Há uma década, era necessária uma equipe dedicada de editores, corretores de impressão e representantes de vendas para que um livro estivesse disponível em todo o país. Agora, um livro Kindle pode ser publicado por uma pessoa inteligente com um arquivo digital.

Tornámos o “fazer” mais fácil, e é precisamente por isso que precisamos de externalizar essa parte do nosso trabalho e concentrar toda a nossa energia no trabalho árduo de fazer a mudança acontecer.

Uma última coisa sobre o Sonder

Não estamos fingindo nossos pontos de vista, nossos sonhos e nossos medos. E você também não.

Na política, há uma longa história de pessoas que acreditam que aqueles que estão do “outro lado” não querem realmente dizer o que dizem. Que Barry Goldwater e Jane Fonda estavam apenas dando um show. Que os ateus realmente, no fundo, acreditam em Deus, e que os evangélicos estão principalmente tentando defender uma posição, e não expressar suas crenças reais.

O mesmo vale para usuários de Mac versus aqueles que preferem a linha de comando do Linux, ou para geeks de matemática versus aqueles que insistem que não sabem fazer matemática.

Presumimos que alguém não pode acreditar que não sabe fazer matemática. Ou eles não podem apoiar essa política insana. Ou coma comida assim de propósito.

Não estamos fingindo. Seus clientes não estão fingindo. Aqueles que preferem sua concorrência também não.

Se pudermos aceitar que as pessoas abraçaram quem elas se tornaram, será muito mais fácil dançar com elas. Não transformá-los, não fazê-los admitir que estavam errados. Simplesmente para dançar com eles, para ter a oportunidade de nos conectarmos com eles, para adicionar a nossa história ao que eles veem e as nossas crenças ao que ouvem.

► CAPÍTULO SEIS ◄

Além das commodities

Problema primeiro

Os profissionais de marketing eficazes não começam com uma solução, com aquilo que os torna mais inteligentes do que todos os outros. Em vez disso, começamos com um grupo que procuramos servir, um problema que procuram resolver e uma mudança que procuram fazer.

Há uma lacuna no mercado onde sua versão melhor pode fazer uma mudança bem-vinda acontecer. Não é uma mudança tática. Nem um furo de um quarto de polegada, nem mesmo uma broca de um quarto de polegada. Não, podemos mudar alguém a nível emocional.

Nosso chamado é fazer a diferença. Uma chance de melhorar as coisas para aqueles que procuramos servir.

Sim, você tem uma vocação: servir as pessoas da maneira que elas precisam (ou desejam). A oportunidade é cada um de nós escolher um caminho e segui-lo, não para seu próprio benefício, mas pelo que pode produzir para os outros.

Funciona?

Em 1906, o precursor do FDA foi formado para combater produtos que eram fundamentalmente perigosos. A raiva em relação a produtos como o Berry's Freckle Ointment, um cosmético que provavelmente causaria doenças, ou o LashLure, que causou mais de uma dúzia de formas de cegueira, levou o governo a agir.

Cinquenta anos depois, a qualidade do produto ainda era um jogo de dados. Quem sabia quando seu carro iria quebrar?

Hoje tomamos tudo como garantido. Na verdade, a FedEx entrega mais de 99% de seus pacotes no prazo. Os carros não quebram espontaneamente. A maquiagem nem sempre causa cegueira. Seu navegador raramente trava, a eletricidade quase nunca acaba e as viagens aéreas nunca foram tão seguras.

Mesmo assim, ainda falamos sobre sermos muito bons em nosso ofício, como se isso fosse uma espécie de exceção bizarra.

Muitas pessoas são boas no que você faz. Muito bom nisso. Talvez tão bom nisso quanto você.

Crédito total pelo trabalho que você realizou e pela habilidade que possui. Mas não é suficiente.

A qualidade, a qualidade do atendimento às especificações, é necessária, mas não é mais suficiente.

Se você ainda não consegue oferecer qualidade, este livro não será de muita ajuda para você. Se puder, ótimo, parabéns. Agora, vamos deixar isso de lado por um minuto e lembrar que quase todo mundo também pode.

A sucção de commodities

Se você faz algo que outros fazem, se é algo que podemos encontrar no Upwork, na Amazon ou no Alibaba, você sofre.

É a dor de saber que se você aumentar seu preço o suficiente para obter um retorno decente sobre o esforço que está investindo em seu trabalho, iremos a outro lugar e compraremos mais barato.

Quando o preço de tudo está a um clique de distância, não temos medo de clicar.

Vender sorvete na praia no verão é fácil. Aumentar as expectativas das pessoas, envolver-se nas suas esperanças e sonhos, ajudá-las a ver mais longe – esse é o trabalho difícil para o qual nos inscrevemos.

De agora em diante, seus clientes sabem mais do que você sobre seus concorrentes. E assim o seu trabalho como mercadoria, não

importa quanto esforço você coloque nele, não é suficiente.

“Você pode escolher qualquer um e nós somos qualquer um”

Imagine uma barraca de engraxate no centro da cidade.

Uma abordagem é encontrar o melhor local que você possa pagar e oferecer para engraxar os sapatos de quem precisa de engraxate.

Existem problemas com isso.

Primeiro, se alguém puder engraxar sapatos da mesma forma que você engraxa sapatos, então um concorrente na mesma rua ficará com metade do seu negócio – mais, se reduzir o preço.

Em segundo lugar, e mais importante, ninguém precisa engraxar os sapatos. É um desejo, não uma necessidade.

E por que alguém deveria se preocupar?

Talvez esse cliente queira ter uma boa aparência, parecer-se com o pai ou com Michael Jackson; isso o faz se sentir bem. Mais confiante. É mais provável que contribua e se sinta fortalecido.

Talvez seja para alguém que gosta do status de ter alguém esperando por ele. Uma vez por semana, ele se senta em um trono, com um artesão bem vestido e respeitoso que se esforça em sua aparência.

Talvez seja um signifiante. Que ele não se importaria com isso, exceto que é o que pessoas como ele deveriam fazer. E não qualquer engraxate. Este engraxate, neste local público, deste respeitado artesão.

Qualquer uma dessas arestas, histórias e transformações estão à disposição do artesão assim que ele decide fazer a diferença.

Saber que esta é a história que seu cliente conta a si mesmo é insuficiente. Você ainda precisa agir de acordo, abrir a porta para a possibilidade e organizar toda a experiência em torno dessa história.

Este é o trabalho que ajuda as pessoas a entenderem que você é especial e é o trabalho que torna as coisas melhores.

Quando você sabe o que representa, não precisa competir

Bernadette Jiwa escreveu meia dúzia de livros extraordinários que humanizam a arte do marketing, muitas vezes industrializada.

Em Story Driven, ela deixa claro que se apenas tentarmos preencher uma lacuna no mercado, estaremos condenados a um ciclo de comportamento no espelho retrovisor. Não somos nada além de uma mercadoria em produção, sempre cautelosos com a concorrência. Não temos outra escolha senão sermos guiados pela escassez, concentrados em manter ou talvez aumentar ligeiramente a nossa quota de mercado.

A alternativa é encontrar, construir e conquistar a sua história, o arco da mudança que você busca produzir. Esta é uma postura generativa, baseada na possibilidade e não na escassez.

Agora que você escolheu seu público, para onde deseja levá-lo?

Bernadette compartilha dez coisas que as boas histórias fazem; se a história que você está contando a si mesmo (e aos outros) não faz essas coisas por você, talvez seja necessário cavar mais fundo e encontrar uma história melhor, que seja mais verdadeira e mais eficaz. Boas histórias:

1. Conecte-nos ao nosso propósito e visão para nossa carreira ou negócio.
2. Permita-nos celebrar nossos pontos fortes lembrando como chegamos de lá até aqui.
3. Aprofundar nossa compreensão de nosso valor único e do que nos diferencia no mercado.
4. Reforçar nossos valores fundamentais.
5. Ajude-nos a agir em alinhamento e a tomar decisões baseadas em valores.
6. Incentive-nos a responder aos clientes em vez de reagir ao mercado.
7. Atraia clientes que desejam apoiar empresas que reflitam ou representem seus valores.
8. Construa a fidelidade à marca e dê aos clientes uma história para contar.

9. Atrair o tipo de funcionários com ideias semelhantes que desejamos.
10. Ajude-nos a permanecer motivados e a continuar a fazer um trabalho do qual nos orgulhamos.

Mas sua história é um gancho

E você está nisso.

Uma vez que você reivindica uma história, uma vez que você se compromete a querer ajudar as pessoas a mudar, a levá-las em uma jornada daqui até lá – então você está preso.

No gancho para entregar.

No gancho para o que acontece a seguir.

É de admirar que prefiramos fazer coisas medianas para pessoas comuns? Se tudo o que você faz é oferecer uma alternativa, esse é um caminho de baixo risco. É pegar ou largar.

Por outro lado, um bom marketing é o trabalho generoso e audacioso de dizer: “Vejo uma alternativa melhor; venha comigo.”

Estudo de caso: Stack Overflow é melhor

Se você é um programador, já visitou Stack Overflow. É uma empresa lucrativa com mais de 250 funcionários, que recebe milhões de visitas por semana. Se você tiver alguma dúvida, provavelmente ela já foi respondida em um de seus fóruns.

Stack Overflow economiza tempo e esforço dos programadores e também é um projeto apaixonante para milhares de voluntários que contribuem com conteúdo.

Como seu fundador, Joel Spolsky, fez com que o melhor acontecesse?

Nos primeiros anos da década de 2000, existia um fórum de programação chamado Experts Exchange. O modelo deles era simples e óbvio: eles hospedavam respostas para questões comuns de programação e você tinha que pagar para lê-las. Uma assinatura custa trezentos dólares por ano.

Para construir o negócio, eles vieram de um lugar de escassez. As perguntas eram de leitura gratuita, mas as respostas custavam dinheiro.

Para obter tráfego, eles enganaram os robôs primitivos do Google que pesquisam na web, mostrando-lhes as respostas (o que lhes rendeu um bom tráfego nos mecanismos de busca), mas quando as pessoas apareciam, eles embaralhavam as informações, escondendo as respostas até que as pessoas se inscrevessem.

A Experts Exchange gerou lucro por meio da frustração.

Joel trabalhou com seu cofundador, o programador Jeff Atwood, para criar uma abordagem diferente: tornar as perguntas visíveis, as respostas visíveis e pagar por tudo isso com anúncios de emprego. Afinal, que lugar melhor para encontrar grandes programadores do que um site onde grandes programadores vêm fazer perguntas e dar respostas?

Ao longo do caminho, Joel descobriu que criar um produto melhor significava tratar pessoas diferentes de maneira diferente, contando histórias a cada grupo que correspondesse à sua visão de mundo e às suas necessidades.

Para programadores com pressa, ele facilitou a localização de uma pergunta e a melhor resposta para ela. As respostas são classificadas por qualidade, para que os programadores não percam tempo.

Ele percebeu que para cada pessoa que respondia a uma pergunta, mil pessoas queriam uma resposta. Em vez de tentar frustrar os questionadores, ele saiu do caminho e deu-lhes o que precisavam.

Mas os respondentes eram diferentes. Para eles, ele construiu uma comunidade, um sistema de classificação, uma série de níveis que lhes permitiriam construir uma reputação e serem recompensados com poder sobre a comunidade.

E os cartazes do quadro de empregos também eram diferentes. Eles queriam um método de autoatendimento rápido, eficiente para encontrar as melhores pessoas. Sem vendas difíceis, sem distrações.

Joel não queria colocar sua marca pessoal em um site pessoal. Ele se propôs a servir, a tornar as coisas mais eficientes, a contar às pessoas uma história que elas queriam e precisavam ouvir.

Ele construiu algo melhor e permitiu que o público principal não apenas espalhasse a palavra, mas também fizesse aquilo que alguém de fora poderia considerar trabalho.

Melhor depende dos usuários, não de você

O Google é melhor.

Foi melhor que o Bing e melhor que o Yahoo!

Melhor de que maneira?

Os resultados da pesquisa não foram obviamente melhores.

A pesquisa em si não foi dramaticamente mais rápida.

O melhor é que a caixa de pesquisa não fez você se sentir estúpido.

Yahoo! tinha 183 links em sua página inicial. O Google tinha dois.

Ele projetou confiança e clareza. Você não poderia quebrá-lo.

Então foi melhor – para algumas pessoas.

Agora, DuckDuckGo está melhor. Porque não faz parte de uma grande empresa. Porque ele não rastreia você. Porque é diferente.

Então é melhor – para algumas pessoas.

“E servimos café”

Até que um incêndio os fechou temporariamente (na verdade, foram os sprinklers, e não a cafeteira, que causaram os danos), a Trident Booksellers and Café em Boston era uma das livrarias mais vibrantes e bem-sucedidas do país.

Não importa o quão barata e grande a Amazon tenha se tornado, a Trident conseguiu se sair muito bem. Porque eles fazem algo que a Amazon não pode. Eles servem café.

Se você administra uma loja de varejo que compete com qualquer pessoa online, “. . . e servimos café” não é um slogan ruim.

Isso porque o café fica melhor junto.

O café cria um terceiro lugar: um lugar para conhecer, para se conectar, para sonhar.

E então a Trident é na verdade uma cafeteria que vende livros.

Os livros que acabamos de comprar são uma lembrança das conexões pessoais que fizemos hoje.

O herói autêntico e vulnerável

Você conhece esse arquétipo: a mulher que aparece com todo o seu eu, com sua verdade interior, pronta para resistir às pedras e flechas de um mundo que não a pega, até que isso aconteça, e então eles comemoram.

Isto é um mito.

É um mito perigoso.

Existem algumas exceções que confirmam a regra, mas, em geral, a verdade é que precisamos de pessoas dispostas a servir.

Serviço à mudança que procuram fazer.

Dispostos a contar uma história que ressoe em um grupo que eles se importam o suficiente para servir.

Pode haver uma sobreposição. É possível que seja assim que você se sente neste minuto, mas pode não ser. A versão de você oferecida pode ter muitas camadas de profundidade, mas não pode ser tudo de você, o tempo todo.

Um profissional desempenha um papel, fazendo o melhor trabalho possível, independente do dia ou do paciente ou do cliente.

Quando James Brown caiu de joelhos no palco, exausto, precisando ser ressuscitado pelos assistentes, foi uma encenação brilhante, não uma performance autêntica. Afinal, isso acontecia todas as noites.

Quando um terapeuta muda vidas o dia todo, ouvindo pacientemente, ele na verdade pode ser paciente, mas é mais provável que esteja simplesmente fazendo seu trabalho.

Quando o barista do Starbucks sorri para você e lhe deseja um ótimo dia, ele está apresentando, não revelando.

Tudo bem, porque revelar não é o que parece melhor. A revelação está reservada à sua família e aos seus amigos mais próximos, não ao mercado.

Proteja-se. Você será necessário amanhã.

Serviço

Atos de marketing (escolha interessante de palavras, atos) são ações generosas de pessoas que se importam. James Brown e o terapeuta entendem que a autenticidade no mercado é um mito, que o que as pessoas querem é ser compreendidas e servidas, e não apenas testemunhar o que quer que tenham vontade de fazer em um determinado momento.

E quando fazemos a melhor versão do nosso melhor trabalho, nossa responsabilidade não é fazer isso por nós mesmos. . . é levá-lo à pessoa que procuramos servir. Reservamos a nossa melhor versão do trabalho para eles, não para nós. Assim como um chef de três estrelas não prepara uma refeição de doze pratos para o jantar, não se espera (nem é bem-vindo) que você nos traga todas as suas inseguranças, medos mais íntimos e demandas urgentes.

Você está aqui para servir.

Autenticidade versus trabalho emocional

O trabalho emocional é o trabalho de fazer o que não temos vontade de fazer. É sobre aparecer com um sorriso quando estamos estremecendo por dentro, ou resistir à vontade de repreender alguém porque você sabe que interagir com ele fará uma diferença maior.

É preciso um pouco de energia e coragem para ser autêntico. Você precisa se sentir confiante o suficiente para deixar seus verdadeiros sentimentos serem expostos, sabendo que se for rejeitado, é pessoal.

Mas também há muita ocultação envolvida – esconder-se do importante trabalho de fazer a mudança acontecer. Se tudo o que você faz é seguir sua musa (de faz de conta), você pode descobrir que a musa é uma galinha e está afastando você do trabalho importante. E se o autêntico você é um idiota egoísta, por favor, deixe-o em casa.

Se você precisa ser autêntico para fazer o seu melhor trabalho, você não é um profissional, é um amador afortunado. Felizmente, porque você tem um trabalho onde ser a pessoa que você deseja ser no momento realmente o ajuda a seguir em frente.

Para o resto de nós, existe a oportunidade de ser um profissional, de exercer um trabalho emocional em busca de empatia – a empatia de imaginar o que outra pessoa iria querer, em que poderia acreditar, que história teria repercussão nela.

Não fazemos esse trabalho porque temos vontade no momento. Fazemos esse trabalho, esse trabalho emocional desgastante, porque somos profissionais e porque queremos fazer a mudança acontecer.

O trabalho emocional é o trabalho que realizamos para prestar serviço.

Quem está falando?

Quando você recebe um e-mail de uma empresa sem rosto, falando na segunda pessoa, alguém está se escondendo. É esperto, mas não é real. Não sentimos uma ligação, apenas a sombra de um burocrata.

Por outro lado, quando um ser humano estende o trabalho emocional para assumir responsabilidades – “Aqui, eu fiz isto” – então a porta está aberta para a conexão e o crescimento.

As organizações mais eficazes nem sempre têm um líder famoso ou uma assinatura em todos os e-mails. Mas eles agem como fazem.

“Aqui, eu fiz isso.”

O objetivo não é personalizar o trabalho. É para tornar isso pessoal.

► CAPÍTULO SETE ◄

A tela dos sonhos e desejos

Tudo o que você aprendeu na escola e no trabalho sobre como fazer um bom trabalho tem a ver com cumprir as especificações, cumprir a tarefa, obter nota A, fazer algo específico para um propósito industrial específico.

“O que você faz” tem a ver com uma tarefa, algo mensurável e comprável.

Considere esta descrição de cargo do governo dos EUA:

OPERADOR DE MÁQUINA DE COSTURA; GRAU: 6

Configura e opera uma variedade de máquinas de costura elétricas do tipo doméstico e industrial e máquinas para fins especiais relacionadas, como casas de botão, alinhavo e máquinas de alimentação do braço. . . .

Faz julgamentos e decisões independentes dentro da estrutura de instruções orais ou escritas e métodos, técnicas e procedimentos aceitos. Manipula continuamente objetos pesando até 5 kg (10 libras) e ocasionalmente objetos pesando até 9 kg (20 libras). Trabalha em ambientes internos em áreas que costumam ter luz, calor e ar fresco adequados. Está exposto à possibilidade de cortes e hematomas.

Embora esta seja a descrição de um trabalho, não é a descrição de um sonho ou desejo. Embora seja específico, pode ser facilmente alterado sem alterar o que oferece.

É assim que o dinheiro também funciona. Notas de vinte dólares não têm sentido. É para isso que você pode comprar com eles que trabalhamos.

O mesmo se aplica ao seu produto ou serviço. Você pode dizer que está oferecendo um widget, mas não acredite. Quando você faz uma mudança de marketing, você oferece um novo estado emocional, um passo mais perto dos sonhos e desejos de seus clientes, não um widget.

Vendemos sentimentos, status e conexão, não tarefas ou outras coisas.

O que as pessoas querem?

Se você perguntar a eles, provavelmente não encontrará o que procura. Você certamente não encontrará um avanço. É nosso trabalho observar as pessoas, descobrir com o que elas sonham e então criar uma transação que possa proporcionar esse sentimento.

A multidão não inventou o Modelo T, o smartphone ou o rap. A multidão não inventou a JetBlue, a City Bakery ou a instituição de caridade: a água também.

O financiamento coletivo é uma coisa, mas a multidão não é muito boa em inventar inovações.

Existem três confusões comuns nas quais muitos de nós ficamos presos.

A primeira é que as pessoas confundem desejos e necessidades. O que precisamos é de ar, água, saúde e um teto sobre nossas cabeças. Praticamente todo o resto é um desejo. E se tivermos privilégios suficientes, decidimos que as outras coisas que queremos são na verdade necessidades.

A segunda é que as pessoas estão intimamente conscientes dos seus desejos (que consideram necessidades), mas são absolutamente péssimas a inventar novas formas de satisfazer esses desejos. Muitas vezes preferem usar uma solução familiar para satisfazer seus desejos, mesmo que não funcione muito bem. Quando chega a hora de inovar, eles ficam presos.

A terceira é acreditar erroneamente que todos querem a mesma coisa. Na verdade, não sabemos. Os primeiros adeptos querem coisas novas; os retardatários querem que as coisas nunca mudem. Uma parte da população quer chocolate, outra quer baunilha.

Profissionais de marketing inovadores inventam novas soluções que funcionam com emoções antigas

Embora os sete mil milhões de pessoas neste planeta sejam únicos, cada um com um conjunto diferente de desejos, necessidades, dores e alegrias, em muitos aspectos somos todos iguais. Compartilhamos uma cesta de sonhos e desejos, todos em proporções diferentes, mas com muita sobreposição.

Aqui está a lista, a lista fundamental, um vocabulário compartilhado que cada um de nós escolhe ao expressar nossos sonhos e medos:

Aventura

Afeição

Evitando coisas novas

Pertencer

Comunidade

Ao controle

Criatividade

Prazer

Liberdade de expressão

Liberdade de movimento

Amizade

Boa aparência

Saúde

Aprendendo novas coisas

Luxo

Nostalgia

Obediência

Participação

Paz de espírito

Atividade física

Poder

Resseguro

Confiabilidade

Respeito

Vingança

Romance

Segurança

Segurança

Sexo

Força

Simpatia

Tensão

Você provavelmente poderia adicionar mais dez. Mas é improvável que você possa adicionar mais cinquenta. Essa cesta básica de sonhos e desejos significa que os profissionais de marketing, assim como os artistas, não precisam de muitas cores para pintar uma obra-prima original.

E é aqui que começamos: com afirmações. Afirmações sobre o que nosso público, as pessoas que precisamos servir, desejam e precisam.

Afirmações sobre o que eles pensam quando acordam, o que falam quando ninguém está escutando, o que lembram no final do dia.

E então fazemos afirmações sobre como a nossa história e a nossa promessa irão interagir com esses desejos e vontades. Quando alguém nos encontrar, verá o que vemos? Eles vão querer o que achamos que vão querer? Eles entrarão em ação?

Não comece com suas máquinas, seu inventário ou suas táticas. Não comece com o que você sabe fazer ou com algum tipo de distração sobre sua missão. Em vez disso, comece com sonhos e medos, com estados emocionais e com a mudança que seus clientes procuram.

Ninguém precisa do seu produto

Não faz sentido dizer “as pessoas precisam de uma carteira de couro branco” porque:

1. As pessoas não precisam de carteira. Eles podem querer um, mas isso é diferente.
2. As pessoas podem decidir que querem uma carteira de couro branco, mas não a querem porque é branca ou porque é de couro; eles querem isso por causa de como isso os fará sentir. É isso que estão comprando: um sentimento, não uma carteira. Identifique esse sentimento antes de gastar tempo fazendo uma carteira.

Os profissionais de marketing fazem mudanças. Mudamos as pessoas de um estado emocional para outro. Levamos as pessoas em uma jornada; nós os ajudamos a se tornar a pessoa que sonharam ser, um pouco de cada vez.

Ninguém fica feliz em ligar para um corretor de imóveis

Na verdade. Apesar do que o corretor espera, esta nem sempre é uma interação alegre.

Eles estão com medo.

Nervoso.

Aliviado.

Ansiosa para seguir em frente.

Ansioso para se mudar.

Estressado com dinheiro.

Pensando em status ganho ou perdido.

Preocupado com o futuro.

Preocupados com seus filhos.

O corretor é um obstáculo no caminho para o futuro. E a maior parte do que ele ou ela diz é apenas ruído, um paliativo, porque, de qualquer maneira, tudo custa a mesma coisa.

De acordo com estatísticas que me foram fornecidas pela Associação Nacional de Corretores de Imóveis, mais de 80% das pessoas que contratam um corretor o fazem escolhendo a primeira pessoa a retornar a ligação.

Diante disso, eis o que eu perguntaria a um corretor que busca o melhor: como você escolherá aparecer no mundo? Você vai tranquilizar e acalmar? Você vai sondar e explorar? Você afirmará que é melhor, mais rápido e mais atencioso?

Assim como ninguém precisa de uma broca, ninguém precisa de um corretor de imóveis. O que eles precisam e desejam é como se sentem ao conseguir o que um corretor pode conseguir.

(E o mesmo se aplica aos garçons, aos motoristas de limusines e talvez a você...)

• • • • •

Tal como os corretores imobiliários, a maioria de nós realiza o trabalho mais importante quando trafegamos com emoções e não com mercadorias.

Onde está o urso bravo?

Quando alguém não age como você esperava, procure o medo dele.

É difícil sonhar com alguma coisa quando você pensa que está prestes a ser comido por um urso pardo. Mesmo (ou especialmente) se tudo estiver em sua mente.

O que você quer?

Deixe-me adivinhar. Você gostaria de ser respeitado, bem-sucedido, independente, adequadamente ocupado e talvez um pouco famoso. Você gostaria de fazer um trabalho do qual se orgulha e fazê-lo para as pessoas de quem você gosta.

O que não está nessa lista? Que você precisa ter um carro de determinada cor. Que você tem que vender seus itens em embalagens de quinze centímetros de largura, e não de dezoito centímetros. Que você deseja que todos os seus clientes tenham nomes com pelo menos seis letras.

Os detalhes não importam tanto. Assim como seus clientes desejam uma mudança em seus estados emocionais, passar do medo ao pertencimento, você também deseja.

Isso deixa uma enorme quantidade de espaço. Muitos graus de liberdade.

Ajuda seguir certas verdades do comércio. Se você deseja ser independente, provavelmente precisará possuir ativos ou reputação. Se você deseja estar financeiramente bem, provavelmente precisará entregar valor suficiente às pessoas certas para que elas paguem por isso com prazer. Se você quer se orgulhar de seu trabalho, provavelmente precisará evitar chegar ao fundo do poço e denegrir a cultura ao longo do caminho.

Dentro dessa estrutura, porém, há muito espaço. Espaço para você se aprofundar e decidir que mudança deseja fazer e como (e quem) deseja servir.

Este pode ser um bom momento para voltar ao exercício dos limites, para repeti-lo e encontrar novos eixos, novas revelações, novas promessas. Encontre as pessoas que valem a pena servir e, então, encontre uma mudança que valha a pena fazer.

Esteja sempre testando

É tentador criar um produto ou serviço enfadonho para todos.

Chato porque chato está além de qualquer crítica. Atende às especificações. Não causa tensão.

Todos, porque se todos estão felizes ninguém fica infeliz.

O problema é que o mercado de pessoas que gostam do tédio é estático. Eles não estão procurando por algo melhor.

Novo e chato não coexistem facilmente e, portanto, as pessoas que ficam felizes com o chato não estão procurando por você. Na verdade, eles estão evitando você ativamente.

Os ciclos cada vez mais rápidos que exigem que estejamos sempre testando, para resistir à criação de tédio, são motivados pelo fato de que as únicas pessoas a quem podemos servir são curiosas, insatisfeitas ou entediadas. Todos os outros podem cancelar e recusar-se a prestar atenção.

A boa notícia é que duas coisas extraordinárias aconteceram, mudanças massivas na forma como tudo é vendido a todos:

1. É mais barato e rápido do que nunca criar um protótipo ou uma tiragem limitada. Isso vale para organizações sem fins lucrativos, bem como para fabricantes ou empresas de serviços.
2. É mais barato e rápido do que nunca encontrar os primeiros usuários e interagir com pessoas que desejam ouvir sua opinião.

Isso significa que cabe a cada um de nós fazer uma afirmação. Descreva uma promessa. Escolha seus extremos, encontre as pessoas que você deseja mudar e apresente sua oferta.

Chame isso de teste, se quiser.

Mas é a vida real.

A vida real de se envolver com o que é possível e de trabalhar com pessoas que querem fazer uma mudança.

Esteja sempre buscando, conectando, resolvendo, afirmando, acreditando, vendo e sim, testando.

A outra maneira de ler isso é: esteja sempre errado.

Bem, nem sempre. Às vezes você estará certo. Mas na maioria das vezes, você estará errado. Tudo bem.

Álbum de recortes

Estar errado do zero é exaustivo. A originalidade radical não tem um alto retorno do investimento e vai te desgastar.

Scrapbooking é uma alternativa eficiente.

Ao criar um site, uma campanha de e-mail ou um novo produto, você pode fazer um scrapbook.

Encontre as coisas que você acha que aqueles com quem você se envolve serão atraídos e confiarão. Os tipos de letra, os preços, as ofertas, as imagens, as interfaces. . . e cortá-los, dividi-los nos memes indivisíveis originais internos. Em seguida, reconstrua algo novo em cima dessas peças.

Você pode fazer a mesma coisa ao montar seu site, seu podcast ou seu novo projeto. Encontre os faróis essenciais (os extremos) que são importantes para você e para o seu público e junte-os em uma coisa nova.

Se você tivesse que cobrar dez vezes mais

Qual é a diferença entre uma massagem de trinta dólares e uma de trezentos dólares?

O que poderia fazer um livro valer duzentos dólares? Ou um quarto de hotel que vale mil e quinhentos dólares? O que poderia levar alguém a doar quinhentos dólares para instituições de caridade em vez de cinquenta dólares?

“Mais do mesmo” é a resposta errada.

Para aumentar drasticamente o tamanho do seu público ou o preço que você cobra, você precisará fazer mais do que simplesmente trabalhar mais horas ou interromper mais pessoas.

Não pagamos dez vezes mais por mais palavras, por um pedido maior de batatas fritas ou por um aparelho de som mais alto.

Em vez disso, é um extremo diferente, uma história diferente, um tipo diferente de escassez.

Irresistível raramente é fácil ou racional

Muitas vezes há fila na porta da loja de Fiona.

Não é surpreendente. O sorvete é delicioso, as porções são enormes e uma casquinha de waffle custa menos de três dólares canadenses. E é servido com um sorriso, quase um sorriso.

É irresistível.

É claro que, depois de terminar o cone, você passeará, passeará perto da água e talvez começará a fazer planos sobre onde passar uma semana de férias do próximo ano.

O Opinicon, um pequeno resort encantador perto de Ottawa, poderia cobrar muito mais por uma casquinha de sorvete. Uma equipe de MBAs que fizesse uma análise de mercado e um relatório de lucros e perdas provavelmente fixaria o valor em cerca de oito dólares. É aí que o retorno do investimento estaria no auge.

Mas eles não estão no negócio de vender casquinhas de sorvete. As casquinhas de sorvete são um símbolo, um farol, uma chance de engajamento.

Se você analisar tudo em uma planilha, poderá acabar com um plano racional, mas o plano racional não é o que cria energia, magia ou memórias.

Stew Leonard's era um pequeno supermercado com grande presença. Foi traçado por Tom Peters e teve as maiores vendas por metro quadrado de qualquer loja desse tipo. O Stew's foi uma experiência, quase um parque de diversões, com atendimento ao cliente notável, merchandising inteligente e produtos interessantes para escolher. À medida que a empresa cresceu para ter mais algumas lojas, uma nova geração de proprietários assumiu o controle, que pareciam mais interessados no lucro a curto prazo e menos focados na magia. Por um tempo, os lucros aumentaram. Mas agora, ano após ano, está um pouco menos lotado, um pouco menos energético, um pouco menos interessante. Então, quando uma nova

loja abre nas proximidades, eles perdem mais alguns clientes, depois mais alguns e, finalmente, as pessoas começam a se perguntar: “Por que me dou ao trabalho de vir aqui?”

Pode não ser uma questão de ser mais barato. É complicado definir melhor. Mas, sem dúvida, o coração e a alma de uma empresa próspera é a busca irracional de se tornar irresistível.

► CAPÍTULO OITO ◄

Mais de quem: em busca do menor mercado viável

O ciclo virtuoso e os efeitos de rede

Cada cliente muito bom ganha outro para você.

Clientes sem saída não valem a pena. Clientes silenciosos, clientes invejosos, pessoas que acham que você precisa manter segredo. . . você não pode desenvolver seu trabalho em um beco sem saída.

Seus melhores clientes se tornam seus novos vendedores.

Seu trabalho para mudar a cultura prospera quando a notícia se espalha, e se você deseja que a notícia se espalhe, você precisa construir algo que funcione melhor quando for espalhado.

Isso cria o ciclo positivo que você está procurando. Aquele que faz a mudança acontecer.

A notabilidade mais eficaz vem do design

O aparelho de fax era notável. Ele se espalhou não por causa de uma campanha publicitária inteligente, mas porque os usuários optaram por falar sobre isso.

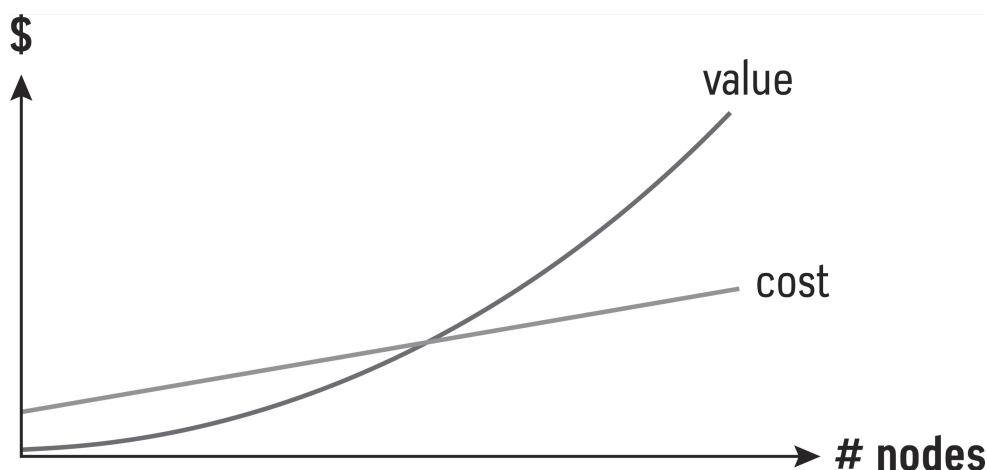
Por que?

Porque o aparelho de fax funciona melhor se os seus colegas também o tiverem.

Bob Metcalfe viu isso em primeira mão quando inventou a Ethernet. A oferta original da 3Com permitia que três usuários conectassem seus PCs e compartilhassem uma impressora. Esse é um benefício marginal, não há muito o que falar.

Mas quando os usuários começaram a compartilhar dados, tudo mudou. Agora, você estava em um dos dois estados: na rede ou fora da rede. E se você estivesse isolado, fora da rede, isso era doloroso. Quanto mais pessoas aderiram à rede, mais falaram sobre a rede. Isso tornou o isolamento ainda mais doloroso.

O slide original por trás da Lei de Metcalfe tinha apenas duas linhas. A linha reta mostra que o custo de adicionar cada pessoa à rede aumenta lentamente. A linha curva, porém, mostra que o valor de adicionar mais uma pessoa à rede é exponencialmente maior.



Este simples efeito de rede está no centro de todo movimento de massa e de toda mudança cultural bem-sucedida. Acontece quando o notável é inserido diretamente na história da sua mudança e, mais importante, quando o produto ou serviço funciona melhor quando eu o uso com outras pessoas.

A conversa que estou motivado a ter com meus colegas torna-se o motor do crescimento. O crescimento cria mais valor, o que leva a mais crescimento.

“E então um milagre acontece”

Aqui está a verdade sobre a atração do cliente: um milagre não vai acontecer.

O sonho do profissional de marketing da velha escola gira em torno de transformar um produto, este produto ou serviço normal,

mediano, “está bom”. . . aquele que está sentado ali, sem muita coisa acontecendo. Transforme-o em um sucesso.

O sonho é isso com relações públicas, com hype, com promoção, com distribuição, com compra de anúncios, com marketing de influência, com marketing de conteúdo e com um pouco de spam. . . o sonho é que isso se torne a coisa certa e todos queiram isso. Será popular precisamente porque é popular.

Mas você não se deixa enganar por isso.

Claro, de vez em quando nasce uma superestrela, mas na maioria das vezes, esta abordagem apenas leva ao fracasso. Fracasso caro.

A alternativa é buscar um caminho, não um milagre.

E esse caminho começa com a atração do cliente.

Aqui está o que eu quero saber sobre sua startup do Vale do Silício apoiada por VC: quantas pessoas fora da sede a usam todos os dias? Com que frequência eles enviam sugestões para melhorar?

Aqui está o que mais eu quero saber: quantas pessoas estão insistindo que seus amigos e colegas o usem? Como agora.

Eles adoram? Eles se amam mais porque amam você?

Aquele restaurante que você acabou de abrir: quantas pessoas voltam noite após noite para comer lá, trazendo novos amigos a cada vez?

Ou aquele estande no mercado dos fazendeiros, ou a organização sem fins lucrativos que você está iniciando, ou o serviço de babá local.

Quem sentiria falta se desaparecesse?

Se você não consegue ter sucesso no pequeno, por que acredita que terá sucesso no grande?

Mil fãs verdadeiros

Em 2008, Kevin Kelly, editor fundador da Wired, escreveu um ensaio que descrevia a simples verdade do menor mercado viável.

Para o criador independente de propriedade intelectual (um cantor, talvez, ou um escritor), verifica-se que mil fãs verdadeiros podem ser suficientes para viver uma vida melhor do que decente.

Para citar Kevin: “Um verdadeiro fã é definido como aquele que comprará qualquer coisa que você produza. Esses fãs obstinados dirigirão trezentos quilômetros para ver você cantar; eles comprarão as versões de capa dura e brochura e Audible do seu livro; eles comprarão sua próxima estatueta sem ser vista; eles pagarão pela versão em DVD “melhor de” do seu canal gratuito no YouTube; eles virão à mesa do seu chef uma vez por mês. Se você tem cerca de mil fãs verdadeiros como esse (também conhecidos como superfãs), você pode ganhar a vida – se estiver satisfeito em ganhar a vida, mas não uma fortuna.”

São mil pessoas que irão apoiá-lo no Patreon, ou mil pessoas que comprarão seu novo projeto no Kickstarter no dia em que você o lançar. São mil pessoas que não só se preocupam com o seu trabalho, mas também divulgam para quem está ao seu redor.

O desafio para a maioria das pessoas que procuram causar impacto não é conquistar o mercado de massa. É o micromercado. Eles se curvam como um pretzel tentando agradar as massas anônimas antes que tenham cinquenta ou cem pessoas que sentiriam falta deles se eles morressem.

Embora possa ser reconfortante sonhar em se tornar uma Kardashian, é muito mais produtivo ser importante para alguns.

Mas e Hamilton?

O golpe que comprova a teoria. O sucesso que representa não apenas o triunfo de um criador sobre o status quo, mas a narrativa mágica de uma obra singular de esforço e arte que muda tudo.

Exceto.

Exceto que, por mais de um ano, Hamilton foi visto por apenas algumas centenas de pessoas por noite.

Só que mesmo quando está funcionando a plena capacidade em Nova York, quebrando recordes na Broadway, só é visto por alguns milhares de pessoas.

Só que, embora esteja a mudar uma pequena parte da cultura em cidades como Chicago, foi visto por menos de 1% da população dos

EUA. Seu álbum de trilha sonora mais vendido vendeu apenas algumas centenas de milhares de cópias. E o livro complementar, um best-seller surpresa, também vendeu essa quantidade.

Nossos sucessos não são mais sucessos, não como costumavam ser. Em vez disso, eles são significativos para alguns e invisíveis para os demais.

O que Jerry faria?

Costumo contar a história do Grateful Dead, mas quase ninguém tem coragem de se comprometer com esse tipo de serviço, a liderança da conexão. Escrevi sobre eles pela primeira vez há dez anos, mas muitos de nós caímos na armadilha de buscar o que quer que se passe para o Top 40 em nosso setor.

Até agora, comprei 233 álbuns diferentes do Grateful Dead, mais de quinhentas horas de música no total.

The Dead são um exemplo quase perfeito do poder do marketing para o menor mercado viável. Vale a pena alguns minutos para desconstruir o que eles fizeram e como fizeram, porque isso informará a longa e estranha viagem que estamos fazendo aqui.

Embora tenha se tornado um exemplo familiar, músicos, editores, proprietários de academias, consultores, chefs e professores parecem esquecer a lição principal do fracasso dos Dead em correr para acertar.

Primeiro, poucas crianças crescem querendo formar uma banda como o Grateful Dead. The Dead teve um total geral de um hit no top 40 da Billboard. Um.

Eles são facilmente descartados como uma espécie de banda hippie peculiar. Eles têm fãs, fãs verdadeiros, fãs que também são facilmente descartados como hippies peculiares.

E ainda . . .

Mesmo assim, The Dead arrecadou mais de US\$ 350 milhões em receitas enquanto Jerry Garcia estava vivo e outros US\$ 100 milhões desde sua morte. Não estou nem contando as vendas de discos, apenas ingressos para shows. A maior parte dessa corrida foi

realizada quando o preço médio dos ingressos era de apenas vinte e três dólares.

Como? Porque os verdadeiros fãs apareceram. Porque os verdadeiros fãs espalham a palavra. E porque os verdadeiros fãs nunca satisfazem totalmente a sua necessidade de estarem conectados.

Aqui estão os elementos-chave do sucesso de marketing do Dead:

- Eles apelaram a um público relativamente pequeno e concentraram toda a sua energia neles.
- Eles não usaram o rádio para divulgar suas ideias às massas. Em vez disso, eles confiaram nos fãs para compartilhar a palavra, de mão em mão, encorajando-os a gravar seus shows.
- Em vez de esperar encorajar um grande número de pessoas a apoiá-los um pouco, eles confiaram em um pequeno número de fãs verdadeiros que os apoiaram muito.
- Eles escolheram os extremos do eixo XY (concertos ao vivo versus discos sofisticados, longas jams para a família de fãs versus sucessos curtos para o rádio) e eram donos de ambos.
- Eles deram aos fãs muito o que falar e defender. Insiders e outsiders.

Eles precisavam de três coisas para conseguir isso:

- Talento extraordinário. Você não pode fingir 146 shows em um ano.
- Paciência significativa. Em 1972, considerado por alguns o ano de pico da banda, apenas cinco mil pessoas compareciam a um show típico. Demorou mais de uma década até que The Dead se tornasse um sucesso “da noite para o dia”.

- A coragem de ser peculiar. Não deve ter sido fácil ver os Zombies, os Doors e até mesmo os Turtles venderem muito mais discos do que antes. Por um tempo, pelo menos.

Em 1972, ser obstinado, generoso e sortudo foi um acidente que levou ao seu surpreendente sucesso. Hoje, porém, na maioria das indústrias (incluindo a indústria musical) este tipo de sucesso não é um acidente. É o melhor caminho para o sucesso e, em muitos aspectos, também o mais gratificante.

Taylor Swift não é seu modelo

Considere Scott Borchetta, que dirige os registros da Big Machine. Ele teve mais de duzentos singles número um. Esse é um total inspirador. Um profissional de marketing de classe mundial.

Ele vendeu mais de trinta milhões de discos para Taylor Swift, e a receita da turnê de Swift é quase a mesma que a do Dead.

Taylor e Scott são máquinas de sucesso.

A maioria dos mercados precisa de alguém que seja uma máquina de sucesso e, no momento, para o mundo da música, são eles. Como veremos, toda cauda longa tem cabeça curta, local onde vivem os hits. Os sucessos têm um propósito útil para a nossa cultura, mas a lição essencial é esta: alguém vai fazer sucessos e provavelmente não será você.

Se você conseguir encontrar um manual sobre como se tornar uma máquina de sucesso, para se tornar aquele que cria regularmente o movimento de massa que muda o meio do mercado, vá em frente!

Para o resto de nós, existe o outro caminho: o caminho da conexão, da empatia e da mudança.

Todos os críticos estão certos (todos os críticos estão errados)

O crítico que não gosta do seu trabalho está correto. Ele não gosta do seu trabalho. Isto não pode ser discutido.

Engana-se o crítico que diz que ninguém mais vai gostar do seu trabalho. Afinal, você gosta do seu trabalho. Outra pessoa também pode gostar.

Esta é a única maneira de entender as críticas de uma e cinco estrelas que todo livro mais vendido na Amazon recebe. Como um livro poderia obter os dois? Ou é bom ou não é.

Não é verdade.

Doze por cento das 21 mil críticas de Harry Potter e a Pedra Filosofal deram-lhe uma ou duas estrelas. Para visualizar isso: de cem leitores, doze disseram que foi um dos piores livros que já leram.

O que esta distribuição bimodal nos ensina é que existem pelo menos dois públicos que interagem com cada livro best-seller. Existe o público desejado, aquele que tem um conjunto de sonhos e crenças e desejos que se integra perfeitamente com este trabalho. E tem o público accidental, aquele que fica mais satisfeito em não gostar do trabalho, em odiá-lo e em compartilhar esse pensamento com outras pessoas.

Ambos estão certos.

Mas nenhum deles é particularmente útil.

Quando buscamos feedback, estamos fazendo algo corajoso e tolo. Estamos pedindo para provar que estamos errados. Fazer com que as pessoas digam “Você pensou que fez algo ótimo, mas não fez”.

Ai.

E se, em vez disso, procurássemos aconselhamento?

Busque assim: “Fiz uma coisa que gosto, que achei que você iria gostar. Como eu fiz? Que conselho você daria sobre como eu poderia fazer com que isso se ajustasse melhor à sua visão de mundo?”

Isso não é crítica. Ou comentários. Esse tipo de conselho útil revela muito sobre a pessoa com quem você está interagindo. Isso nos ajuda a ver seus medos, sonhos e desejos. É uma pista de como chegar ainda mais perto da próxima vez.

Muitas pessoas podem dizer como seu trabalho as faz sentir. Estamos intimamente familiarizados com o ruído em nossas cabeças, e esse ruído é frequentemente expresso como críticas pessoais e específicas.

Mas pode não ser sobre você e pode não ser útil.

Talvez você esteja ouvindo sobre os medos de alguém ou sobre sua narrativa sobre inadequação ou injustiça.

Quando as pessoas partilham as suas histórias negativas, muitas vezes tentam alargar a resposta e universalizá-la. Eles falam sobre como “ninguém” ou “todos” se sentirá. Mas o que você realmente está ouvindo é sobre um ponto sensível específico que foi tocado em um momento específico por um trabalho específico.

Esta é a pessoa que posta uma crítica de uma estrela porque o livro chegou atrasado para o chá de bebê. Ou o cliente que está zangado porque gastou mais do que planejou em seu casamento. Isso é bem diferente de alguém lhe dar conselhos úteis sobre como trabalhar com alguém como essa pessoa no futuro.

Vale a pena o esforço para nos isolarmos de um ataque emocional bruto e, em vez disso, extrairmos orientações úteis e substanciais.

Por que as pessoas não escolhem você?

Aqui está outro exercício difícil, que alonga os músculos da empatia de um profissional de marketing típico:

Aquelas pessoas que não compram de você, aquelas que não atendem suas ligações, que zombam de suas inovações, que compram alegremente de um concorrente mesmo sabendo que você existe. . . aquelas pessoas . . .

Por que eles estão certos?

Por que as pessoas que não escolhem você estão corretas em sua decisão de não escolher você?

Se você trabalhou duro, é tentador denegrir o julgamento deles, questionar seus valores e presumir que essas pessoas são mal informadas, egoístas ou simplesmente equivocadas.

Deixe isso de lado por um momento e encontre empatia para preencher esta frase: “Para pessoas que querem o que você quer (____) e acreditam no que você acredita (____), sua escolha de ____ é exatamente correta”.

Porque é.

É muito provável que as pessoas tomem decisões perfeitamente racionais com base no que veem, no que acreditam e no que desejam.

Se você é um coach de carreira, explique por que as pessoas que não contratam um coach tomaram uma decisão inteligente. Ou explique por que as pessoas que usam outra pessoa para treiná-las fizeram algo que faz sentido para elas.

Anos atrás, fui a uma aula de culinária que um amigo me comprou de presente. O chef estava ensinando a todos a fazer um prato que usava vitela moída. "Alguma pergunta?" ele perguntou. Um aluno teve a ousadia de levantar a mão e perguntar: "Posso fazer este prato com peru moído?"

Com um sotaque forte, o chef zombou: "Você poderia. . . se você quisesse que tivesse gosto de sujeira.

Claro, ambos estavam certos.

Para o aluno, a disponibilidade, os benefícios para a saúde ou os imperativos morais associados à escolha do peru em vez da vitela podem significar que ele se importava mais com a história do que com a correspondência com o perfil de sabor oferecido. Para o professor, para quem a memória proustiana deste prato era tudo, a ideia de substituições desrespeitava o esforço que colocava no seu trabalho.

Isso é o que certo significa neste caso. Com base em quem eles são, no que querem e no que sabem, todos estão certos. Toda vez.

Quando encontramos empatia para dizer: "Sinto muito, isso não é para você, aqui está o número de telefone do meu concorrente", então também encontramos a liberdade para fazer um trabalho que importa.

► CAPÍTULO NOVE ◄

Pessoas como nós fazem coisas assim

Mudanças profundas são difíceis e valem a pena

Como vimos, cada organização, cada projeto, cada interação existe para fazer uma coisa: fazer com que a mudança aconteça.

Para fazer uma venda, para mudar uma política, para curar o mundo.

Como profissionais de marketing e agentes de mudança, quase sempre superestimamos a nossa capacidade de fazer a mudança acontecer. A razão é simples.

Todos sempre agem de acordo com suas narrativas internas.

Você não pode fazer com que alguém faça algo que não quer e, na maioria das vezes, o que as pessoas querem fazer é agir (ou não) que reforce suas narrativas internas.

A verdadeira questão, então, é de onde vem a narrativa interna e como ela é alterada? Ou, mais provavelmente, como usamos a narrativa interna para mudar as ações que as pessoas realizam?

Algumas pessoas têm uma narrativa interna que as torna abertas a mudanças de comportamento (por exemplo, Quincy Jones gosta de vários tipos de música), enquanto outras iniciam o processo com grande resistência.

Para a maioria de nós, porém, a mudança de comportamento é motivada pelo desejo de nos adaptarmos (pessoas como nós fazem coisas assim) e pela percepção do nosso status (afiliação e domínio). Uma vez que ambas as forças muitas vezes nos levam a permanecer como somos, é necessária tensão para mudá-las.

Depois de ver essas forças em ação, você será capaz de navegar pela cultura de uma maneira totalmente nova. Será como se alguém acendesse as luzes e lhe desse um mapa.

Pessoas como nós (fazem coisas assim)

Você já comeu grilos? Não importa o tipo crocante em forma de inseto, mas até mesmo a farinha de grilo? Em muitas partes do mundo, os grilos são uma excelente fonte de proteína.

E a carne bovina? Embora esta seja uma das causas mais facilmente abordadas do aquecimento global, embora a carne bovina seja uma forma verdadeiramente ineficiente de alimentar o mundo, é seguro dizer que a maioria das pessoas que estão lendo isto comeu carne no almoço ou jantar em algum momento da última semana.

Se não é genético, se não nascemos com um sentimento predeterminado sobre grilos versus carne bovina, se não há razões racionais claras para comer um ou outro, por que os grilos nos fazem contorcer enquanto as vacas nos deixam com fome (ou vice-versa)? vice-versa)?

Porque pessoas como nós comem coisas assim.

Para a maioria de nós, desde o primeiro dia em que conseguimos lembrar até o último dia em que respiramos, nossas ações são motivadas principalmente por uma pergunta: “Pessoas como eu fazem coisas assim?”

Pessoas como eu não trapaceiam em seus impostos.

Pessoas como eu possuem um carro; não pegamos ônibus.

Pessoas como eu têm um emprego de tempo integral.

Pessoas como eu querem ver o novo filme de James Bond.

Mesmo quando adotamos o comportamento de um outlier, quando fazemos algo que a multidão não faz com frequência, ainda estamos nos alinhando com o comportamento dos outliers.

Ninguém está inconsciente e indiferente ao que está acontecendo ao seu redor. Ninguém que seja totalmente original, autodirigido e isolado em todos os sentidos. Um sociopata pode fazer coisas em oposição à multidão, mas não ignora a multidão.

Não podemos mudar a cultura, mas cada um de nós tem a oportunidade de mudar uma cultura – o nosso pequeno bolsão no mundo.

O menor mercado viável faz sentido porque maximiza suas chances de mudar uma cultura. O núcleo do seu mercado, enriquecido e conectado pela mudança que você busca fazer, compartilha organicamente a palavra com a próxima camada do mercado. E assim por diante. São pessoas como nós.

Estudo de caso: as fitas azuis

Minha pequena cidade teve um problema. Apesar de termos escolas extraordinárias (a nossa escola primária ganhou a designação nacional de Escola Blue Ribbon), houve um cisma sobre a próxima votação do orçamento.

Muitas pessoas na cidade, especialmente residentes de longa data e famílias de segunda ou terceira geração, ficaram preocupadas com o aumento dos impostos escolares. Alguns deles organizaram-se e, pela primeira vez desde que há memória, a votação do orçamento escolar falhou.

No estado de Nova Iorque, a escola recebe uma segunda votação, mas se isso também falhar, os cortes obrigatórios são bastante draconianos, com programas essenciais cortados sem uma priorização cuidadosa. Faltando apenas oito dias para a próxima votação, o que poderia ser feito?

Alguns ativistas decidiram tentar uma nova abordagem. Em vez de argumentar veementemente a favor do orçamento, em vez de distribuir panfletos ou realizar um comício, amarraram cem fitas azuis numa grande árvore em frente à escola secundária, mesmo no centro da cidade.

Em poucos dias, a ideia se espalhou. Na semana anterior à eleição, muitas dezenas de árvores, por toda a cidade, tinham fitas azuis penduradas. Milhares de fitas azuis, penduradas por dezenas de famílias.

A mensagem era simples: pessoas como nós, pessoas da nossa cidade, pessoas deste distrito Blue Ribbon, apoiem as nossas escolas. O orçamento foi aprovado em dois para um.

A narrativa interna

Não tomamos decisões no vácuo – em vez disso, baseamo-las na percepção que temos do nosso grupo. Então compramos um carrinho de bebê de US\$ 700 porque somos inteligentes (ou não, porque é estúpido).

Ou fazemos compras no mercado local (ou não, porque está chovendo e eles não vendem Cheetos).

Assediamos a repórter de TV fora do estádio de futebol (e perdemos nossos empregos) porque é assim que vemos o comportamento de nosso pessoal.

Ou usamos uma camisa rosa brilhante, calças amarelas e sem meias, porque, dizemos a nós mesmos, elas são confortáveis (mas principalmente porque é assim que imaginamos uma versão bem-sucedida de nós mesmos).

Tudo se baseia em uma pergunta simples: “Pessoas como eu fazem coisas assim?”

A normalização cria cultura, e a cultura orienta as nossas escolhas, o que leva a mais normalização.

Os profissionais de marketing não fazem coisas medianas para pessoas comuns. Os profissionais de marketing fazem mudanças. E fazem isso normalizando novos comportamentos.

Definindo “nós”

Na era anterior, os meios de comunicação social trabalharam arduamente para definir “nós” como “todos nós”, como a multidão, os americanos, as pessoas do mundo. Todos nós nunca tivemos sucesso total, porque os racistas, os xenófobos e os isolados ficaram felizes em traçar o limite em algum lugar abaixo de todos nós.

Chegou muito perto, no entanto. “Eu gostaria de ensinar o mundo a cantar” e a comercialização do mundo inteiro aconteceu mais rápida e profundamente do que a maioria das pessoas esperava. Nós (principalmente) todos assistimos Johnny Carson e (principalmente) todos usávamos jeans e (principalmente) íamos para a escola. Pelo menos tudo isso se estendia até onde estávamos dispostos a ver.

Hoje, porém, a cultura popular não é tão popular como costumava ser. Mad Men, que foi alardeado pelo New York Times em dezenas de artigos em apenas uma temporada, só foi visto regularmente por 1% da população dos EUA. E o fenômeno da cultura popular que é o Cronut, ou o Oreo frito na feira do condado, ou a torta lunar crua no restaurante descolado – esses fenômenos não alcançam, se você estiver disposto a fazer uma pequena ronda, basicamente ninguém.

Passamos de todos nós sendo todos para todos nós sendo ninguém.

Mas tudo bem, porque a longa cauda da cultura, dos meios de comunicação e da mudança já não precisa de todos. Está feliz com o suficiente.

Quais nós?

Em “Pessoas como nós fazem coisas assim”, o “nós” é importante. Quanto mais específico, mais conectado, mais próximo for o “nós”, melhor.

O que o profissional de marketing, o líder e o organizador devem fazer como sua primeira tarefa é simples: definir “nós”.

Quando você diz “Pessoas como nós doam para uma instituição de caridade como esta”, claramente não está dizendo isso para todos. Nem todo mundo vai doar para sua instituição de caridade. Então, quem é?

A resposta certa não é “As pessoas que doam são pessoas como nós”. Isso está ao contrário. Precisamos de ser mais corajosos do que isso, mais articulados, mais dispostos a tomar a iniciativa não só de alcançar os nossos mercados, mas também de os mudar, de mudar as

suas expectativas e, acima de tudo, de mudar o que escolhem contar e mostrar uns aos outros.

O mesmo cálculo se aplica à reunião interna em que você apresenta uma nova ideia para sua empresa, ou à ligação de vendas business-to-business que você está fazendo, ou à maneira como você espera mudar a cultura do time de futebol que você treina.

Comece conosco.

Não deveria ser chamada de “a cultura”

Deveria ser chamada de “uma cultura” ou “esta cultura”, porque não existe uma cultura universal, nenhum “nós” que defina todos nós.

Quando nos sentimos confortáveis em perceber que nosso trabalho é mudar “uma cultura”, então podemos começar a fazer dois trabalhos árduos:

1. Mapear e compreender a visão de mundo da cultura que buscamos mudar.
2. Concentre toda a nossa energia neste grupo. Ignore todos os outros. Em vez disso, concentre-se em construir e viver uma história que ressoe com a cultura que procuramos mudar.

É assim que provocamos mudanças – preocupando-nos o suficiente para querer mudar uma cultura e sendo corajosos o suficiente para escolher apenas uma.

Arte suficiente

O empresário Alex Samuel ressalta que quando a JetBlue foi lançada, ela simplesmente tinha que ser mais descolada que a American e a Delta.

Mas quando a Virgin America foi lançada, seis anos depois, tinha que ser mais moderna que a JetBlue. Esse é um obstáculo diferente. Afinal, a JetBlue trabalhou duro para estar na moda. A fasquia foi elevada.

Tudo em nossa cultura faz parte de uma hierarquia entre ontem, hoje e amanhã. Não podemos saltar totalmente à frente.

A fotografia funciona assim, por exemplo. É muito fácil ser o fotógrafo habilidoso o suficiente para tirar as fotos de ontem. Os estilos anteriores são tecnicamente fáceis de imitar. Isso é simples. Mas ser quem estabelece a próxima fase dá um salto. Um salto para uma nova maneira de fazer algo, um pouco melhor e um pouco inesperado. Se você pular longe demais, a tribo não o seguirá.

Estudo de caso: Casamento gay na Irlanda

Uma forma de aprovar o primeiro referendo nacional do mundo sobre o direito dos homossexuais de se casarem seria expor o seu caso, centrando-se na justiça, no respeito e nos direitos civis.

Essa abordagem racional não o levará muito longe.

Uma alternativa? Brighid White e seu marido, Paddy, ambos com quase oitenta anos, fizeram um vídeo sobre o filho e sobre o que significava para eles apoiar o referendo.

Pessoas como nós.

É fácil para alguns assistir aquele vídeo e se ver. Como pais. Como tradicionalistas. Como irlandeses.

A essência da mudança política é quase sempre a mudança cultural, e a cultura muda horizontalmente.

Pessoa para pessoa. Nós para nós.

Elite e/ou exclusivo

Malcolm Gladwell destacou que há uma diferença entre uma instituição de elite e uma instituição exclusiva.

Eles podem coexistir, mas muitas vezes não.

A Bolsa Rhodes é um prêmio de elite. Vai para poucas pessoas e é respeitado por outros indivíduos e instituições da elite.

Elite é uma medida externa. O mundo que você ama respeita esse distintivo?

Mas a Bolsa Rhodes não é exclusiva. Não é uma tribo, um grupo de indivíduos bem relacionados e com cultura própria.

Exclusivo é uma medida interna. Somos nós contra eles, pessoas de dentro contra pessoas de fora.

Os Hell's Angels não são de elite, mas são exclusivos.

A Harvard Business School é ao mesmo tempo elite e exclusiva. O mesmo acontece com os Navy Seals.

É fácil ficar confuso em nossa busca para construir algo que importe. Parece que devemos trabalhar para tornar a nossa organização uma elite, para deixar o New York Times proclamar que vale a pena ver a nossa ópera, ou para esperar que os veteranos gostem do nosso desempenho em campo.

Na verdade, porém, são as instituições exclusivas que mudam as coisas. Não temos controlo sobre o nosso estatuto de elite e ele pode ser retirado num instante. Mas as organizações exclusivas prosperam enquanto os seus membros desejarem pertencer, e esse trabalho é algo que podemos controlar.

No cerne da organização exclusiva está uma verdade simples: cada membro é “pessoas como nós”. Inscreva-se e você ganhará status. Vá embora e você perderá o controle.

Para mudar uma cultura, começamos com um grupo exclusivo. É aí que podemos oferecer mais tensão e criar conexões mais úteis.

Estudo de caso: Fundação Robin Hood

Em 2015, a Fundação Robin Hood arrecadou US\$ 101 milhões.

Em uma noite. Foi a arrecadação de fundos mais eficaz desse tipo na história.

Algumas pessoas olham para este resultado e concluem que a tática (uma gala) é o segredo. Não é. É a extraordinária pressão dos colegas de pessoas como nós para fazer coisas assim.

Robin Hood é uma instituição de caridade de Nova York, apoiada em grande parte por doações de ricos fundos de hedge e investidores de Wall Street. A fundação passou uma geração a criar expectativas sobre este evento, espalhando cuidadosamente a palavra sobre a

generosidade dos primeiros adoptantes, ao mesmo tempo que jogava com a egomania hipercompetitiva de Wall Street. Embora tenha havido alguns presentes anônimos, quase todo o dinheiro arrecadado girava em torno de uma simples troca: dinheiro por status.

A tensão é criada pelo evento. Você está lá, seus colegas estão lá, seu cônjuge está lá. Um leilão está acontecendo. A causa é boa. Com um simples ato, você pode elevar seu perfil, ganhar respeito e dominar a concorrência. Se isso corresponder à sua visão de mundo e você acreditar que pode pagar, então o dinheiro será arrecadado.

Com o passar dos anos, essa narrativa se normaliza. Não é extremo, não para este “nós”. Em vez disso, é o que fazemos.

A natureza intencional deste processo é facilmente esquecida. Raramente acontece como um efeito colateral não intencional.

A ovação de pé

Quantas pessoas são necessárias para começar uma ovação de pé?

No TED, são necessários apenas três. Se Bill, Al e Sunny se levantarem, milhares de outros também o farão.

Num espetáculo da Broadway, por mais morna que seja a resposta, quinze estranhos espalhados pelo teatro podem ser suficientes.

E no Mezzrow, o incrível clube de jazz, provavelmente isso não será possível.

Então o que está acontecendo?

Em algumas audiências, há poucos estranhos. Reconhecemos e respeitamos aqueles que nos rodeiam, e a nossa confiança nestas pessoas, juntamente com a nossa necessidade profundamente sentida de nos adaptarmos, combinam-se para ativar uma ovação de pé. Se desejo ser um de “nós” e o líder estiver de pé, bem, eu também ficarei.

Por outro lado, num ambiente de estranhos, o nosso desejo de nos adaptarmos é um pouco diferente. No teatro da Broadway, estou usando o chapéu de turista, e turistas como eu reagem dessa maneira. O local tem um preconceito.

E o oposto é verdadeiro entre os fãs hardcore de jazz. Eles sabem que os fãs de jazz não aplaudem de pé, não em um clube, e é difícil mudar a tendência do local.

Raízes e brotos

Aqui está uma analogia que ajuda a dar vida às ideias que abordamos até agora:

Seu trabalho é uma árvore. As raízes vivem no solo dos sonhos e desejos. Não os sonhos e desejos de todos, simplesmente daqueles que você procura servir.

Se o seu trabalho é simplesmente uma mercadoria, uma resposta rápida a uma demanda óbvia, então suas raízes não são profundas. É improvável que a sua árvore cresça, ou mesmo que cresça, é improvável que seja vista como importante, útil ou dominante. Será lotado por todas as árvores semelhantes.

À medida que sua árvore cresce, ela cria um farol para a comunidade. Os primeiros a adotar entre as pessoas que você procura servir podem se envolver com a árvore, subir nela, usá-la como sombra e, eventualmente, comer os frutos. E eles atraem os outros.

Se você planejou bem, a árvore crescerá rapidamente, porque o sol não está sendo bloqueado – há poucas outras árvores na mesma área. À medida que a árvore cresce, ela não apenas atrai outras pessoas, mas sua altura (como a escolha dominante na vizinhança) bloqueia os esforços fúteis de outras árvores semelhantes. O mercado gosta de um vencedor.

É um erro aparecer com uma bolota e esperar uma multidão. O trabalho que importa para as pessoas que se importam é o caminho mais curto e direto para fazer a diferença.

► CAPÍTULO DEZ ◄

Confiança e tensão criam movimento para frente

Correspondência de padrão/interrupção de padrão

Você vai fazer um ou outro.

A correspondência de padrões continua normal. Quando a oferta que você traz corresponde à história que contamos a nós mesmos, à maneira como a contamos, ao ritmo a que estamos acostumados, ao gasto e ao risco. . . é uma escolha fácil adicionar você à mistura.

Considere a família com crianças pequenas que está acostumada a um desfile interminável de cereais matinais. Cocoa Krispies levou a Lucky Charms e levou a Frosted Flakes - qualquer um que esteja à venda ou tenha uma promoção legal (que uma criança grite). Quando sua nova marca de cereal aparece, comprá-la é uma combinação de padrões. Claro, por que não?

Ou pode ser tão simples quanto uma sitcom na noite de quinta-feira às 21h. Milhões sentam-se todas as semanas para ver televisão. . . você não está tentando mudar o padrão deles; você está simplesmente colocando sua nova oferta no mix que já existe.

Uma interrupção de padrão, por outro lado, requer algum tipo de choque. A tensão é criada e a energia é desviada para considerar esta nova contribuição. É algo que vale a pena considerar? Na maioria das vezes, para a maioria daqueles que você busca alcançar, a resposta é não. A resposta é não, porque os padrões estão estabelecidos, o tempo é precioso e o risco é algo a temer.

Se você deseja que alguém que nunca contratou um jardineiro o contrate para ser seu jardineiro, você está pedindo uma interrupção

de padrão. Se você está tentando garantir uma doação de cinco mil dólares de uma pessoa rica que habitualmente faz doações de cem dólares para instituições de caridade, você enfrenta o mesmo desafio. O padrão precisa ser desfeito antes que você possa avançar.

Quando a vida interfere, novos padrões se estabelecem. É por isso que é tão lucrativo fazer marketing para novos pais, mulheres engajadas e pessoas que se mudaram recentemente. Eles não têm um padrão correspondente, então é tudo uma interrupção. Por outro lado, o gerente de compras de uma organização típica aprendeu que seguir o padrão é a melhor maneira de manter um emprego estável e sem surpresas.

O melhor momento para comercializar um novo aplicativo é quando a plataforma é totalmente nova.

Quando você faz marketing para alguém que ainda não tem um padrão, não precisa convencê-lo de que suas escolhas anteriores foram erros.

A tensão pode mudar padrões

Se você pretende comercializar uma interrupção de padrão, será necessário fornecer o tipo de tensão que só pode ser liberada se você estiver disposto a mudar um padrão arraigado.

A tensão é a força exercida sobre um elástico esticado. Puxe-o por uma extremidade e isso criará tensão em todos os pontos.

Por que algumas pessoas hesitam em fazer perguntas durante uma aula, mas responderão com prazer ao professor se forem chamadas?

O voluntariado é um problema para eles, porque exige agência e responsabilidade. Mas quando o professor aplica tensão social concentrada na forma de chamar publicamente um aluno, esse aluno não tem problemas em responder. A tensão foi suficiente para superar sua inércia.

Criamos tensão quando pedimos a alguém que contribua para a venda de bolos ou participe do nosso clube do livro. Estamos a utilizar uma força (neste caso, o envolvimento social) para superar outra força (o status quo).

Por exemplo, vamos considerar o Slack, o software de produtividade de rápido crescimento projetado para equipes de trabalho. Muito poucas pessoas têm o padrão de mudar a maneira como trabalham o dia todo. Ninguém acorda de manhã esperando precisar aprender um novo programa de software e lidar com os problemas durante semanas enquanto muda de uma plataforma confiável para uma nova.

Mesmo assim, o Slack é o produto desse tipo que mais cresce. Como?

Porque depois de capturar a energia e o carinho de alguns neofílicos, a catraca entrou em ação. Usar o Slack é melhor quando seus colegas de trabalho o usam. Portanto, os usuários existentes têm um motivo egoísta poderoso para contar aos outros e, na verdade, cada dia que não o fazem é doloroso para eles.

E quanto à interrupção padrão para o novo usuário? Onde está a tensão?

Simples: um colega diz: “Você está perdendo”.

Todos os dias que você não está no Slack, as pessoas no trabalho falam sobre você pelas suas costas, trabalham em projetos sem você, têm conversas das quais você está excluído.

Você pode liberar essa tensão agora mesmo, simplesmente fazendo login. . .

O Slack começou fazendo uma correspondência de padrões, oferecendo novos softwares para pessoas que gostam de novos softwares. Uma nova forma de trabalhar para quem procura uma nova forma de trabalhar.

Mas então veio o salto.

Eles deram a este grupo uma ferramenta para criar uma interrupção de padrão. Pessoa para pessoa. Um trabalhador dizendo para outro: “Vamos experimentar esta nova ferramenta”. Essa única transmissão horizontal construiu uma empresa de software multibilionária.

Não é acidental. Está integrado no próprio software.

Que padrão você está interrompendo?

O que você está quebrando?

Lance um novo projeto e, além de atender seu público, você estará quebrando alguma coisa. A própria existência de uma alternativa faz com que outra coisa deixe de ser verdadeira.

Quando você lança o segundo hotel nas Cataratas do Niágara, o primeiro hotel não é mais o único.

Quando você liga o telefone, o telégrafo não é mais a forma mais rápida de enviar uma mensagem.

Quando você organiza uma festa exclusiva, as pessoas que não são convidadas tornam-se estranhas.

Quando você lança um extremo (o mais eficiente, o mais barato, o mais conveniente), então tudo o que você excedeu não é mais o extremo que seus fãs procuravam.

Quando uma nova rede começa a ganhar força, trazendo os garotos legais, os primeiros adotantes poderosos, essa força faz com que todos que faziam parte da antiga rede que você está suplantando reconsiderem sua lealdade.

É assim que se sente a tensão. A tensão de ser deixado para trás.

E os profissionais de marketing que causam mudanças causam tensão.

Tensão não é o mesmo que medo

Se você sente que está coagindo as pessoas, manipulando-as ou causando-lhes medo, provavelmente você está fazendo algo errado.

Mas a tensão é diferente. A tensão é algo que podemos fazer precisamente porque nos preocupamos com aqueles que procuramos servir.

O medo é um assassino de sonhos. Coloca as pessoas em animação suspensa, prendendo a respiração, paralisadas e incapazes de seguir em frente.

O medo por si só não vai ajudá-lo a fazer a mudança acontecer. A tensão pode, no entanto.

A tensão que enfrentamos sempre que estamos prestes a cruzar um limite. A tensão disso pode funcionar versus isso pode não

funcionar. A tensão de “Se eu aprender isso, vou gostar de quem me tornei?”

Pode haver medo, mas a tensão é a promessa de que podemos superar esse medo e chegar ao outro lado.

A tensão é a marca registrada de uma grande experiência educacional – a tensão de não saber exatamente onde estamos no processo, de não ter certeza do currículo, de não ter a garantia de que o insight que buscamos está prestes a acontecer.

Toda educação eficaz cria tensão, porque pouco antes de aprender algo, você tem consciência de que (ainda) não sabe.

Como adultos, nos expomos voluntariamente à tensão de um grande concerto de jazz, de um jogo de beisebol ou de um filme emocionante. Mas, principalmente porque fomos doutrinados pelo medo, hesitamos quando temos a oportunidade de aprender algo novo no nosso caminho para nos tornarmos a pessoa que procuramos ser.

O medo nos paralisará se não formos ensinados que avançar é possível. Uma vez que vemos uma saída, a tensão pode ser a ferramenta que nos move.

Os profissionais de marketing eficazes têm a coragem de criar tensão. Alguns procuram ativamente esta tensão, porque funciona. Ele empurra aqueles a quem você serve do abismo para o outro lado.

Se você se preocupa o suficiente com a mudança que pretende fazer, você se importará o suficiente para criar tensão generosa e respeitosamente em nome dessa mudança.

Os profissionais de marketing criam tensão e o movimento para frente alivia essa tensão

A lógica da venda de saída do negócio é evasiva. Afinal, se a loja fosse boa, não estaria fechando. E se um cliente espera suporte, garantia ou chance de devolução, comprar algo em uma loja que está prestes a desaparecer não é muito inteligente.

E ainda assim, as pessoas não conseguem resistir a uma barganha.

Isso porque a escassez de vendas de encerramento do negócio cria tensão. A tensão de “Que pechinchas eu perdi?” A melhor forma de aliviar essa tensão é ir até a loja e conferir.

É claro que o medo de perder a falência não é a única tensão que nos impulsiona.

Aqui está um novo aplicativo social. Se você chegar cedo, encontrará mais amigos e estará mais sincronizado do que as pessoas que chegam depois. Melhor não ficar para trás.

Veja como processamos as faturas aqui. Sei que você conhece o sistema original, mas nossa organização usa o novo e você precisará estar bom nele até quinta-feira.

As últimas três casas vendidas em nosso quarteirão custaram menos do que se esperava. Se não vendermos logo, nunca conseguiremos cobrir nossa hipoteca.

A Supreme está fabricando apenas 250 desses tênis. Vou comprar um par. Você vem?

Se você quiser saber como a série termina, você precisará sintonizar no domingo.

Não queremos nos sentir excluídos, deixados para trás, desinformados ou impotentes. Queremos avançar. Queremos estar em sincronia. Queremos fazer o que pessoas como nós estão fazendo.

Nenhum desses sentimentos existia antes de um profissional de marketing aparecer com algo que os causava – se não houvesse um novo álbum, você não se sentiria excluído se ainda não o tivesse ouvido.

Criamos intencionalmente essas lacunas, esses pequenos canyons de tensão sobre os quais as pessoas se veem saltando.

E o motivo é o status.

Onde estamos?

O que a tribo pensa de nós?

Quem está em cima e quem está em baixo?

Você está pronto para criar tensão?

Não é uma pergunta retórica.

Existem duas maneiras de fazer seu trabalho.

Você pode ser motorista de táxi. Apareça e pergunte a alguém onde ela quer ir. Carregue-os com base no medidor. Seja uma engrenagem substituível no sistema de transporte sob demanda. Você pode ser um taxista trabalhador, mas isso não mudará muito.

Ou você pode ser um agente de mudança, alguém que cria tensão e depois a alivia.

Quando começaram a construir cassinos sofisticados em Las Vegas, isso criou tensão para inúmeros viajantes. Os visitantes que apenas um ano antes eram felizes em Reno ou no centro de Las Vegas agora se sentiam como cidadãos de segunda classe. Eles perguntaram: “Sou o tipo de pessoa que vai a um cassino tão degradado?” A própria existência de uma alternativa mais sofisticada degradou a experiência deles no antigo favorito.

A tensão é criada. E a única maneira de aliviar essa tensão é avançando.

Quando você chega em cena com a sua história, com a solução que tem em mente, você também cria tensão? Caso contrário, o status quo provavelmente sobreviverá.

Como o status quo ficou assim

A narrativa dominante, o líder da quota de mercado, as políticas e procedimentos que regem o dia – todos existem por uma razão.

Eles são bons em resistir aos esforços de insurgentes como você.

Se tudo o que fosse necessário para alterar o status quo fosse a verdade, já teríamos mudado há muito tempo.

Se tudo o que esperávamos fosse uma ideia melhor, uma solução mais simples ou um procedimento mais eficiente, teríamos saído do status quo há um ano, uma década ou um século.

O status quo não muda porque você está certo. Ele muda porque a cultura muda.

E o motor da cultura é o status.

► CAPÍTULO ONZE ◄

Status, domínio e afiliação

Baxter odeia Truman

Baxter é meu cachorro. Ele é um vira-lata, um cão gregário, feliz e expressivo que consegue se dar bem com quase todos os humanos e cães que conhece.

Exceto Truman.

Truman é o pastor alemão majestoso e autoconfiante que acabou de se mudar para o outro lado da rua. Truman tem uma família amorosa, ele caminha algumas vezes por dia e está deixando Baxter louco.

Quando a fabulosa família de Truman veio jantar, trouxe Truman junto. Baxter surtou. Ele não conseguia se controlar.

O que há com isso?

Considere os pinguins nas Galápagos. Eles passam cerca de duas horas por dia pescando e o resto do tempo se organizando em uma hierarquia. Há uma enorme quantidade de preparação social, de colisão, de posicionamento social.

E não é só meu cachorro e os pinguins, é claro.

Somos nós também.

Não é irracional; status faz com que seja a escolha certa

Por que as pessoas escolhem um restaurante em vez de outro? Uma faculdade? Por que dirigir este carro e não aquele?

Por que aquele campeão de pôquer fez uma aposta ruim? Por que alugar uma casa em vez de comprar uma? A que clube você pertence?

Se você observar atentamente as decisões que inicialmente não fazem sentido, provavelmente verá funções de status em ação. A decisão não fez sentido para você, mas fez todo o sentido para quem a tomou.

Passamos muito tempo prestando atenção ao status.

Papéis de status: o padrinho e o agente funerário

Em seu brilhante livro *Impro*, Keith Johnstone nos ajuda a compreender os papéis de status, os impulsionadores ocultos (mas óbvios) de todos os elementos da cultura.

Sempre há um cão alfa na matilha. E toda ninhada tem um nanico.

As funções de status determinam quem come primeiro na matilha de leões e quem bebe primeiro no oásis.

Na cultura humana, os papéis de status estão em todos os lugares onde mais de um ser humano está presente. Eles existem no namoro (quem paga o cheque) e na sala de reuniões (quem chega primeiro, quem senta onde, quem fala, quem decide, quem é o responsável).

Meu exemplo favorito, que captura a essência do argumento de Johnstone, é facilmente encontrado se você visitar o YouTube e pesquisar a cena de abertura de *O Poderoso Chefão*.

Na cena, Amerigo Bonasera, o agente funerário, um homem baixo e cansado, vestido com um terno preto indefinido, vem visitar o Padrinho no dia do casamento da filha do don.

Em apenas alguns segundos, o cenário já está montado.

O baixo status Bonasera (como ele poderia ser inferior?) vem visitar o alto status Don Corleone, um homem que passou a vida inteira garantindo estar no topo da pilha de status.

Neste dia do casamento, porém, a tradição é que o Padrinho conceda qualquer favor que for solicitado.

Ao longo de apenas alguns minutos de filme, o universo é revirado.

Bonasera pede a Don Corleone que faça violência aos homens que prejudicaram sua filha. Os laços familiares o levam a correr um risco enorme, a aumentar seu status às custas do Padrinho. Para piorar as

coisas, ele ainda se oferece para pagar Corleone, transformando um patriarca em um bandido.

Ah, a tensão.

Nesse momento, a vida do agente funerário está em perigo. Ele foi longe demais. O orgulho dos pais o empurrou para uma zona onde o Poderoso Chefão não pode operar. O Poderoso Chefão não pode conceder esse favor e manter seu status, e status é sua força vital.

Através de uma notável direção de jiu-jitsu, em apenas alguns segundos, a ordem normal é restaurada, e a cena termina com o agente funerário curvando-se para Don Corleone e beijando seu anel, jurando fidelidade.

Bonasera alivia a tensão ao retornar ao seu lugar na hierarquia de status.

O status nos permite

Status é nossa posição na hierarquia.

É também a nossa percepção dessa posição.

O status nos protege.

O status nos ajuda a conseguir o que queremos.

O status nos dá a vantagem para fazer a mudança acontecer.

Status é um lugar para se esconder.

O status pode ser um presente ou um fardo.

O estatuto cria uma narrativa que altera as nossas opções percebidas, altera as nossas escolhas e mina (ou apoia) o nosso futuro.

E o desejo de mudar o nosso estatuto, ou de protegê-lo, impulsiona quase tudo o que fazemos.

Estudo de caso: Leões e guerreiros Maasai

Como podemos salvar os leões do Quênia e da Tanzânia?

A bióloga conservacionista Leela Hazzah viu como as invasões ao seu ambiente estavam tornando mais difícil a sobrevivência dos leões. Mas ela também sabia que entre muitos Maasai, um rito de

passagem para adolescentes do sexo masculino era matar sozinho um leão. Esta demonstração de bravura estava a exercer uma pressão significativa sobre a população de leões. Estima-se que existam apenas trinta mil leões na região, abaixo dos duzentos mil de uma ou duas gerações atrás.

Todos os argumentos racionais do mundo não são suficientemente poderosos para mudar crenças culturais profundamente arraigadas, mesmo nesta comunidade. A necessidade de status (como pai, como jovem adulto) está dentro de todos nós. Em vez disso, a Dra. Hazzah e sua equipe trabalharam para criar novas crenças culturais construídas sobre os desejos humanos básicos.

Como aprendemos com a broca de um quarto de polegada, a ação nem sempre está obviamente ligada à emoção desejada. No caso dos Maasai, os objetivos culturais são unir as comunidades, criar sentimentos de capacitação e possibilidade, inculcar coragem e paciência e ter um rito de passagem significativo. Para elevar o status do menino à medida que ele se torna homem.

Nenhum desses objetivos está diretamente relacionado com matar um leão. Isso foi simplesmente um artefato histórico.

Trabalhando com e dentro dos sistemas culturais Maasai, a Dra. Hazzah e sua equipe introduziram um novo rito de passagem e construíram influências culturais em torno dele. Em vez de demonstrar coragem e paciência matando um leão, os jovens membros da cultura agora demonstram essas habilidades salvando um.

Nas suas palavras, “a conservação da vida selvagem tem-se centrado tradicionalmente na vida selvagem e não nas pessoas. Na Lion Guardians, adotamos a abordagem oposta. Durante quase uma década, trabalhamos com as comunidades locais para proteger os leões e melhorar. . . conservação comunitária, combinando conhecimento e cultura tradicionais com ciência”.

Agora, os Maasai encontram e nomeiam leões, rastreiam-nos e usam radiotelemetria para realizar um censo. Proteger um leão tornou-se um rito de passagem tanto quanto matá-lo costumava ser.

A dinâmica de status está sempre em ação

Uma vez visto, não pode ser invisível. Digamos que um policial pare um motorista por passar uma placa de pare. Quem tem status nessa situação?

Esse mesmo motorista segue até o escritório, onde grita ordens para a recepcionista. Quem tem status?

Um conflito de papéis de status acontece em qualquer burocracia que só sabe como medir as mudanças de status atuais.

Os papéis que adotamos facilmente na escola – o palhaço da turma, o grande homem do campus, o aluno A – são papéis de status. E lembre-se de como defendemos arduamente esses papéis, mesmo quando tivemos a oportunidade de mudá-los.

Quando o profissional de marketing aparece com sua nova ideia, sua oportunidade, a oferta para fazer a mudança acontecer – sempre é um desafio ao nosso status. Temos a opção de aceitar (e subir ou descer, dependendo da história que contamos a nós mesmos) ou recusar a oferta e conviver com a tensão de ir embora.

É um erro acreditar que todos desejam elevar seu status. Na verdade, poucas pessoas o fazem. Também é um erro acreditar que ninguém quer diminuir seu status. Se você foi condicionado a se ver em um determinado papel de status, poderá lutar para manter e até diminuir seu status.

O profissional de marketing inteligente começa a perceber que algumas pessoas estão abertas e ávidas por uma mudança de status (para cima ou para baixo), enquanto outras lutarão como loucas para manter seus papéis.

Status não é o mesmo que riqueza

Em alguns círculos, um colunista vencedor do Pulitzer tem muito mais status do que eu. Um médico responsável por um hospital de prestígio pode ter mais status do que um cirurgião plástico rico. E o iogue pobre de uma pequena aldeia na Índia tem mais status do que o homem mais rico da cidade, pelo menos para alguns de seus pares.

Nas últimas décadas, ficamos mais preguiçosos em nossas nuances de premiação de status, preferindo que ele esteja relacionado aos dólares em uma conta bancária ou ao número de seguidores online. Mas o estatuto continua a assumir muitas formas.

Seis coisas sobre status

1. O status é sempre relativo. Ao contrário da visão, da força ou do seu saldo bancário, não importa onde você está na escala absoluta. Em vez disso, trata-se da percepção de status em relação aos outros membros do grupo. 6 é maior que 4, mas menor que 11. Não existe número mais alto.
2. O status está nos olhos de quem vê. Se você é visto como de baixo status por pessoas de fora, mas como de alto status em sua própria narrativa, então ambas as coisas são verdadeiras, em momentos diferentes, para pessoas diferentes.
3. O status atendido é o status que importa. O status é mais relevante quando tentamos mantê-lo ou alterá-lo. Para muitas pessoas, o status está em primeiro lugar em nossas mentes em todas as interações. Mas isso só importa quando a pessoa com quem estamos interagindo se preocupa com status.
4. O status tem inércia. É mais provável que trabalhemos para manter nosso status (alto ou baixo) do que para tentar mudá-lo.
5. O status é aprendido. Nossas crenças sobre status começam cedo. E, no entanto, o grupo com que fazemos parte pode influenciar a nossa percepção do nosso estado em muito pouco tempo.
6. A vergonha é a assassina do status. A razão pela qual a vergonha é usada como alavanca é simples: ela funciona. Se aceitarmos a vergonha que alguém nos envia, isso mina toda a nossa narrativa sobre o estatuto relativo.

Ajustamos nosso status constantemente, brincando intuitivamente com ele com base na situação. E quando você traz seu trabalho para o mercado, nada é considerado antes dos papéis de status.

Frank Sinatra tinha mais do que um resfriado

Frank Sinatra viveu duas vidas, profundamente em conflito uma com a outra. Conforme narrado por Gay Talese, o mundo exterior o via no ápice, a definição de suave e sofisticado. Ele era um corretor poderoso de alto status, um homem sério, o único.

Porém, quando Frank se olhou no espelho, viu um garoto magro e de baixo status, desrespeitado, mal conseguindo segurar o que tinha. Ele se cercou de sim-homens e bajuladores, mas ainda assim conseguiu ter acessos de raiva auto-sabotadores e uma vida miserável que desmentia sua fama, fortuna e boa saúde.

Quando trazemos status para nosso marketing, estamos caminhando sobre gelo muito fino. Não sabemos se a pessoa com quem estamos interagindo parece ter um status elevado (e não acredita nisso) ou se realmente acredita e deseja aumentar sua posição.

Mas não está claro se temos muita escolha. . . porque toda grande decisão é tomada com base em nossas percepções de status.

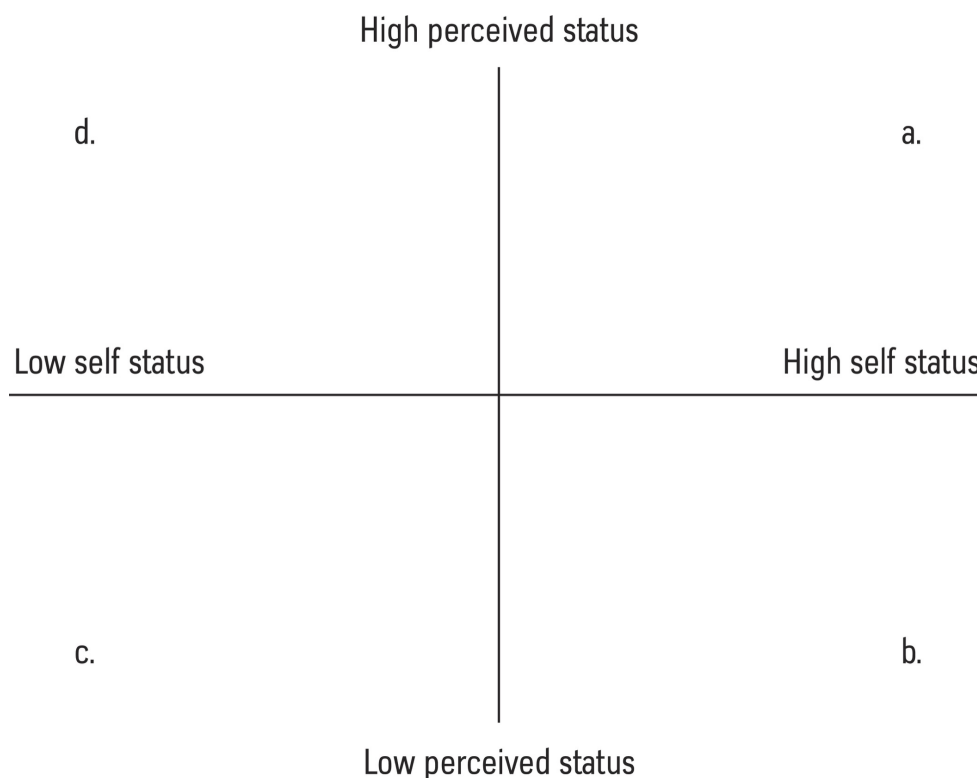
Aprendendo a ver o status

A ideia de status não é tão simples quanto parece. Considere, para aqueles que você procura servir, seu status externo (como são vistos pela comunidade escolhida) e seu status interno (quem eles vêem quando se olham no espelho).

A seguir, analise como eles mantêm ou procuram mudar esse status. Eles menosprezam os outros? Buscar a aprovação? Ajudar de maneira altruísta? Impulsionar-se para conseguir mais? Que tipo de vitórias e derrotas eles monitoram? Considere as duas grades XY a seguir.

As pessoas no quadrante superior direito (a) são realmente raras. Esse espaço pertence a pessoas que são vistas como poderosas e que também se consideram capazes de lidar com isso. Eu colocaria Oprah Winfrey nesta categoria. Esta é a pessoa que pode escolher, não aquela que espera ser escolhida.

O quadrante superior esquerdo (d) é mais comum, uma vez que as pessoas que acabam com um status elevado muitas vezes duvidam de si mesmas. Isso pode transformá-los em divas. As melhores histórias sobre Frank Sinatra são sobre a justaposição de seu status de realeza com sua própria necessidade de afirmação. A síndrome do impostor reside aqui.

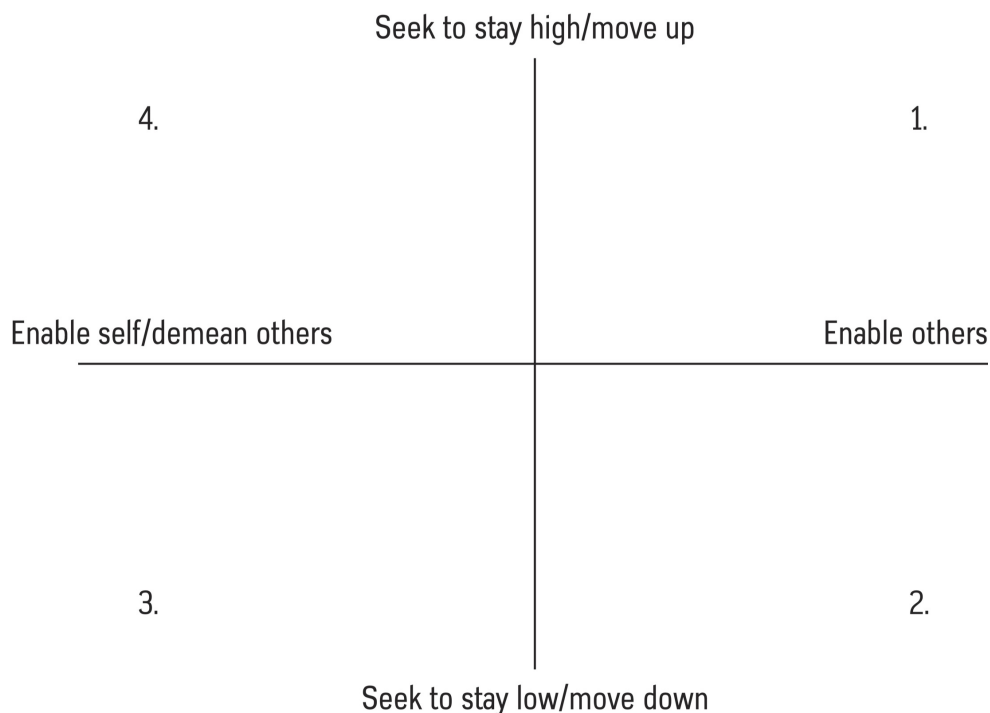


O quadrante inferior direito (b) é para pessoas que se consideram muito melhores do que o resto do mundo. É aqui que você pode encontrar impulso artístico e vontade de lutar pelo melhor. Mas com o tempo, também pode causar amargura.

E, finalmente, o quadrante inferior esquerdo (c) é onde categorizamos as pessoas que se consideram indignas (e o mundo

concorda). Embora pareça um lugar triste, também é consistente, e é por isso que incorporamos esse papel na cultura hierárquica. Esta é a Cinderela antes do baile, nunca esperando uma chance de mais. Este é o mineiro de carvão, lutando para manter um emprego perigoso e mal remunerado.

Antes de fazermos a análise, porém, há mais uma grade:



Em muitas interações, as pessoas procuram mudar o seu estatuto relativo – quer para se ajustarem em comparação com os seus pares, quer para procurarem segurança desistindo e descendo.

Descer cria segurança porque há mais espaço e menos ameaças. Menos pessoas se acotovelam aqui por uma vista melhor ou pela chance de almoçar primeiro.

As pessoas estão intensamente conscientes de seu status relativo. Podemos subir ou descer. Podemos fazer isso ajudando/empurrando os outros para cima ou para baixo. Podemos abrir a porta para outros e capacitá-los a aumentar o seu status, ou podemos gastar tempo denegrindo os outros ou aumentando o nosso próprio status.

No quadrante 1, vemos o filantropo, o professor comprometido e o defensor da justiça social. Ela procura melhorar seu status perante os

outros, demonstrando o poder de se concentrar naqueles com status inferior, em vez de si mesma. Certamente foi assim que o Superman passou a ser entendido por nós. Ele poderia roubar bancos, mas em vez disso salva vidas.

No quadrante 2, vemos um comportamento semelhante por um motivo diferente. Essa é a pessoa que não apenas deixa os outros avançarem na fila, mas nem se preocupa em tentar um papel, porque os outros são mais merecedores.

O quadrante 3 é o personagem anti-social que apresenta ao mundo um narcisismo infantil e nocivo. Ele está com raiva, sabe que não está à altura, mas vai derrubar todos ao seu redor. OJ Simpson e Martin Shkreli estão aqui.

E o quadrante 4 é a pessoa egoísta e agressiva que deseja desesperadamente vencer todos os compromissos e que está disposta a fazê-lo com uma combinação de criação de valor e destruição da concorrência.

Histórias diferentes para pessoas diferentes

Cada um de nós tem suas próprias narrativas. O ruído em nossa cabeça, a visão de mundo que é única para nós, a história, as crenças e as percepções que moldam quem somos e o que escolhemos. E mais é o ato generoso de aceitar que os outros não querem, não acreditam ou não sabem o que fazemos – e têm um ruído semelhante na cabeça.

Mas, para trazer a nossa mudança ao mundo, precisamos de fazer algumas suposições sobre o que os outros acreditam. Não podemos ouvir o barulho em suas cabeças, mas podemos observar o que fazem e fazer algumas suposições.

Há um cisma em nossa cultura. Em vários momentos, existem dois lados que contam histórias muito diferentes e as representam de maneiras diferentes: 1) as populações que optam, em certos ambientes, pelo domínio, e 2) aquelas que buscam afiliação.

Afiliação e domínio são maneiras diferentes de medir status

Cada pesquisa sobre “o cara mais legal de Hollywood” traz uma foto de Tom Hanks. E cada pesquisa sobre “O Poderoso Chefão” nos traz uma foto do fictício Don Corleone.

Tom Hanks se preocupa com afiliação. Em vez disso, Don Corleone mediu a dominação.

Ver a diferença abre uma compreensão do nosso mundo, do nosso cenário político e de como seus clientes podem ver as coisas. Esta seção de nossa jornada está repleta de personas, narrativas e exageros sobre cada visão de mundo.

Afiliação:

As perguntas que alguém que se preocupa com a afiliação faz a si mesmo e às pessoas ao seu redor:

Quem conhece você?

Quem confia em você?

Você melhorou as coisas?

Como é o seu círculo?

Qual é a sua posição dentro da tribo?

Não podemos todos nos dar bem?

Domínio:

As perguntas e afirmações que alguém que se preocupa com o domínio oferece a si mesmo e aos que o rodeiam:

Isto é meu, não seu.

Quem tem mais poder?

Eu fiz isso sozinho.

Minha família precisa de mais do que já temos.

Meu lado dominando o seu significa que não preciso estar no comando, desde que meu líder esteja vencendo.

No campo de futebol, um garoto de 12 anos pode não se importar com nada além de vencer. E não apenas vencer, mas vencer a oposição. Ele impugnará os motivos do árbitro, pisará nos pés e não reterá nada para vencer.

Esse mesmo garoto não se importa nem um pouco em ser o primeiro da turma, mas se preocupa muito com quem senta ao lado dele no ônibus.

Na banda de jazz, alguém monitora quantos solos consegue, e outra pessoa quer ter certeza de que está ajudando a manter o grupo em sincronia.

As pessoas que você procura servir neste momento: o que elas estão medindo?

Se quiser fazer marketing para alguém que mede domínio ou afiliação, você precisa estar ciente do que está sendo medido e por quê.

“Quem come primeiro” e “quem senta mais próximo do imperador” são questões que persistem até hoje. Ambas são questões de status. Um envolve domínio; o outro envolve afiliação.

Não apenas comer primeiro, mas estar no mesmo time que quem come primeiro. E ter prazer em ver os outros comerem por último.

Não apenas sentado perto do imperador, mas sabendo que você estará em suas boas graças (e nas do resto da corte real) amanhã também.

Qual é a narrativa com a qual seu público se identifica?

Aprendendo com o wrestling profissional

O que é realmente o wrestling profissional senão uma batalha por status?

Não é apenas entre os lutadores, mas também entre os fãs. Porque quando o seu herói sobe, você também sobe.

Se você conseguir ver as lentes que o wrestling profissional e seus fãs usam para ver o mundo enquanto estão em uma partida, poderá entender como algumas pessoas também verão sua oferta.

A alternativa ao domínio é a afiliação

Pode-se obter status sem um poço de petróleo ou uma fábrica. E pode-se desfrutar de tanto status ao permitir que alguém entre no fluxo do tráfego quanto possível, impedindo-o de interrompê-lo.

Este é o status que vem da comunidade. É o status de respeito em troca de contribuição, de cuidado, de ver e estar em sincronia com os outros. Especialmente outros sem capacidade de retribuir.

A sociedade moderna, a sociedade urbana, a sociedade da Internet, as artes e a inovação são todas construídas principalmente na afiliação e não no domínio.

Este tipo de status não é “Estou melhor”. É “Estou conectado. Eu sou da família.” E numa economia baseada na ligação e não na produção, ser um membro confiável da família não tem preço.

A moda geralmente é uma questão de afiliação

O que eles estão mostrando? O que todo mundo está fazendo? Esta é a temporada?

Em mercados competitivos, há uma corrida para ser a voz dominante, mas entre os clientes que compõem esse mercado, a posição de líder funciona porque os clientes desejam ser afiliados uns aos outros.

O líder fornece um sinal valioso, um aviso de que todos os demais estarão em sincronia. O objetivo não é vencer; é fazer parte do grupo.

Enviando sinais de domínio

A Uber construiu sua marca com base no domínio. Os primeiros anos de sua implementação foram marcados por relações contenciosas com governos locais, concorrentes e motoristas. Esta sinalização alinhou-se com a visão de alguns investidores, funcionários e utilizadores e permitiu-lhes reforçar a sua história e a forma como foi contada. Existem alguns clientes, parceiros e funcionários que responderão melhor a uma narrativa de vitórias e derrotas.

Em que tipo de empresa você quer trabalhar? As pessoas que se alinham com uma visão de mundo muitas vezes têm dificuldade em imaginar por que alguém escolheria a alternativa.

Enviando sinais de afiliação

Os profissionais de marketing gastam muito tempo e dinheiro na simples tarefa de enviar sinais de afiliação. Quão ocupado está o estande da feira? Quem mais está na festa de lançamento? Quem divulgou o livro? As “pessoas” estão falando sobre isso (que é uma abreviação de “Pessoas como nós estão fazendo algo assim?”)?

A afiliação não está tão focada na escassez quanto o domínio, porque a afiliação admira o efeito de rede. Mais afiliação leva à afiliação de todos os envolvidos. A abundância é bem-vinda.

O comerciante afiliado que busca alavancagem trabalha para estimular a bomba, enviando os sinais certos para as pessoas certas, em busca de uma cascata. Para um banco de investimento, isso significa publicar anúncios lápidos com os nomes de todas as empresas “certas” na parte inferior. Para um vendedor business-to-business, isso significa criar referências. Para um artesão local, significa permanecer em um único bairro até que sua reputação esteja garantida.

Domínio é uma experiência vertical, acima ou abaixo. A afiliação é horizontal: quem está ao meu lado?

Afiliação ou domínio depende do cliente, não de você

Você vê o mundo em termos de vencedores e perdedores? Para cima e para baixo? Ou trata-se mais de pessoas de dentro e de fora, de estar em sincronia, de fazer parte de um movimento?

A maneira como você vê o mundo não é tão importante quanto a visão de mundo daqueles que você procura servir.

Como vimos, a visão de mundo deles é sempre mais forte do que a história que você escolhe contar. As pessoas que procuramos servir têm um ruído na cabeça que é diferente do seu.

► CAPÍTULO DOZE ◄

Um melhor plano de negócios

Onde você está indo? O que está prendendo você?

Não está claro para mim por que os planos de negócios são como são, mas muitas vezes são mal utilizados para ofuscar, entediar e mostrar capacidade de cumprir as expectativas. Se quero a verdade sobre uma empresa e para onde ela está indo, prefiro ver um documento mais útil. Eu dividiria o plano de negócios moderno em cinco seções:

Verdade

Asserções

Alternativas

Pessoas

Dinheiro

A seção da verdade descreve o mundo como ele é. Nota de rodapé se quiser, mas conte-me sobre o mercado em que você está entrando, as necessidades que existem, os concorrentes em seu espaço, os padrões tecnológicos e como outros tiveram sucesso e fracassaram no passado. Quanto mais específico melhor. Quanto mais conhecimento básico, melhor. Quanto mais viscerais as histórias, melhor. O objetivo desta seção é ter certeza de que você tem clareza sobre como vê o mundo e que você e eu concordamos com suas suposições. Esta seção não é partidária – não assume posições; apenas afirma como as coisas são.

A verdade pode levar o tempo que você precisar para contá-la. Pode incluir planilhas, análises de participação de mercado e qualquer outra coisa que eu precise saber sobre como o mundo funciona.

A seção de afirmações é sua chance de descrever como você vai mudar as coisas. Faremos X e então Y acontecerá. Construiremos Z com tanto dinheiro em tanto tempo. Apresentaremos Q ao mercado e o mercado responderá tomando esta ação.

Você está criando tensão ao contar histórias. Você está atendendo a um mercado específico. Você está esperando que algo aconteça por causa da sua chegada. O que?

Este é o cerne do plano de negócios moderno. A única razão para lançar um projeto é fazer mudanças, melhorar as coisas, e queremos saber o que você vai fazer e que impacto isso terá.

Claro, esta seção será imprecisa. Você fará afirmações que não darão certo. Você perderá orçamentos, prazos e vendas. Então, a seção de alternativas me diz o que você fará se isso acontecer. Quanta flexibilidade seu produto ou equipe tem? Se suas afirmações não derem certo, acabou?

A seção de pessoas destaca corretamente o elemento-chave: quem está na sua equipe e quem vai se juntar à sua equipe. “Quem” não significa seus currículos; significa suas atitudes e habilidades e histórico em transporte marítimo.

Você pode ir mais longe aqui. Quem são as pessoas que você está servindo? Quem são os campeões? O que eles acreditam sobre status? Que visão de mundo eles têm?

A última seção é sobre dinheiro. Quanto você precisa, como vai gastar, como é o fluxo de caixa, lucros e perdas, balanços, margens e estratégias de saída.

Seu VC local pode não gostar desse formato, mas aposto que ajudará sua equipe a pensar nas questões difíceis com mais clareza.

Talvez você tenha visto a mudança

Ao abrir este livro, você provavelmente disse: “Tenho um produto e preciso que mais pessoas o comprem. Tenho um problema de marketing.

A esta altura, espero que você perceba a natureza industrial/egoísta desta afirmação. O propósito da nossa cultura não é permitir o capitalismo, mesmo o capitalismo que paga as suas contas. O propósito do capitalismo é construir nossa cultura.

Depois que você adota uma postura de serviço, de envolvimento com a cultura para fazer mudanças, a mudança acontece.

Agora, em vez de perguntar: “Como posso fazer com que mais pessoas me escutem, como posso espalhar a palavra, como posso encontrar mais seguidores, como posso converter mais leads em vendas, como posso encontrar mais clientes, como posso pagar minha equipe. . . ?” você pode perguntar: “Que mudança procuro fazer?”

Depois de saber o que você representa, o resto fica muito mais fácil.

Uma engenharia reversa simplista de sua declaração de missão não é útil

Muitas vezes, ficamos presos ao nosso propósito, ao nosso porquê, à nossa razão de ser. E muitas vezes, esse propósito é simplesmente uma forma retrógrada de dizer: “Gostaria de vender mais daquilo que já decidi vender”.

Na minha experiência, a maioria dos profissionais de marketing tem o mesmo “propósito”. Ser bem sucedido. Envolver-se com as pessoas de uma forma que beneficie ambos os lados. Para ser respeitado, visto e apreciado. Para obter lucro suficiente para fazê-lo novamente.

Esse é o seu porquê. É por isso que você vai trabalhar.

Ok, entendi.

Mas um plano de negócios melhor atende a essa necessidade universal e a torna específica – descrevendo para quem e para que serve. Ele descreve a tensão que você busca criar, os papéis de status

com os quais você está se envolvendo e a história que você está trazendo para fazer a mudança acontecer.

Esse não é o seu propósito. Não é sua missão. É simplesmente o que você faz.

Se não funcionar, tudo bem. Isso não significa que você não tem um propósito ou que o seu “porquê” está condenado. Tudo o que isso significa é que você descartou mais um caminho em sua busca pela importância.

Agora você pode encontrar um novo.

► CAPÍTULO TREZE ◄

Semiótica, Símbolos e Vernáculo

Você pode me ouvir agora?

Nós nos comunicamos com símbolos. As letras “C-A-R” não são o ícone de um carro ou a imagem de um carro. Eles são um substituto, um símbolo que, se você sabe inglês, lembra um carro.

A Nike gastou bilhões de dólares para ensinar a milhões de pessoas que o swoosh é um símbolo das possibilidades e realizações humanas, bem como de status e desempenho.

E, se você é designer, a fonte comic sans é um símbolo de mau gosto, baixo status e preguiça.

Os profissionais de marketing têm a humildade de compreender que nem todos veem um símbolo da mesma maneira, a consciência de usar o símbolo certo para o público certo e a coragem de inventar novos símbolos para serem colocados em cima dos antigos.

Há cem anos, a semiótica estava na sua infância. Não foi algo feito por um bilhão de pessoas por dia, todos os dias, enquanto comercializamos uns para os outros online. Agora, a nossa capacidade de fazer isso com intenção (ou com intuição ingênua) pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso.

do que isto te faz lembrar?

Pessoas ocupadas (você sabe, o tipo de pessoa que você procura mudar) não se importam tanto com o seu trabalho quanto você. Eles não estão tão atualizados quanto você, nem tão conscientes do cenário competitivo ou do drama nos bastidores.

Digitalizamos em vez de estudar.

E quando digitalizamos, perguntamos: “O que isso me lembra?”

Isso significa que o logotipo que você usa, as histórias que você conta e a aparência do seu trabalho são importantes. Suas palavras ressoam em nós, não apenas pelo que significam, mas pela forma como soam e como você as usa.

Não são apenas as coisas. É até a maneira como você organiza a sala da sua empresa fora do local.

Se isso nos lembra o refeitório de um colégio, sabemos como agir. Se for um monte de mesas redondas preparadas para um jantar de frango, sabemos como agir. E se há fileiras e mais fileiras de cadeiras tipo hotel em linhas retas, sabemos como sentar e agir como se estivessem envidraçados.

Não nos importamos com você ou com o quanto você trabalhou nisso. Queremos saber se é para nós e se você é verdadeiro.

Isso é semiótica. Bandeiras e símbolos, atalhos e taquigrafias.

As luzes piscantes em um show de rock na arena mudam a forma como a música soa? Talvez sim, porque nos lembram que estamos em um show de rock em uma arena.

Quando seguramos um jornal, parece diferente de um tablet, ou de uma revista em quadrinhos, ou de uma Bíblia. A forma muda a forma como as palavras soam.

Uma barra de chocolate apresenta-se de forma diferente de um medicamento quimioterápico.

Quando entramos em um consultório médico que parece um consultório de cirurgião, lembramos como esse cirurgião nos ajudou. . . mesmo que este consultório pertença a um quiroprático.

Quando escolhemos um livro que parece ter sido publicado pelo próprio, nós o tratamos de maneira diferente do livro que nos lembra um clássico que lemos no ensino médio.

Quando recebemos uma ligação e ouvimos cliques e pausas reveladores antes que o estranho comece a falar, lembramos de todas as ligações automáticas e spam telefônico que recebemos e desligamos antes mesmo de quem ligou pronunciar uma palavra.

E quando o site é projetado com GeoCities e GIFs piscantes. . .

Se você me lembrar de uma fraude, levará muito tempo para desfazer essa impressão inicial. É precisamente por isso que tantos logotipos de grandes empresas têm a mesma aparência. Não é preguiça. Os designers estão tentando lembrá-lo de uma empresa sólida.

Esse é o trabalho de “me lembra”. Você pode fazer isso com intenção.

Contratar um profissional

A internet está repleta de sites, e-mails e vídeos feitos por amadores. Amadores que fizeram algo que gostaram.

O que está bem.

Mas o que um profissional faz por você é projetar algo que outras pessoas vão gostar. Eles criam uma aparência que lembra as pessoas de seu tipo de magia.

Não existe um olhar profissional, nem uma resposta certa. Um blockbuster de verão se revela em quatro frames de filme – claramente não é um vídeo do YouTube de um guru de maquiagem adolescente.

De vez em quando, o amador encontra um vernáculo que lembra às pessoas certas a história certa. No resto do tempo, é melhor fazer isso com intenção.

Imagine esse mundo. . .

Don LaFontaine fez mais de cinco mil dublagens para filmes e TV. Não é porque ele era mais talentoso para falar do que qualquer outra pessoa, ou porque era o mais barato. É porque sua vantagem aumentou, e se um chefe de estúdio quisesse lembrar o público de um grande filme, sua voz poderia fazer isso, precisamente porque ele estava lembrando você de seu trabalho anterior.

É importante lembrar que não importa o que você, o profissional de marketing que o criou, se lembre. A semiótica não se importa com quem fez o símbolo. O símbolo está na mente de quem o olha.

E é ainda mais importante lembrar que não existe uma resposta certa. O símbolo que funciona para um grupo não funcionará para outro. No Vale do Silício, o moletom é um símbolo de status (estou ocupado demais para comprar roupas). Num contexto diferente, porém, para um público diferente, um moletom com capuz no leste de Londres pode colocar alguém em alerta, em vez de tranquilizá-lo.

Por que o spam nigeriano é tão desleixado?

Se você recebeu um e-mail de um príncipe oferecendo-se para dividir milhões de dólares com você, deve ter notado todos os erros ortográficos e outras pistas reveladoras de que isso não pode ser real.

Por que esses golpistas sofisticados cometeriam um erro tão óbvio?

Porque não é para você. Porque estão enviando um sinal às pessoas céticas, cuidadosas e bem informadas: vão embora.

O objetivo do e-mail é enviar um sinal. Um sinal para os gananciosos e crédulos. Porque colocar outra pessoa no processo apenas desperdiça o tempo do golpista. Eles preferem perder você no início do que investir em você e perder você no final.

As bandeiras nos SUVs são chamadas de sinalizadores

Em 2018, quanto mais caro for um carro, maior será a probabilidade de ter alargamentos ligeiramente exagerados ao redor das rodas.

Esses sinalizadores são mais fáceis de fazer do que costumavam ser (robôs dobrando aço), mas continuam sendo um significado. Uma mensagem sobre o estado do carro e do seu motorista.

Eles não têm função real. O sinalizador está a mais de quinze centímetros de distância da roda. Mas eles permanecem.

E no mercado de reposição, você pode pagar a mais por um alargamento ainda maior, uma espécie de aumento cirúrgico para o seu carro.

Faça isso demais e seu status diminuirá para a maioria dos espectadores, e não aumentará. Assim como acontece com a cirurgia

plástica.

O Cadillac XTS vai ainda mais longe. Há um pequeno reflexo na parte de trás de cada luz traseira. Novamente, nenhum propósito útil, exceto lembrar algumas pessoas, só um pouco, do Batmóvel (ou do Lincoln Futura de 1955).

Essas bandeiras de status estão em todos os lugares que olhamos.

Alex Peck ressalta que as luvas de direção têm um grande buraco nas costas. Por que? Talvez seja um resquício de quando os homens com carros usavam relógios grandes e a luva precisava de um buraco para dar ao relógio um lugar para enfiar.

Com o tempo, esquecemos o relógio grande e apenas mantivemos o buraco. É um símbolo.

Estas utilidades remanescentes tornaram-se símbolos e, quando um símbolo se torna bem conhecido (como os pequenos detalhes de uma bolsa Hermès), é rapidamente copiado, manipulado e difundido, até deixar de ser escasso e tornar-se apenas um sinal de mudança de gosto.

Qual é a sua bandeira? Por que alguém voaria?

A bandeira não é para todos

Vale reafirmar que o menor mercado viável lhe dá a liberdade de escolher aqueles que deseja atender. E essas pessoas estão buscando um determinado símbolo. É provável, se você escolheu bem o mercado, que o símbolo que eles procuram seja bem diferente daquele que funcionaria para um público maior.

Há um paradoxo aqui. Se quisermos fazer mudanças, precisamos ir primeiro, pairando de um lado para o outro. Mas muitas vezes, essa inovação lembra (algumas) pessoas de um evento passado que deu errado. Começamos atendendo a um público que concorda com isso, porque é o único público que nos dará uma chance com nossa novidade.

Envie um sinal que pareça um sinal em que já confiamos e, em seguida, altere-o o suficiente para nos informar que é novo e que é seu.

O mesmo e o diferente

A maioria dos anúncios de carros tem a mesma aparência. Isso porque a mesmice envia um sinal de que vale a pena considerar o carro, uma alternativa segura para um investimento tão grande.

Os anúncios de moda na Vogue não se parecem em nada com os anúncios da Field & Stream ou da Sports Illustrated. Por que? O vernáculo é importante. Você não será uma pessoa como nós se não falar (falar significa fontes, estilos de fotos, textos) da maneira que esperamos que você fale.

Isto é o que um bom designer lhe oferece. A chance de se encaixar.

E às vezes você pode optar por contratar um grande designer. Alguém que pode quebrar a expectativa e falar de forma diferente, mas não tão diferente a ponto de você não ressoar com aqueles com quem busca se conectar.

Quando a lenda da publicidade Lee Clow pegou as imagens de 1984, de George Orwell, para criar o comercial de TV mais icônico de todos os tempos, quase ninguém que assistia ao anúncio da Apple no Super Bowl entendeu todas as referências. (Eles leram o livro no ensino médio, mas se você quiser impactar cem milhões de fãs de esportes que bebem cerveja, um livro escolar designado não é um bom lugar para começar.) Mas os falantes experientes em mídia compreenderam instantaneamente: e eles morderam a isca e conversaram sobre isso. E os nerds fizeram isso e fizeram fila ansiosamente para ir primeiro.

A lição: a equipe de publicidade da Apple só precisava de um milhão de pessoas para se preocupar. E então eles enviaram um sinal para eles e ignoraram todos os outros.

Demorou trinta anos para que a ideia se espalhasse de um milhão para todos, trinta anos para construir centenas de bilhões de dólares em capitalização de mercado. Mas isso aconteceu devido ao uso brilhante da semiótica, não da tecnologia. A cada passo, a Apple enviava sinais, e eles os enviavam com palavras, fontes e design suficientemente ousados para que as pessoas certas ouvissem a mensagem.

Estudo de caso: Onde está Keith?

Nem toda semiótica é benigna. Quando Penelope Gazin e Kate Dwyer iniciaram seu site Witchsy.com, elas tiveram problemas para obter respostas a seus e-mails. Eles criaram um terceiro parceiro, um cara fictício chamado Keith, deram a ele um endereço de e-mail e fizeram com que ele iniciasse e participasse de conversas por e-mail.

Esta simples mudança expôs uma lacuna vergonhosa na forma como a nossa sociedade trata mulheres e homens. Os e-mails de “Keith” foram respondidos rapidamente. Fornecedores, desenvolvedores e parceiros em potencial eram mais propensos a entrar em contato com Keith, tratando-o pelo nome e sendo mais prestativos, relataram à Fast Company.

Estamos julgando tudo e as pessoas também nos julgam. Frequentemente, esses julgamentos são tendenciosos, incorretos e ineficientes. Mas negá-los não os faz desaparecer.

O profissional de marketing pode usar símbolos para ganhar confiança e adesão, ou descobrir que esses símbolos funcionam na direção oposta. Para mudar a cultura, não temos escolha senão reconhecer a cultura que procuramos mudar.

Isso não significa desistir, adaptar-se ou deixar de desafiar a injustiça. Mas exige que concentremos nossas histórias e símbolos com intenção. Para quem é isso? Para que serve isto?

Adicionamos as bandeiras com intenção

As bandeiras semióticas que escolhemos hastear dependem de nós. Não voar é tão intencional quanto voar.

As pessoas que você procura servir estão tentando descobrir quem você é. Se você vai aparecer no mundo deles, torne mais fácil para eles saberem quem você é e onde você está.

A coisa mais preguiçosa a fazer é insistir que você não precisa de uma bandeira (ou de um distintivo). Que você não precisa acenar com a cabeça para os memes culturais que vieram antes, ou mesmo usar uniforme.

A tolice a fazer é fingir que suas características são tão boas que nada mais importa.

Outra coisa sempre importa.

As marcas são para gado?

Qual é a sua marca?

Dica: não é o seu logotipo.

Em um mundo superlotado, com muitas opções (mais de vinte tipos de toner para minha impressora a laser e mais de dezenove mil combinações de bebidas no Starbucks) e com quase tudo “bom o suficiente”, você está muita sorte se você tiver uma marca.

Uma marca é uma abreviação das expectativas do cliente. Que promessa eles acham que você está fazendo? O que eles esperam quando compram de você, se encontram com você ou contratam você?

Essa promessa é a sua marca.

A Nike não tem hotel. Se assim fosse, você provavelmente teria alguns bons palpites sobre como seria. Essa é a marca da Nike.

Se você tem fãs verdadeiros, a única razão para isso é porque esse grupo se envolveu com você de uma forma que sinaliza que eles esperam algo que valha a pena de você na próxima vez. Essa expectativa não é específica; é emocional.

Uma mercadoria, por outro lado, não tem marca. Se estou comprando trigo por tonelada, café por libra ou largura de banda por GB, não tenho nenhuma expectativa além das especificações. Compre exatamente o que comprei ontem, mais rápido e mais barato, e eu pagarei por isso.

Como sabemos que marcas como Verizon e AT&T são essencialmente inúteis? Porque se trocássemos alguém de um para outro, eles não se importariam.

Se você deseja construir um ativo de marketing, precisa investir em conexão e outras propriedades intransferíveis. Se as pessoas se importam, você tem uma marca.

Seu logotipo é importante?

Importa menos do que o seu designer deseje, mas mais do que o comitê típico imagina.

Se uma marca é a nossa abreviatura mental para a promessa que você faz, então um logotipo é o lembrete Post-it dessa promessa. Sem uma marca, um logotipo não tem sentido.

Aqui está um exercício simples:

Faça uma lista de cinco logotipos que você admira. Como consumidor de design, desenhe ou corte e recorte cinco logotipos bem feitos.

Peguei eles?

Ok, aqui está minha previsão: cada um representa uma marca que você admira.

Quase ninguém escolhe uma suástica ou o glifo inteligente do banco que os roubou. Isso porque os logotipos estão tão envolvidos na promessa da marca que os imbuímos de todos os poderes da marca, ignorando os pixels envolvidos.

Sim, é possível que um logotipo horrível adorne uma marca fabulosa (sereia complicada, alguém?). Muitas das melhores marcas não têm logotipo identificável ou memorável (vem à mente Google, Sephora e Costco). E, claro, uma rápida olhada na folha de clipes da Helvetica mostra que a maioria das marcas não se incomodou:

► CAPÍTULO QUATORZE ◄

Trate pessoas diferentes de maneira diferente

Em busca dos neofílicos

Em qualquer grupo de cem pessoas, escolha uma medida (altura, peso, pontuação de QI, comprimento do cabelo, velocidade na corrida de 50 jardas, número de amigos no Facebook) e você descobrirá um número significativo em torno da média.

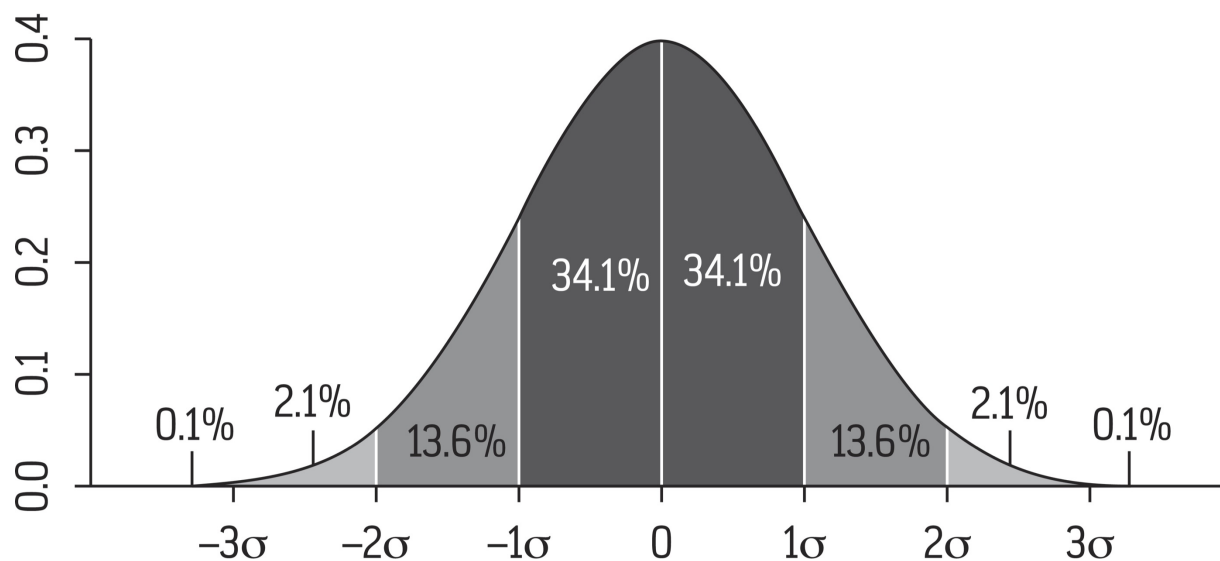
Cerca de sessenta e oito das cem pessoas estarão próximas da média. Outros vinte e sete estarão significativamente mais distantes e quatro serão extremos.

Isso acontece com tanta frequência que chamamos de desvio padrão.

Acontece que isso é especialmente verdadeiro para o comportamento humano.

Everett Rogers demonstrou que quando se trata de estilo, tecnologia ou inovações, a maioria das pessoas gosta do que tem. Eles querem fazer o que os outros estão fazendo e não estão buscando ativamente novidades.

Algumas pessoas, porém, as quinze ou dezesseis pessoas no lado esquerdo da curva no gráfico a seguir, são neofílicas. Eles são os primeiros a adotar. Eles querem o melhor, o inteligente, o inovador. Eles vão esperar na fila para ir à noite de estreia de um filme, atualizarão seu sistema operacional imediatamente e lerão a revista Vogue para ver os anúncios.



Desvios padrão: As porcentagens indicam qual porcentagem da população medida está em cada segmento. Por exemplo, 34,1% da população está um desvio padrão abaixo da média.

E um número igual de pessoas, as do lado direito da curva, defenderão o seu status quo até ao último dia. Eles ainda leem o Reader's Digest e usam um videocassete.

Bons profissionais de marketing têm a humildade de entender que você não deve perder um minuto (nem do seu tempo nem do tempo deles) com quem não está no lado esquerdo da curva.

Se alguém estiver satisfeito com o que tem, é improvável que você tenha tempo ou dinheiro para contatá-lo diretamente e deixá-lo insatisfeito – isto é, interessado e aberto o suficiente para mudar e se tornar um cliente.

Não é para eles. Não agora.

Com persistência e inteligência, você talvez os alcance. Um dia. Horizontalmente. Pessoa para pessoa. Por meio de mídia conquistada. Mas não agora.

São os neofílicos, as pessoas com um problema que você pode resolver agora mesmo (novidade e tensão e a busca incessante pelo melhor), que você pode começar.

Inscrição

Não existe educação obrigatória. É quase impossível ensinar as pessoas contra a sua vontade.

A alternativa é a educação voluntária: conseguir matrículas.

Pedimos às pessoas que nos prestem atenção. A promessa é que seu esforço valerá a pena porque, em troca, eles obterão o insight ou o avanço que desejam.

A inscrição é o que você precisa para obter permissão para se envolver.

A inscrição é feita com as mãos levantadas, os olhos no quadro e as anotações sendo feitas. A inscrição é o primeiro passo de uma jornada em que você aprende com o cliente e ele aprende com você.

A inscrição é mútua, é consensual e muitas vezes leva a mudanças.

Profissionais de marketing preguiçosos tentam comprar inscrições com anúncios chamativos. Os melhores profissionais de marketing conseguem inscrições buscando pessoas que desejam a mudança oferecida. E fazem isso conectando pessoas a outras que também desejam a mudança.

E essa mudança é precisamente o que os profissionais de marketing procuram.

O que as pessoas querem?

Essa é provavelmente a pergunta errada.

Pessoas diferentes querem coisas diferentes.

Os neofílicos querem ir primeiro. Eles querem esperança, possibilidade e magia. Eles querem a emoção de que isso funcione e o risco de que isso não aconteça. Eles querem o prazer de mostrar a sua inovação ao resto da tripulação. E querem a satisfação de fazer um trabalho melhor e mais rápido, bem como a expectativa de serem recompensados pela sua inovação e produtividade.

Por outro lado, a típica engrenagem corporativa quer evitar problemas com o chefe. E se acontecerem problemas, ele quer um alibi incontestável e uma ótima maneira de evitar responsabilidades.

O cruzado social quer um vislumbre de esperança e a oportunidade de consertar as coisas.

A pessoa que mede o domínio em vez da afiliação quer vencer. E se ele não conseguir vencer, ele pode estar disposto a se contentar em ver seu oponente perder.

O membro da tribo que busca afiliação quer se encaixar, estar em sincronia, sentir o prazer de pessoas como nós fazerem coisas como essa sem o risco de ser escolhido para ser o líder.

Algumas pessoas desejam responsabilidade, enquanto outras buscam ser reconhecidas. Alguns daqueles a quem você procura servir querem uma pechincha, enquanto alguns querem ansiosamente pagar a mais, para provar que podem.

Quase ninguém quer se sentir estúpido.

Cada vez mais pessoas têm sido seduzidas pela promessa de conveniência, para que não tenham de prestar atenção ou exercer julgamento. Outros se sentem vazios quando não conseguem contribuir com esforço.

A lição: esteja sempre se perguntando, sempre testando, sempre disposto a tratar pessoas diferentes de maneira diferente. Se você não fizer isso, eles encontrarão alguém que o fará.

O superusuário

Alguns clientes valem mais do que outros.

Você certamente já ouviu histórias de restaurantes que guardam uma foto do crítico de restaurante local na parede da cozinha. A ideia é que, se você conseguir identificar o crítico no início da refeição, poderá aumentar a qualidade da experiência e obter uma avaliação melhor.

Se você conseguir, pode valer a pena o esforço.

O fato é que agora todo mundo é crítico de restaurantes. Todos podem postar no Yelp ou compartilhar a experiência com outras pessoas. E assim, pensa-se, você precisa tratar melhor a todos porque todos têm mais poder.

A matemática aqui não se sustenta. Tratar melhor a todos é um pouco como tratar todos pior – dados os seus recursos, você não pode tratar todos melhor do que já é. Em vez disso, você pode olhar

para o novo normal e perceber que, embora todos tenham uma plataforma, nem todos a usam.

Embora todos possam ser neofílicos, espirradores, usuários avançados, contribuidores significativos, nem todos estão aproveitando essa oportunidade.

Você pode aprender muito sobre as pessoas observando o que elas fazem. E quando você encontrar alguém que está adotando sua causa, adote-o de volta. Quando você encontrar alguém que esteja ansioso para falar sobre o que você faz, dê-lhe algo para conversar. Quando você encontrar alguém que deseje se tornar um líder generoso, dê a ela os recursos para liderar.

Temos as alavancas tecnológicas para tratar pessoas diferentes de maneira diferente, se quisermos. Mas precisaremos observar e ouvir para podermos descobrir o que oferecer e a quem oferecer.

A verdade sobre a contribuição do cliente

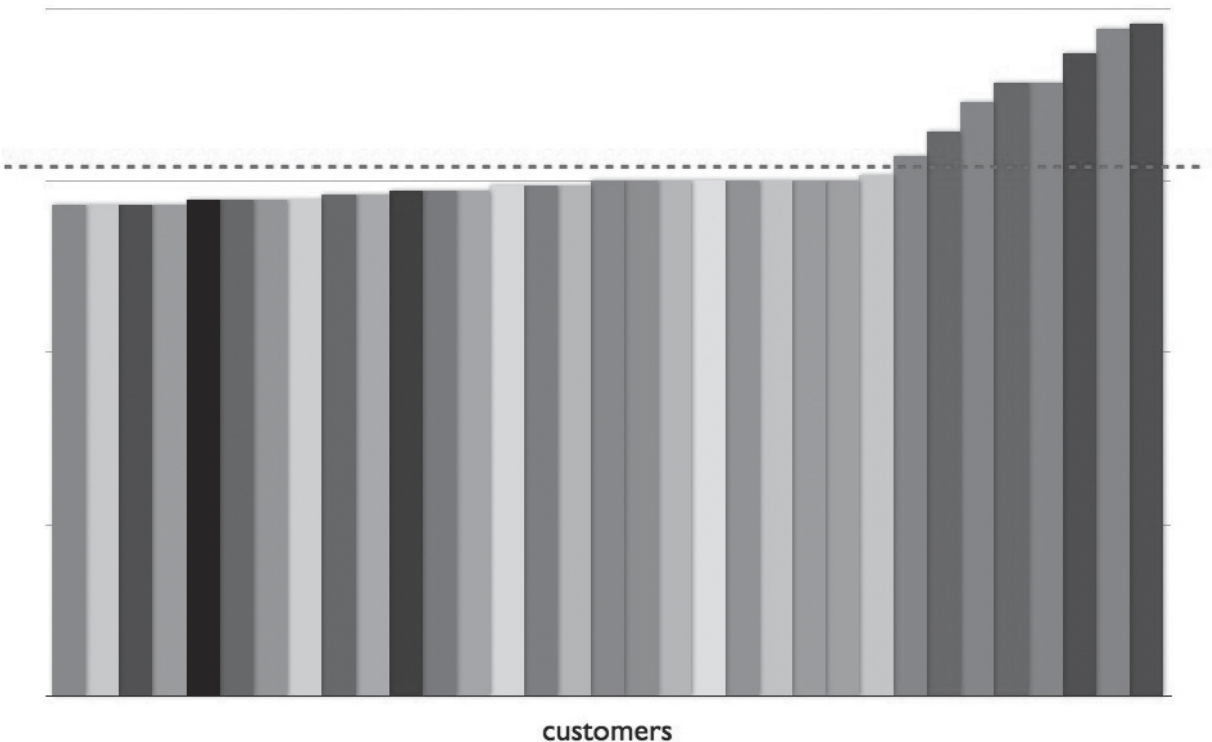
Custa dinheiro para comercializar.

Custa dinheiro usar terno para uma reunião, ter uma loja, desenvolver novo software, manter seus itens em estoque, veicular anúncios, pagar por publicidade e uma centena de outras coisas.

Todos esses são custos fixos, distribuídos por toda a sua base de clientes.

Se você fizer as contas, o que verá será assim:

A linha pontilhada é o valor que você gastou por pessoa em marketing. E as barras mostram quanta margem bruta você ganhou de cada cliente.



O que significa que apenas oito dos clientes neste gráfico realmente contribuíram com lucro para o seu projeto.

A teoria por trás deste gráfico é verdadeira para compradores de livros, frequentadores de restaurantes, doadores políticos, filantropos, colecionadores de selos e praticamente qualquer setor onde alguns clientes gastam mais do que outros.

Quando você pergunta: “Para quem é?” a resposta precisa ser: “O tipo de cliente que aparecerá para nós de uma forma que nos permitirá continuar”.

Você servirá muitas pessoas. Você lucrará com alguns.

As baleias pagam pelos peixinhos.

Pode dar certo. Mas para fazer o seu melhor trabalho, você precisará procurar e encantar poucos. E em troca, você será recompensado com um grupo de clientes fiéis que aceitarão tudo isso.

Qual é o propósito dessa interação?

Considere o cliente valioso que entra em contato com o atendimento ao cliente sobre um problema.

Como sabemos se eles são valiosos? Bem, o pessoal do atendimento ao cliente tem um registro de quem está escrevendo ou ligando, então começamos por aí. Uma pesquisa rápida mostra que essa pessoa é cliente há anos, mantém muito dinheiro no seu banco, tuíta sobre você, nunca devolve itens, paga em dia, compra itens com margens altas e assim por diante.

Na verdade, se você fizer as contas, verá que ela produz oito vezes a receita do cliente médio e, ao contrário das massas anônimas que lhe custam dinheiro, ela é uma das poucas que gera a renda que realmente dá lucro.

Nada disso seria inovação se estivéssemos falando de um freelancer com seis clientes. Quando o grande cliente liga, o freelancer sabe instantaneamente o que está acontecendo.

Mas estamos falando da sua instituição financeira, aquela onde a pessoa menos respeitada e com salários mais baixos está ocupada atendendo o telefone quando seus clientes ligam. Ou sua loja de varejo, onde a mesma coisa acontece.

Naquele momento, então, quando o telefone acende, para que serve a interação?

Se o objetivo é acabar logo com isso, tirar a pessoa do telefone, negar a responsabilidade, ler o roteiro, usar palavras como “conforme declarado” e “nossa política”, então, por favor, claro, sim, continue fazendo o que você faz. estou fazendo e vejo tudo desmoronar.

Por outro lado, o custo de ser humano nesta situação é facilmente coberto pela vantagem de encantar um cliente extraordinário.

Entre no seu carro, dirija pela cidade e apareça. Fale sobre isso cara a cara.

Vá até a FedEx e receba a remessa na última coleta do dia. O espanto e o deleite percorrem um longo caminho.

Peça ao CEO que pegue o telefone e ligue para o cliente que você acidentalmente cobrou três vezes. Demorará alguns minutos e valerá a pena.

Eu sei que você não pode fazer isso para todos os clientes. Mas você pode aprender a ver e agir de acordo.

► CAPÍTULO QUINZE ◄

Alcançando as pessoas certas

Metas, estratégia e táticas

Um breve aparte antes de entrarmos em mais táticas.

As táticas são fáceis de entender porque podemos listá-las. Você usa uma tática ou não.

A estratégia é mais amorfa. É o guarda-chuva que protege suas táticas, o trabalho que as táticas procuram apoiar.

E seu objetivo é aquilo que você aposta que acontecerá se sua estratégia funcionar.

Se você contar suas táticas à concorrência, eles as roubarão e isso custará caro.

Mas se você contar a eles sua estratégia, isso não importará. Porque eles não têm coragem nem persistência para transformar sua estratégia na estratégia deles.

Seu objetivo é a mudança que você busca fazer no mundo. Pode ser o objetivo autocentrado de ganhar dinheiro, mas é mais provável que seja a mudança que você busca fazer naqueles a quem serve.

O objetivo é a sua luz brilhante, o destino inabalável do seu trabalho.

Sua estratégia é a maneira duradoura pela qual você investe para atingir esse objetivo. Sua estratégia está acima das táticas. Uma estratégia pode ser ganhar confiança e atenção. Uma estratégia pode ser vista como a melhor e talvez a única alternativa. Uma estratégia pode ser ter alianças e parcerias que permitam que você e sua mensagem cheguem exatamente às pessoas certas.

A maneira como você usa histórias, status e conexão para criar tensão e avançar é uma estratégia.

Uma estratégia, se bem-sucedida, aproxima você de seu objetivo. Talvez você precise mudar sua estratégia se ela falhar, mas você não quer fazer isso com frequência.

E as táticas? As táticas são dezenas ou centenas de etapas que você executará em nome de sua estratégia. Se uma tática falhar, tudo bem, pois outra pode ocupar o seu lugar e apoiar a estratégia que você tem em mente.

Você pode mudar de tática no momento em que decidir que elas não estão mais ajudando você a alcançar sua estratégia.

Durante gerações, a Coca-Cola teve um objetivo simples: fazer com que mais pessoas bebessem mais Coca-Cola. A estratégia deles era publicar um enorme número de anúncios para convencer o mercado de massa de que a Coca-Cola fazia parte da cultura que os fazia felizes – e que todos os outros também a bebiam. E os anúncios continuaram mudando, porque o conteúdo do anúncio era uma tática.

O objetivo da Patagônia é fazer com que um pequeno grupo de entusiastas de atividades ao ar livre se preocupe com o meio ambiente e expresse esse cuidado vestindo roupas da Patagônia. Nas suas palavras: “Todos estes são desportos silenciosos. Nenhum requer motor; nenhum deles atraiu os aplausos de uma multidão. Em cada esporte, a recompensa vem na forma de graça conquistada com dificuldade e momentos de conexão entre nós e a natureza.”

A sua estratégia é redefinir a forma como algumas pessoas pensam sobre o impacto ambiental, bem como sobre a qualidade do vestuário. Dar a esse pequeno grupo um rótulo e uma ferramenta que eles possam usar para evangelizar a sua visão aos seus amigos. Para criar insiders e outsiders.

E as suas táticas vão desde a descoberta de novas formas de reciclar roupas, à colocação de lojas em edifícios de tijolo, até à escolha de materiais, seleção e preço. Quando uma tática falha, eles não abandonam a estratégia, a mesma que têm há mais de trinta anos.

A publicidade é um caso especial, um motor opcional de crescimento

As empresas de comunicação social, as empresas de telecomunicações e os serviços de entrega ganham dinheiro fazendo a mesma coisa: vendendo a atenção daqueles que ostensivamente servem.

Você pode comprar um anúncio em uma revista, em uma rede online ou com carimbo. Em todos os três casos, você será capaz de alcançar/interromper/educar/engajar todas as pessoas que o intermediário prometeu. Qualquer pessoa com carimbo pode enviar uma carta.

Você não precisa ganhar essa atenção, pois pode comprá-lo.

Você não é mais o estranho; agora você é o cliente. Você tem dinheiro e pode usá-lo para comprar atenção, quando quiser, na quantidade que puder.

Aqui está a boa notícia: quando você encontrar uma abordagem de anúncio que funcione, você poderá escalá-la. Você pode dimensioná-lo com rapidez e precisão.

E você provavelmente já adivinhou a má notícia: não é fácil encontrar uma abordagem publicitária que funcione.

Isso não significa que você não deva tentar, mas você precisa ter clareza sobre o que está fazendo e por quê.

Um anúncio, despercebido, não existe.

Um anúncio notado é notado por algumas pessoas, não por todos. E, se for percebido pelas pessoas certas, cria tensão. A tensão de não saber e precisar saber mais. A tensão de ser deixado para trás. A tensão de que as coisas podem melhorar (ou piorar).

Quase toda a publicidade televisiva é simplesmente ruído semiótico. Tranquilizar o espectador (“Como visto na TV”) de que esta é uma marca segura, uma marca que você e seus colegas conhecem, uma marca que pode se dar ao luxo de estar nesta caixa.

Esse é um imposto que as grandes empresas em mercados competitivos têm de pagar. Mas não é o tipo de marketing realista a ser considerado por qualquer outra pessoa.

Mais do que nunca, mas menos do que nunca

Mais organizações veiculam anúncios hoje do que em qualquer outro momento da história. Se você já clicou no botão “impulsionar” no Facebook, você está pagando para fazer parte do negócio de publicidade.

Nunca foi tão fácil ou barato gastar dinheiro para divulgar a notícia. Você pode pagar ao LinkedIn pelo privilégio de enviar um e-mail para um figurão, pode começar veiculando anúncios online gratuitos para sua organização sem fins lucrativos e pode facilmente promover sua conferência ou venda de bolos.

Existem três elementos na magia da publicidade online:

1. Você pode alcançar as pessoas com mais precisão online do que em qualquer outro meio. Não apenas a demografia de sua aparência, mas a psicografia daquilo em que acreditam e do que procuram.
2. Você pode alcançar as pessoas instantaneamente. Você pode decidir veicular um anúncio às 10h e fazer com que ele alcance as pessoas a partir das 10h01.
3. Você pode medir tudo.

Como a publicidade é mais rápida, mais barata e mais mensurável do que nunca, por que este não é o foco de todo o nosso marketing? Por que este não é o começo e o fim da discussão?

Porque a publicidade online também é a publicidade mais ignorada já criada.

Não é incomum veicular um anúncio para cem mil pessoas e não obter um único clique. Não é incomum que uma campanha publicitária inteira comece, seja veiculada e termine sem causar qualquer impacto na cultura.

A publicidade é uma mídia imerecida. Está comprado e pago. E as pessoas que você busca alcançar sabem disso. Eles são suspeitos. Eles estão inundados. Eles estão exaustos.

Você não pagou ao destinatário para veicular aquele anúncio, mas deseja que o destinatário preste atenção a você.

Então você é ignorado.

Não é que a publicidade não funcione. Simplesmente não é a resposta certa para todos, pelo menos neste momento.

Quanto custa a atenção? Quanto vale?

Por favor, não se distraia com a possibilidade de atenção gratuita, um holofote que magicamente e generosamente o torna famoso sem nenhum esforço de sua parte.

Mesmo a publicidade “gratuita” custa em termos de tempo e esforço.

Mas, por enquanto, vamos dar uma olhada nos anúncios, onde a equação entre custo e atenção é clara.

Um anúncio em uma revista sofisticada custará US\$ 80 CPM, o que significa que você chegará a 1.000 leitores (usando o termo livremente) por oitenta dólares. Ou um pouco menos de um centavo por pessoa.

Um anúncio em um site de segunda categoria pode custar US\$ 80 para ser exibido para um milhão de pessoas. Mas é claro que essas pessoas estão escaneando, clicando, ignorando e não se lembrarão do seu anúncio nem agirão.

Qualquer pessoa prestes a comprar um anúncio precisa perguntar: “Quanto vale?”

As pessoas que procuram fazer a mudança acontecer estão muitas vezes com pressa e a publicidade parece um atalho. Mas sem persistência e foco o investimento é desperdiçado.

O marketing da marca faz mágica; marketing direto faz o telefone tocar

Lester Wunderman foi o pai do marketing direto. Ele o nomeou e o usou para construir o American Express, o Columbia Record Club e uma centena de outros projetos.

Em 1995, convidei Lester para fazer parte do conselho da Yoyodyne, a empresa de marketing direto on-line que fundei antes

da existência da rede mundial de computadores.

Lester foi o primeiro a descrever as diferenças entre marca e marketing direto, mas suas ideias nunca foram tão relevantes. Graças à ascensão do Google e do Facebook, existe agora mais marketing direto do que nunca na história.

A diferença está no que acontece depois que o anúncio é veiculado:

O marketing direto é orientado para a ação. E isso é medido.

O marketing da marca é culturalmente orientado. E isso não pode ser medido.

Se você veicular um anúncio no Facebook, contar seus cliques e depois medir quantos deles foram convertidos, você estará fazendo marketing direto.

Se você colocar um outdoor na beira da rodovia, esperando que as pessoas se lembrem da sua funerária na próxima vez que alguém morrer, você estará fazendo marketing de marca.

É perfeitamente possível que o seu marketing direto mude a cultura (esse é um bom efeito colateral). Pode muito bem ser que os anúncios que você veicula, os catálogos que você envia e as visitas ao seu site resultem em uma mudança na história que as pessoas contam a si mesmas.

E é perfeitamente possível que o marketing da sua marca leve a alguns pedidos (esse é outro bom efeito colateral). Pode muito bem ser que o seu outdoor faça com que alguém desça na próxima saída e lhe entregue dinheiro, ou que o patrocínio de um podcast leve alguém a contratar a sua empresa.

O perigo está em ficar confuso.

O extraordinário crescimento das receitas do Google e do Facebook deve-se apenas a uma coisa: muitos dos anúncios veiculados nestes serviços pagam-se a si próprios. Cem dólares em publicidade online geram US\$ 125 de lucro para o anunciante. E ela sabe disso, então compra mais. Na verdade, ela continua comprando anúncios até que eles parem de pagar por si próprios.

Por outro lado, a publicidade de marcas (de produtos como Ford, Absolut Vodka e Palmolive) moldou a nossa cultura durante gerações. Mas essas marcas e inúmeras outras não conseguem criar

campanhas de marketing direto que funcionem. E assim a mudança para um ambiente de marketing direto on-line medido tem sido estressante e repleta de fracassos.

A abordagem aqui é tão simples quanto difícil: se você estiver comprando anúncios de marketing direto, avalie tudo. Calcule quanto custa para você ganhar atenção, conseguir um clique, transformar essa atenção em um pedido. O marketing direto é marketing de ação e, se você não conseguir medi-lo, não conta.

Se você estiver comprando anúncios de marketing de marca, seja paciente. Recuse-se a medir. Envolver-se com a cultura. Concentre-se, sem dúvida, mas principalmente, seja consistente e paciente. Se você não pode ser consistente e paciente, não pague por anúncios de marketing de marca.

Os dois parágrafos acima deveriam ter pago pelo tempo e dinheiro que você gastou neste livro. Espero que não seja a única coisa que compensa o seu investimento, mas mesmo as maiores e mais bem-sucedidas organizações não conseguem perceber como a mudança para a interação online está a mudar fundamentalmente os seus negócios.

A Procter & Gamble gasta bilhões em publicidade de marcas na TV, para Tide and Crest e outras marcas. Quando os anúncios de marcas de TV são substituídos por anúncios digitais diretos, seu modelo de negócios desmorona.

A pizzeria local estava viciada em publicidade nas Páginas Amarelas. Um grande anúncio se pagava sozinho, e o número de telefone especial vinculado ao anúncio provava isso. Mudar para o Yelp, por outro lado, consome tempo e parece arriscado. Sem controle, sem histórico comprovado.

Para muitas empresas menores, a mudança de anúncios de marca caros, lentos e difíceis de medir para anúncios diretos rápidos, ágeis e mensuráveis é uma mudança positiva. Mas não é fácil agir como um profissional de marketing direto quando você tenta alcançar pessoas que geralmente não clicam em anúncios.

Um guia simples para marketing direto online

O anúncio existe para obter um clique.

O clique existe para fazer uma venda ou obter permissão.

A venda existe para levar a outra venda ou ao boca a boca.

Existe permissão para levar à educação e à venda.

É isso.

Cada etapa do processo tem um custo (você pagou em dinheiro na primeira etapa, mas ao longo do caminho perderá algumas das pessoas que desistiram), e cada etapa também o leva mais perto do benefício.

Atribua valores a cada etapa. Se não puder, não exiba nenhum anúncio de resposta direta até que possa.

Algumas pessoas verão seus anúncios sem realizar nenhuma ação? Definitivamente. Isso é um efeito colateral, um bônus de mudança cultural e de conscientização. Mas se você não consegue medir, não conta.

Um guia simples para marketing de marca

Tudo o que você faz, desde a maneira como atende o telefone até o design de sua embalagem, desde sua localização até os efeitos posteriores de seu trabalho, desde a música de espera até o comportamento de seus executivos, e até mesmo o tipo de embalagem que você usa – tudo isso é uma forma de divulgar sua marca.

Você não pode medir isso. Você pode nem perceber.

Mas ainda importa.

Você já está gastando dinheiro em marketing de marca. Nenhuma dúvida sobre isso. A questão é: o que aconteceria se você gastasse um pouco mais? E se você gastasse com intenção?

Se você pudesse investir pacientemente mais tempo e dinheiro para divulgar a história da sua marca no mundo, como você faria isso?

Você certamente poderia comprar anúncios de página inteira no jornal local ou colocar um comercial na rede de TV. Há uma longa tradição desse tipo de gasto. Você pode fazer uma grande declaração

em muito pouco tempo. É divertido. Não exige a adesão de ninguém, exceto do seu chefe ou de outra pessoa com orçamento limitado. É um e pronto, e você pode passar para amanhã.

Pode ser a melhor maneira de gastar seu dinheiro. Patrocinar um torneio de tênis ou um podcast também pode fazer maravilhas.

Talvez.

Ou talvez você deva investir demais na forma como sua equipe interage com os clientes. Ou talvez você devesse gastar alguns milhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento ou voltar à escola para melhorar seu ofício.

A lição mais importante que posso compartilhar sobre marketing de marca é esta: você definitivamente, certamente e certamente não tem tempo e dinheiro suficientes para construir uma marca para todos. Você não pode. Não tente.

Seja específico.

Seja muito específico.

E então, com esse conhecimento, exagere no marketing da sua marca. Cada fatia de cada interação deve refletir o todo. Cada vez que vemos algum de vocês, devemos ser capazes de fazer uma estimativa inteligente sobre todos vocês.

Frequência

As pessoas não se lembram do que leram, do que ouviram ou mesmo do que viram. Se tiverem sorte, as pessoas se lembram do que fazem, mas também não são muito boas nisso.

Lembramos o que ensaiamos.

Nós nos lembramos das coisas que vemos repetidas vezes. Isso fazemos repetidamente. Lembramo-nos do nosso tio Fred, que veio ao Natal vinte anos seguidos, mas não nos lembramos do seu namorado, Ethyl, que veio apenas daquela vez.

Existem razões evolutivas óbvias pelas quais estamos otimizados para isso. Temos que podar as memórias incansavelmente, e as memórias mais fáceis de podar são aquelas que são ruídos aleatórios.

Lembramos dos eventos dos quais temos fotos em nosso álbum de recortes de família, mas não nos lembramos dos eventos que não foram fotografados. Não tem nada a ver com o ato de tirar uma foto e tudo a ver com ensaiar a nossa história, aquela que contamos cada vez que vemos aquela foto.

Ao longo do caminho, isto levou-nos a associar “confiança” aos eventos e histórias que acontecem continuamente. O familiar é normal e o normal é confiável.

Os profissionais de marketing esquecem disso diariamente.

Porque ficamos entediados com nossas coisas. Nossa história, nossa mudança. Já ouvimos isso antes. Nós nos lembramos disso. Mas estamos entediados.

E então nós mudamos isso.

Jay Levinson disse a famosa frase: “Não mude seus anúncios quando estiver cansado deles. Não os mude quando seus funcionários estiverem cansados deles. Nem mesmo os mude quando seus amigos estiverem cansados deles. Mude-os quando seu contador estiver cansado deles.”

Podemos expandir isso muito além dos anúncios.

Toda a narrativa que você faz requer frequência. Você tentará algo novo, emitirá uma declaração, explorará um novo mercado. . . e quando não funciona imediatamente, o instinto é ir embora e tentar outra coisa.

Mas a frequência nos ensina que existe uma queda muito real – uma lacuna entre o momento em que ficamos entediados e o momento em que as pessoas entendem a mensagem.

Muitas pessoas iniciam um projeto. Eles dão uma palestra algumas vezes, talvez até no palco do TED, e depois partem para fazer a próxima coisa. Eles lançam um novo negócio freelance, conseguem alguns clientes, então ele falha e eles pedem demissão. Ou abrem uma empresa, levantam dinheiro e gastam-no rapidamente, batendo na parede pouco antes de as coisas boas acontecerem.

O mercado foi treinado para associar frequência com confiança (aí, acabei de repetir). Se você desistiu bem no meio da construção

dessa frequência, não é de admirar que nunca tenha tido a chance de ganhar a confiança.

Otimização de mecanismos de pesquisa e as minas de sal

O ecossistema do Google é baseado em um mito. O mito é que milhões e milhões de empresas, todas preparadas para o mecanismo de busca, serão encontradas por pessoas que as procuram.

Os sites de namoro oferecem a mesma promessa. Assim como as redes sociais.

Basta encaixar até o fim, seguir todas as regras e quando pesquisarmos por “loja de pneus” ou “restaurante” ou “editor freelancer” ou “encontro divertido de fim de semana”, encontraremos você.

A matemática não pode apoiar isso.

Existem mil páginas de resultados. Que ilusão devemos ter para imaginar que seremos o primeiro jogo.

O caminho não pode ser encontrado quando alguém digita um termo genérico.

O caminho é ter alguém que se preocupe o suficiente com você e com o que você cria, para que digite seu nome. Que eles estarão procurando por você, não por uma alternativa genérica.

Sim, você pode encontrar meu blog pesquisando “blog” no Google.

Mas prefiro que você pesquise “Seth”.

SEO é a prática de obter uma classificação elevada nos resultados da pesquisa para um termo genérico. Um serralheiro, um hotel ou um médico que vencer a pesquisa genérica terá um lucro enorme. Mas todo mundo gasta dinheiro com consultores e truques para, de alguma forma, ter uma classificação mais elevada. A matemática não pode apoiar este esquema de pirâmide.

Por outro lado, um profissional de marketing inteligente pode criar um produto ou serviço que valha a pena pesquisar. Não o termo genérico, mas encontrar você, aquilo que você construiu, o específico. Quando você faz isso, o Google está do seu lado. Na

verdade, eles querem que você seja encontrado quando alguém procurar por você.

O primeiro passo é criar um produto ou serviço que as pessoas se importem o suficiente para pesquisar especificamente. Você não pode vencer em uma pesquisa genérica, mas sempre vencerá se a pesquisa for específica o suficiente.

E então o segundo passo é fácil de entender: ser aquele que eles querem encontrar quando forem procurar.

► CAPÍTULO DEZESSEIS ◄

Preço é uma história

O preço é uma ferramenta de marketing, não apenas uma forma de ganhar dinheiro

Eventualmente, você terá que dizer às pessoas quanto está cobrando por seus serviços e produtos. Há duas coisas importantes a serem lembradas sobre preços:

O marketing muda seus preços.

O preço muda seu marketing.

Como as pessoas formam suposições e associações com base em seus preços, e seus preços moldam o que as pessoas acreditam sobre seu serviço, é importante deixar claro como você se posiciona. Seu preço deve estar alinhado com os extremos que você reivindicou como parte de seu posicionamento.

Você é o tipo de pessoa que compra o vinho mais barato do cardápio? E os mais caros?

Observe que nenhuma das perguntas dizia nada sobre o vinho em si. Não sobre seu sabor ou valor.

Simplesmente o preço.

Ninguém dirige o carro mais barato possível (quase nunca se vê um Yugo usado passando pela rua) e poucos são tolos o suficiente para dirigir um Bugatti pela cidade. Mas dentro desses extremos, inúmeras histórias estão sendo contadas. Histórias que contamos a nós mesmos e histórias que contamos às pessoas ao nosso redor.

Um Porsche Cayenne não tem utilidade concebível proporcional ao seu custo. É apenas um sinal, uma bandeira pintada de prata ou

vermelha que hasteamos alto em nossa garagem e no teatro de nossa auto-estima.

Claro, o preço é mais do que um sinal. É também o motor do crescimento do nosso projeto, porque o preço determina o que defendemos, para quem projetamos e a história que contamos. E o preço cria (ou elimina) margem, e essa margem é o dinheiro que está disponível para gastar em nosso marketing externo.

Considere o padeiro. Se os ingredientes e as despesas gerais associadas a um pão custarem US\$ 1,95 por pão em uma quantidade razoável, podemos examinar três extremos:

A um preço de varejo de dois dólares por pão, o lucro por pão é de um níquel.

Ao preço de US\$ 2,50 por pão, o lucro por pão é de cinquenta e cinco centavos. Isso representa um aumento de onze vezes, mais de 1.000% a mais de lucro por pão.

E a três dólares por pão, estamos a ganhar mais de um dólar por pão, mais de vinte vezes o que ganhámos no primeiro exemplo.

O padeiro que cobra dois dólares por pão tem de vender vinte e um pães para cada pão que o padeiro de luxo vende a três dólares. Vinte e uma vezes mais é a diferença entre alguns clientes por hora ou uma fila porta afora.

“Mas”, dizemos, “nossos clientes prefeririam pagar o preço mais baixo”.

Talvez. Mas como eles valorizam a loja totalmente limpa, com muitos funcionários bem pagos e prestativos, uma nova placa na vitrine e um time de beisebol local com camisetas novas com o seu logotipo? Como eles valorizam a linda sacola de compras que acompanha cada pão, sem falar nas amostras grátis dos biscoitos amanteigados que vocês chamam de punições? Como eles se sentem ao contar aos amigos que estão comendo o mesmo pão que é servido no restaurante chique da rua?

Melhor pedir desculpas pelo preço uma vez do que ter que desculpar uma centena de pequenas ofensas repetidas vezes.

O preço é um sinal.

Preços diferentes (pessoas diferentes)

Os Quakers inventaram a etiqueta de preço. Antes disso, era geralmente aceito que nada tinha um preço firme. Todo mundo pechinhou.

Mas a Macy's e a Wanamaker's precisavam de crescer, de construir lojas enormes com funcionários mal remunerados. Não havia como treinar e confiar em tanta gente para pechinchar. E então eles foram os pioneiros da ideia Quaker em grande escala.

Embora a etiqueta de preço tenha sido originalmente concebida porque os Quakers consideravam imoral cobrar preços diferentes a pessoas diferentes, ela pegou porque os industriais e as grandes organizações gostaram da eficiência.

Mas, como tudo mais, a internet muda as coisas.

Por um lado, você pode contar a história de que o preço é o preço. Tesla contou essa história aos compradores de carros de luxo e eles deram um suspiro de alívio. Mas quando a Uber tentou adequar os preços à procura, custou à sua marca milhares de milhões de dólares em confiança.

Para a maioria das organizações, especialmente as pequenas, a parte difícil não é a mecânica de cobrar valores diferentes.

É a narrativa.

Menciono isso porque é uma maneira poderosa de entender a história do seu preço (e o preço da sua história). Como você se sente ao descobrir que conseguiu um desconto que ninguém mais conseguiu? E se você merecesse? Como você se sentiria se outras pessoas conseguissem esse desconto e você não?

E quanto à escassez e aos preços incorporados ao Kickstarter? O medo de perder um nível quase cheio leva você a agir?

“Barato” é outra maneira de dizer “com medo”

A menos que você tenha encontrado uma nova maneira extraordinária de entregar seu serviço ou produto, correr para ser o mais barato provavelmente significa que você não está investindo o suficiente em mudanças.

Quando você é o mais barato, não está prometendo mudanças. Você está prometendo o mesmo, mas mais barato.

A corrida para o fundo do poço é tentadora, porque nada é mais fácil de vender do que mais barato. Não requer novos cálculos ou reflexões profundas por parte do cliente. Não é cultural ou emocional. É simplesmente mais barato.

O preço baixo é o último refúgio de um profissional de marketing que ficou sem ideias generosas.

E quanto ao grátis?

Se o marketing é feito para e com o consumidor, porque não tornar tudo gratuito?

Duas razões:

1. Participar de uma transação é fundamentalmente diferente de encontrar um objeto aparentemente sem valor (ou pelo menos inestimável) que foi compartilhado livremente. Escassez, tensão e adesão existem quando devemos decidir fazer uma compra, e o profissional de marketing sacrifica tudo isso quando a compra é verdadeiramente gratuita.
2. Sem fluxo de caixa, você não pode investir em seu produto, em sua equipe ou em marketing.

Mas vale a pena considerar o Grátis por outros motivos, em outras situações.

Grátis não é simplesmente um centavo a menos que um centavo, um dólar a menos que um dólar. É uma categoria de transação totalmente diferente, porque, assim como a divisão por zero, ela escala até o infinito.

É muito mais provável que uma ideia gratuita se espalhe, e se espalhe rapidamente, do que uma ideia vinculada ao dinheiro.

Se o uso do Facebook custasse três dólares por mês, teria atraído menos de um milhão de usuários.

Se custasse dinheiro ouvir os sucessos no rádio, o Top 40 desapareceria.

E ainda . . .

Não sabemos como ganhar a vida se dermos tudo.

O caminho para sair deste paradoxo é combinar duas ofertas, casadas entre si:

1. Ideias gratuitas que se espalham.
2. Expressões caras daquelas ideias pelas quais vale a pena pagar.

Quando um chef distribui suas receitas, ou aparece em um podcast, ou conduz um seminário online, ele está divulgando suas ideias de graça. É fácil encontrá-los, interagir com eles com frequência e compartilhá-los.

Mas, se você quiser comer aquele macarrão servido em porcelana sobre uma toalha branca no restaurante dela, vai custar vinte e quatro dólares.

Quando uma música na rádio é gratuita, mas o ingresso do show custa oitenta e quatro dólares, o artista pode ser indenizado.

A porcelana e o bilhete são lembranças de ideias, e supõe-se que as lembranças sejam caras.

Existem inúmeras maneiras de você compartilhar sua visão, suas ideias, suas expressões digitais, sua capacidade de se conectar – de graça.

E cada um deles gera consciência, permissão e confiança, o que lhe dá uma plataforma para vender aquilo pelo qual vale a pena pagar.

Confiança e risco, confiança e despesa

O racional é acreditar que é mais provável que exijamos confiança antes de nos envolvermos em transações arriscadas.

E também é racional esperar que as pessoas tenham maior probabilidade de querer mais confiança antes de gastar muito dinheiro (uma forma de risco). Ou comprometendo tempo e esforço.

Muitas vezes, porém, o oposto é verdadeiro.

O fato de a transação ser arriscada provoca a dissonância cognitiva. Inventamos um sentimento de confiança precisamente porque estamos gastando muito. “Sou uma pessoa inteligente, e a coisa mais inteligente a fazer seria ter certeza de que confio em alguém antes de investir minhas economias (ou minha vida), então devo confiar nessa pessoa.”

É para isso que serve o treinamento. O alto custo da participação (sangue, suor e lágrimas) faz com que nos alinhemos com o grupo.

É por isso que as pessoas mudam na Outward Bound.

É por isso que restaurantes e hotéis sofisticados podem sobreviver a críticas negativas.

Quando as pessoas investem pesadamente (dinheiro, reputação ou esforço), muitas vezes inventam uma história para justificar seu compromisso. E essa história carrega confiança.

Todo vigarista sabe disso. A ironia é que os profissionais de marketing em quem precisam de confiança muitas vezes não entendem isso.

Baixar o preço não torna você mais confiável. Faz o oposto.

Seja generoso com as mudanças e corajoso com seus negócios

A generosidade em termos de trabalho gratuito, descontos constantes e muitas horas extras não remuneradas não é realmente generosa. Porque você não pode sustentá-lo. Porque em breve você estará quebrando as promessas que fez.

Por outro lado, mostrar generosidade com sua bravura, sua empatia e seu respeito é realmente generoso.

O que seus clientes desejam de você é que você se importe o suficiente para mudá-los.

Para criar tensão que leva ao movimento para frente.

Exercer um trabalho emocional que os abra para o que é possível.

E se você precisar cobrar muito para conseguir isso, ainda é uma pechincha.

Estudo de caso: Sem gorjetas no USHG

Por mais de uma década, o restaurante mais bem avaliado no guia do Zagat de Nova York foi o Union Square Cafe.

Ao longo dos anos, a empresa que operava o café adicionou quase uma dúzia de outros restaurantes conceituados em Nova York (e desmembrou a Shake Shack, uma empresa de bilhões de dólares, no processo) como parte do Union Square Hospitality Group (USHG).

Em 2016, eles surpreenderam muitos observadores ao eliminar as gorjetas.

Em vez de aceitar gorjetas, o USHG aumentou os preços em 20%. Eles dedicaram o aumento da receita à oferta de licença parental, salários justos e a oportunidade de tratar sua equipe como profissionais. A mudança significou que o pessoal dos fundos da casa (que realmente cozinha a sua comida) recebe melhor salário e significa que os garçons têm um incentivo para trabalharem juntos, para trocarem de turno, para trabalharem como um médico, um piloto, ou um professor pode fazê-lo – pelo trabalho, não por uma gorjeta.

Esta é uma excelente liderança, mas apresenta uma série de problemas de marketing.

Como comunicar o aumento de preços e a eliminação de gorjetas a um cliente regular, alguém que valoriza a percepção de um relacionamento especial porque se considera um cliente que dá gorjetas acima da média?

Como comunicar isso a um turista, que está comparando preços de cardápios online antes de fazer uma reserva e não sabe que ter gorjetas incluídas torna o restaurante muito mais barato do que parece?

Como comunicar isso aos funcionários, especialmente aos servidores mais bem pagos, que poderão ver seus salários cair?

Qual é a mudança que está sendo feita e para quem se destina?

Um dos grandes insights a serem retirados é que uma mudança como essa não pode ser para todos. Por exemplo, alguns clientes ficam felizes com o status que obtêm ao deixar uma grande gorjeta. Eles fazem isso com um floreio e, no esquema das coisas para alguém

que está bem de vida, é uma emoção barata. O USHG não pode mais oferecer essa emoção. "Não é para você, desculpe."

Por outro lado, um restaurante que busca afiliação como forma de status pode descobrir que o tipo certo de agradecimento sincero é muito melhor do que o medo associado a dar gorjetas muito pequenas ou muito altas.

Melhor ainda, o restaurante que tem uma visão de mundo que gira em torno da justiça e da dignidade agora tem mais dificuldade em patrocinar outros restaurantes. Dada a escolha entre um restaurante onde os trabalhadores são envolvidos, tratados de forma justa e trabalham com dignidade – ou um onde a hierarquia mina todas essas coisas – é mais fácil tornar-se frequentador assíduo de um restaurante que está orgulhosamente alinhado com a sua visão do mundo.

Jantar em um restaurante raramente é uma tarefa individual. O USHG dá aos anfitriões a oportunidade de ganhar status através da sinalização de virtude. Eles contam aos clientes uma história que eles podem contar a si mesmos (e aos outros) – uma história sobre como o pequeno ato de escolher um restaurante transforma a catraca em uma questão muito maior em torno de raça, gênero e disparidade de renda.

Essa história não é para todos, mas para as pessoas certas, transforma a experiência.

Para quem se destina, para que serve e como o status é alterado? O que direi aos outros?

► CAPÍTULO DEZESSETE ◄

Permissão e notabilidade em um ciclo virtuoso

A permissão é antecipada, pessoal e relevante

Há mais de vinte anos, em Marketing de Permissão, narrei o início de uma revolução.

É uma questão de atenção. Atenção escassa.

Os profissionais de marketing estavam roubando, abusando e desperdiçando.

O spam era gratuito, então envie mais spam. Spam, spam, spam.

Spam de e-mail, claro, mas todo tipo de spam. Esforços constantes para roubar nossa atenção e um tempo precioso, que não podemos recuperar.

Existe uma alternativa. O privilégio de entregar mensagens antecipadas, pessoais e relevantes às pessoas que desejam recebê-las.

Isso dificilmente parece controverso, mas foi. Isso me expulsou da Associação de Marketing Direto.

O que vi há vinte e cinco anos foi que o spam não crescia. Essa atenção era verdadeiramente preciosa, e os profissionais de marketing egoístas precisavam parar de roubar algo que os humanos não conseguiam mais produzir.

Minha equipe e eu construímos uma empresa em torno dessa ideia. A certa altura, Yoyodyne estava enviando, recebendo e processando mais e-mails do que qualquer outra pessoa no planeta. . e estávamos fazendo isso com a permissão ativa de todas as pessoas com quem interagimos. Nossas taxas de abertura foram superiores a 70% e nossos e-mails tiveram uma taxa de resposta média de 33%.

Isso é cerca de mil vezes a taxa de um e-mail comercial típico enviado em 2018.

Antes de pagar pelos anúncios, então, muito antes disso, comece com a ideia de ganhar esse ativo. O privilégio de conversar com pessoas que sentiriam sua falta se você partisse.

O marketing de permissão reconhece o novo poder dos melhores consumidores de ignorar o marketing. Percebe que tratar as pessoas com respeito é a melhor maneira de chamar sua atenção.

Preste atenção é uma frase-chave aqui, porque os profissionais de marketing de permissão entendem que quando alguém escolhe prestar atenção, na verdade está pagando a você com algo valioso. E não há como eles recuperarem a atenção se mudarem de ideia. A atenção torna-se um ativo importante, algo a ser valorizado e não desperdiçado.

A permissão real é diferente da permissão presumida ou legalista. Só porque de alguma forma você conseguiu meu endereço de e-mail não significa que você tem permissão para usá-lo. Só porque não reclamo, não significa que você tenha permissão. Só porque está nas letras miúdas da sua política de privacidade também não significa que seja permissão.

A permissão real funciona assim: se você parar de aparecer, as pessoas ficarão preocupadas. Eles perguntam onde você foi.

Permissão é como namorar. Você não começa pedindo a venda na primeira impressão. Você ganha o direito, com o tempo, pouco a pouco.

Um dos principais impulsionadores do marketing de permissão, além da escassez de atenção, é o custo extraordinariamente baixo de conexão com pessoas que desejam ouvir você. Gotejamento por gotejamento, mensagem por mensagem. Cada contato é praticamente gratuito.

RSS, e-mail e outras técnicas significam que você não precisa se preocupar com selos ou compras de anúncios na rede sempre que tiver algo a dizer. A entrega em domicílio é a vingança do leiteiro: é a essência da permissão.

O Facebook e outras plataformas sociais parecem um atalho, porque aparentemente facilitam o alcance de novas pessoas. Mas a

desvantagem é que você é um meeiro. Não é a sua terra. Você não tem permissão para entrar em contato com pessoas; eles fazem. Você não possui um ativo; eles fazem.

Cada editor, cada empresa de mídia, cada autor de ideias precisa possuir um ativo de permissão, o privilégio de contatar pessoas sem intermediários.

A permissão não precisa ser formal, mas deve ser óbvia. Meu amigo tem permissão para me ligar se precisar de cinco dólares emprestados, mas a pessoa que você conhece em uma feira não tem essa capacidade de lhe apresentar todo o currículo, embora tenha pago para entrar.

As assinaturas são um ato aberto de permissão. É por isso que os leitores de jornais entregues em domicílio são tão valiosos e os assinantes de revistas valem mais do que os leitores das bancas de jornal.

Para obter permissão, você faz uma promessa. Você diz: “Eu farei x, y e z; Espero que você me dê permissão ouvindo. E então – esta é a parte difícil – é tudo o que você faz. Você não presume que pode fazer mais. Você não vende a lista, nem aluga a lista, nem exige mais atenção. Você pode prometer um boletim informativo e conversar comigo por anos, pode prometer um feed RSS diário e falar comigo a cada três minutos, pode prometer um discurso de vendas todos os dias (como faz o varejista da Internet Woot). Mas a promessa é a promessa até que ambos os lados concordem em alterá-la. Você não presume que só porque está concorrendo à presidência, ou chegando ao final do trimestre, ou lançando um novo produto, você tem o direito de quebrar o acordo. Você não.

A permissão não precisa ser um meio de transmissão unilateral. A internet significa que você pode tratar pessoas diferentes de maneira diferente e exige que você descubra como permitir que sua base de permissão escolha o que ouvirá e em que formato.

Se parece que você precisa de humildade e paciência para fazer marketing de permissão, é porque precisa. É por isso que tão poucas empresas fazem isso corretamente. O melhor atalho, neste caso, não é nenhum atalho.

Quantas pessoas entrariam em contato e se perguntariam (ou reclamariam) se você não enviasse o próximo e-mail? Essa é uma métrica que vale a pena medir e aumentar.

Depois de obter permissão, você pode educar. Você tem inscrição. Você pode aproveitar o seu tempo e contar uma história. Dia após dia, gota a gota, você pode interagir com as pessoas. Não fale apenas com eles; comunicar as informações que desejam.

Pouco depois da publicação do Permission Marketing, Dany Levy lançou um boletim informativo por e-mail chamado DailyCandy. Era um alerta por e-mail focado na cidade para mulheres jovens em busca de vendas, festas e conexões locais. O bem era tão valioso que ela acabou vendendo-o por mais de cem milhões de dólares.

E todo podcaster tem um trunfo como esse, uma base de assinantes que ouve regularmente os programas mais recentes.

E todo político de sucesso tem um trunfo como este: um grupo de eleitores ativistas ansiosos por ouvir a próxima música e partilhá-la ou agir.

Proteja-o. É mais valioso do que os laptops ou cadeiras do seu escritório. Se alguém saísse pela porta com eles, você os demitiria. Aja da mesma maneira se alguém de sua equipe enviar spam à lista apenas para aumentar a métrica.

Ganhe sua própria permissão e seja dono dela

Quando usamos uma plataforma de mídia social porque ela tem muitos usuários integrados, não estamos realmente construindo um ativo.

Claro, por enquanto você pode alcançar seus seguidores nesta plataforma. Mas com o tempo, a plataforma ganha dinheiro cobrando de você, e não doando seu trabalho.

E então você precisará impulsionar uma postagem. Ou preocupe-se com o que acontece quando a plataforma tenta aumentar o preço das ações.

Se a permissão estiver no centro do seu trabalho, conquiste-a e guarde-a. Comunique-se apenas com aqueles que escolhem ouvir de

você. A definição mais simples de permissão é a de pessoas que sentiriam sua falta se você não entrasse em contato.

Você deveria possuir isso, não alugá-lo.

Tuma Basa e RapCaviar

Em 2015, numa medida defensiva, o Spotify contratou o formador de opinião musical Tuma Basa para competir com a nova iniciativa da Apple em playlists com curadoria de DJs. Basa assumiu a playlist RapCaviar e, em poucos meses, cresceu para mais de três milhões de assinantes. Esses são ouvintes que deram permissão ao Spotify (e ao Basa) para compartilhar novas músicas com eles.

Em três anos, ele aumentou a lista para nove milhões de pessoas.

Ele construiu o ativo mais importante do mundo da música. Maior que qualquer estação de rádio. Mais importante que qualquer revista.

Quando Basa traça o perfil de um novo artista, ela se torna uma superestrela (isso é uma jogada de dinheiro, Cardi B). Todas as sextas-feiras de manhã, a playlist é atualizada e, no final do dia, o cenário dos sucessos musicais muda.

O Spotify não precisa possuir espectro de rádio ou uma revista. Em vez disso, eles possuem um ativo de permissão. Permissão, atenção e inscrição impulsionam o comércio.

Aparecendo com generosidade

Como você consegue permissão em primeiro lugar? Como você se conecta com pessoas que desejam ouvir mais de você?

A visão de mundo daqueles que se preocupam com coisas novas (os neofílicos) leva-os a procurar novas vozes, novas ideias e novas opções. Não há muitas dessas pessoas em seu mercado, mas pode haver um número suficiente delas.

Quando a Marvel quer lançar uma nova franquia de super-heróis, eles não começam com anúncios de TV em todo o país. Em vez disso, eles vão para a Comic-Con de San Diego.

A Comic-Con tem permissão. Permissão de fãs delirantes, fãs neofílicos, para lançar novas ideias, para ajudá-los a encontrar o próximo grande sucesso.

Esse é o lugar para lançar Deadpool. Não com arremesso, mas com generosidade.

Uma atração especial que está por vir.

Uma entrevista com o diretor.

Notícias reais.

O filme só vai sair daqui a um ano. Eles não estão lá para vender ingressos. Eles estão lá para obter permissão. Para ganhar atenção ao longo do tempo, para ganhar o privilégio de contar sua história para quem quiser ouvi-la.

Principalmente, é um sinal. Uma forma de dizer ao núcleo da tribo que foi dada atenção, que esse é o tipo de coisa sobre a qual pessoas como nós falarão no próximo ano.

Não importa que haja apenas uma pequena porcentagem do mercado cinematográfico na Comic-Con. O que importa é a qualidade da sua história e a profundidade da sua empatia e generosidade.

E então, se eles fizerem certo, a notícia se espalhará.

Transforme seu projeto sendo notável

É quase impossível espalhar sua palavra diretamente. Muito caro, muito lento. Para encontrar indivíduos, interrompa-os e inscreva-os, um por um. . . é uma tarefa difícil.

A alternativa é criar intencionalmente um produto ou serviço sobre o qual as pessoas decidam que vale a pena falar.

Eu chamo isso de Vaca Roxa.

É importante notar que se algo é notável não depende de você, o criador. Você pode fazer o seu melhor, mas a decisão final cabe ao usuário, não a você.

Se eles comentarem sobre isso, então é notável.

Se eles comentarem sobre isso, a notícia se espalha.

Se as conversas levarem a sua missão adiante, outros se envolverão com a sua ideia e o processo continuará.

Mais fácil falar do que fazer.

Você deve fazer isso com intenção, incorporando-a profundamente no produto ou serviço.

Isso significa que os profissionais de marketing eficazes também são responsáveis pela experiência que os clientes têm.

Ofensivo/juvenil/urgente/egoísta não é a mesma coisa que roxo

Muitas vezes, os profissionais de marketing impacientes recorrem a truques. As acrobacias vêm de um lugar de egoísmo.

Você presta um serviço às pessoas quando faz coisas melhores e torna mais fácil falar sobre elas. A melhor razão pela qual alguém fala de você é porque na verdade está falando de si mesmo: “Veja como meu gosto é bom”. Ou talvez: “Veja como sou bom em identificar ideias importantes”.

Por outro lado, se vamos criticá-lo, censurá-lo, falar sobre como você ultrapassou os limites, estamos fazendo isso para enviar um sinal aos nossos amigos e vizinhos. Que você deve ser evitado, que está piorando as coisas. Não estamos impressionados com quanto dinheiro você gastou, quais limites você ultrapassou ou quão importante o trabalho é para você.

Não, espalhamos a palavra quando ela beneficia a nós, ao nosso gosto, à nossa posição, ao nosso desejo de novidade e mudança.

Suspensão das regras do Clube da Luta

Chuck Palahniuk escreveu que a primeira regra do Fight Club é não falar sobre o Fight Club.

Assim que o tipo certo de personagem (visão de mundo!) do romance ouviu falar do Clube da Luta, essa regra foi um convite para falar sobre o Clube da Luta. E, à medida que crescia, também cresciam as conversas. A Lei de Metcalfe novamente.

Alcoólicos Anônimos é uma organização enorme. E dificilmente é anônimo. Está embutida na prática de um membro ativo a postura de que, na dúvida, falamos de AA, porque falar sobre isso é um ato generoso. É um assassino de vergonha. É um bote salva-vidas. É uma comunhão de conexão, uma chance de fazer pelos outros o que foi feito por você.

As ideias agora viajam horizontalmente: de pessoa para pessoa, não de organização para cliente. Começamos com o menor núcleo possível e damos-lhes algo sobre o que falar e motivos para fazê-lo.

O que escolhemos para comercializar depende de nós. Se não for possível falar sobre a mudança que você procura fazer, talvez você deva encontrar uma mudança diferente que valha a pena fazer.

Projetando para o evangelismo

Alguns membros de AA trazem tensão aos não-membros. Eles abordam ansiosamente (e generosamente) pessoas com problemas com bebida e se oferecem para ajudar.

A pressão social deixou-nos doentes, podem pensar, e a pressão social pode tornar-nos melhores.

Evangelizar é difícil. Trazer tensão para um colega de trabalho ou amigo é muito arriscado. É mais fácil evitar.

O trabalho árduo de criar a mudança que você busca começa com a inserção do evangelismo na própria estrutura daquilo que você está criando. As pessoas não vão espalhar a palavra porque é importante para você. Eles só farão isso porque é importante para eles. Porque promove seus objetivos, porque permite que contem para si mesmos uma história da qual se orgulham.

► CAPÍTULO DEZOITO ◄

A confiança é tão escassa quanto a atenção

O que é falso?

A internet prospera com afiliação. Em sua essência está a magia que vem das conexões ponto a ponto.

Mas as forças que preferem o domínio em vez da afiliação vêem isto como uma ameaça. E criaram ondas de desconfiança em torno das vozes e canais em torno dos quais construímos a nossa confiança cultural.

Além disso, infelizmente, o mau comportamento e a ganância expostos de muitos dos pilares com os quais contamos também destruíram o benefício da dúvida que gostaríamos de dar àqueles a quem procuramos liderança.

O resultado é um momento em que mais pessoas estão conectadas e menos pessoas são confiáveis. Quando a ciência e os factos são muitas vezes misturados com más interpretações deliberadas e mal-entendidos apressados. Não devemos confiar em instituições espirituais, na grande mídia, nos políticos, nas redes sociais ou mesmo nas pessoas da rua.

Acrescente a isso a cacofonia do ruído (com menos sinal do que nunca) e a prevalência de falsificações e fraudes, e a confiança estará ameaçada.

O que é confiável, em quem é confiável?

Nesse vácuo de desconfiança, os profissionais de marketing se encontram em um dos três caminhos:

Ignorado

Esgueirando

Confiável

Se você for ignorado, não conseguirá realizar muita coisa, pois além de não ganhar confiança, também não conquistou atenção.

Se você estiver se esgueirando, fingindo ser uma coisa e agindo de uma maneira diferente, poderá conseguir roubar um pouco de atenção e ganhar alguma confiança falsa, mas isso não durará.

O terceiro método – confiança – é o único que paga o investimento necessário. E é bom que também seja o mais fácil de conviver.

Um profissional de marketing confiável ganha inscrições. Ela pode fazer uma promessa e cumpri-la, ganhando mais confiança. Ela consegue contar uma história, sem interrupções, porque com a confiança vem a atenção. Essa história ganha mais inscrições, o que leva a mais promessas e, então, a mais confiança. E talvez, se a história for bem organizada e ressoar, isso leve ao boca a boca, às conversas entre pares que estão no cerne da nossa cultura.

O benefício da dúvida não é um mito. Há muitas dúvidas e provavelmente você não está obtendo os benefícios disso. Somente quando as pessoas estão realmente indo para onde elas pensam que você está indo, quando sua identidade e status já estão em jogo – é aí que você obtém o benefício.

E então a mudança acontece.

A confiança da ação

Num mundo que escaneia em vez de ler, que fofoca em vez de pesquisar, verifica-se que a melhor maneira de ganhar confiança é através da ação.

Lembramos o que você fez muito depois de esquecermos o que você disse.

Quando solicitamos o reembolso de um produto com defeito, o que você fez? Quando você perdeu nossos dados, o que você fez? Quando você teve que fechar a fábrica e nossos empregos estavam em risco, o que você fez?

Os profissionais de marketing passam muito tempo conversando e trabalhando no que vamos dizer. Precisamos gastar muito mais tempo fazendo.

Falar significa concentrar-se na realização de uma conferência de imprensa para as massas.

Não falar significa focar no que você faz quando ninguém está olhando, uma pessoa de cada vez, dia após dia.

Famoso para a tribo

A fama gera confiança, pelo menos em nossa cultura.

Todo mundo é famoso por mil e quinhentas pessoas.

Algumas pessoas chegam a ser famosas por até três mil.

E esse é um fenômeno novo e fascinante. Quando há três mil, dez mil ou quinhentas mil pessoas que pensam que você é famoso. . . isso muda as coisas. Não apenas porque ouviram falar de você, mas porque pessoas em quem confiam também ouviram falar de você.

Se você é consultor de negócios, designer ou inventor, ser famoso por três mil pessoas certas é suficiente.

O objetivo não é maximizar seus números nas redes sociais. O objetivo é ser conhecido pelo menor público viável.

Relações públicas e publicidade

Normalmente, os profissionais de marketing buscam publicidade.

Eles querem clipes. Redações. Características. Divulgando a palavra. Se você contratar uma empresa de relações públicas, é mais provável que esteja contratando um publicitário.

E uma boa publicidade é ótima se você conseguir – por que não?

Mas o que você provavelmente precisa mais do que publicidade é de relações públicas.

Relações públicas é a arte de contar sua história para as pessoas certas da maneira certa. Ele voluntariamente dá as costas à publicidade que busca tinta a todo custo (“Desde que escrevam meu nome corretamente”) em troca da confiança do profissional de marketing na construção de um motor para uma ideia.

A corrida para ser um pouco famoso começou e está sendo alimentada pelas conexões sociais e tribais permitidas pela Internet. Damos muita fé e crédito aos famosos, mas agora são muito mais. Com o tempo, quando todos forem famosos, isso irá desaparecer, mas neste momento, a confiança e o benefício da dúvida que concedemos aos famosos são bastante valiosos.

► CAPÍTULO DEZENOVE ◄

O Funil

A confiança não é estática

Visualize um funil com vários vazamentos e buracos.

No topo do funil, você concentra a atenção.

Na parte inferior do funil, surgem clientes fiéis e comprometidos.

Entre o topo e o fundo, a maioria das pessoas vaza. Eles se afastam, a confiança diminui ou vão embora devido a uma incompatibilidade entre o que você oferece e o que eles acreditam, uma desconexão entre o que você diz e o que eles ouvem. Ou talvez simplesmente não seja uma boa opção, ou eles estejam distraídos, ou a vida tenha atrapalhado.

À medida que as pessoas avançam no funil – de estranho a amigo, de amigo a cliente, de cliente a cliente fiel – o status de sua confiança muda.

Talvez eles se tornem mais confiantes, resultado da dissonância cognitiva e da experiência. Ou, mais provavelmente, ficam mais distraídos, mais medrosos, mais ansiosos para fugir, porque dizer sim é mais estressante do que simplesmente ir embora.

Você pode consertar seu funil

1. Você pode ter certeza de que as pessoas certas serão atraídas por isso.
2. Você pode ter certeza de que a promessa que os trouxe está alinhada com onde você espera que eles cheguem.

3. Você pode remover etapas para que menos decisões sejam necessárias.
4. Você pode apoiar aqueles com quem está interagindo, reforçando seus sonhos e amenizando seus medos à medida que avança.
5. Você pode usar a tensão para criar movimento para frente.
6. Acima de tudo, você pode entregar um megafone àqueles que se engajaram com sucesso no funil, uma ferramenta que eles podem usar para contar aos outros. Pessoas como nós fazem coisas assim.

Matemática do funil: Casey Neistat

Casey obtém regularmente mais de dez milhões de visualizações em um de seus vídeos no YouTube. Esse é um ativo de permissão. As pessoas o seguem e provavelmente compartilharão seu trabalho.

Para um projeto recente, ele enviou seus espectadores (quando vi o vídeo, ele tinha cerca de um milhão de visualizações) para sua transmissão ao vivo no Twitch.

Cliquei no link e vi que já havia sido visto dezoito mil vezes. Então, cerca de uma em cada cinquenta pessoas clicou.

No vídeo do Twitch, houve centenas e centenas de comentários. É difícil contar, mas vamos chamar de mil.

O que significa que uma em cada dezoito pessoas reservou um tempo para postar um comentário.

E dos mil comentadores, talvez cinco irão em frente e tomarão outras medidas, como inscrever-se em qualquer edifício de Casey.

1.000.000 a 18.000 a 1.000 a 5.

É assim que se parece um funil. Sua milhagem pode variar.

A razão pela qual ele é Casey e nós não, não é porque ele otimizou seu funil. É porque o topo do funil é preenchido regularmente e sem esforço com pessoas que estão inscritas em sua jornada.

Tudo melhora quando você conquista essa confiança.

O funil de marketing direto sustentável

Há um caso especial aqui, um funil que agora é procurado por milhões de pessoas que compram anúncios do Google e do Facebook.

Em 2017, estas duas empresas faturaram mais de cem mil milhões de dólares, cerca de metade de todo o dinheiro gasto em publicidade online em todo o mundo. E quase todos esses anúncios foram medidos e todos envolviam o funil.

Gaste mil dólares em anúncios online que alcancem um milhão de pessoas.

Obtenha vinte cliques.

Isso significa que cada clique custa cinquenta dólares.

Esses cliques vão para o seu site. Um em cada dez se transforma em um pedido.

O que significa que cada pedido custa quinhentos dólares.

Se você tiver sorte, neste negócio que estamos descrevendo, o valor vitalício de um cliente é superior a quinhentos dólares, o que significa que você pode virar a página e comprar mais anúncios para conseguir mais clientes pelo mesmo custo. E faça isso de novo e de novo, com todos os anúncios se pagando. Magia!

É claro que a grande maioria do seu lucro vai direto de você para o local onde você compra os anúncios, e é por isso que essas duas empresas são tão extraordinariamente bem-sucedidas. Eles estão roubando o lucro de quase todos os seus anunciantes. O Google pode lucrar cem dólares por venda, enquanto você, o anunciante que faz todo o trabalho, ganha apenas dez dólares.

Mas você pode conviver com isso, porque a margem dessa próxima venda ainda é positiva. Como você sai na frente, é fácil comprar mais anúncios.

E o funil avança.

Este é o sonho do profissional de marketing direto. É uma publicidade que claramente se paga. Ele permite que você dimensione. Você pode medir o que está funcionando, fazer isso de novo e de novo e crescer.

É importante notar que muito poucas organizações fazem essas contas com cuidado. Eles estão gastando e orando, esperando que tudo saia na água.

Mas se você for cuidadoso e alerta, poderá começar a entender quanto custa colocar atenção no topo do funil e poderá trabalhar para melhorar não apenas a qualidade de seus leads, mas também a eficiência do processo.

Sem dúvida, trabalhe para reduzir o custo do primeiro clique. Mas se você fizer isso fazendo uma promessa ridícula no anúncio que veicula, o tiro sairá pela culatra, porque, uma vez no funil, as pessoas deixarão de confiar em você, a tensão evaporará e seu rendimento despencará.

Em vez disso, considere focar em quais etapas mudar ou eliminar. Explore o que acontece se as pessoas se envolverem em suas ideias ou em sua comunidade antes de você pedir que lhe enviem dinheiro. Invista no valor vitalício de um cliente, criando coisas novas para seus clientes, em vez de correr tentando encontrar novos clientes para seus produtos.

Quando comecei no marketing, acho que menos de 5% de todos os anunciantes mediram seus resultados. Era muito difícil fazer isso com TV, rádio e mídia impressa. Hoje, suponho que o número esteja mais próximo de 60%, porque os números estão claramente marcados. O que falta é uma análise cuidadosa do que esses números significam.

Um aparte sobre matemática de funil

Não sei por que a matemática do funil confunde tantas pessoas, mas se você seguir passo a passo, verá.

A coisa mais importante a descobrir é o valor vitalício de um cliente. Aqui está um exemplo simples: quanto vale um novo cliente fiel para um supermercado?

Se tudo o que fizermos for calcular o lucro de uma única ida à loja, será apenas um ou dois dólares. Os supermercados têm margens muito baixas.

Mas e se essa pessoa se tornar um comprador regular? E se ele visitar duas vezes por semana, comprando cem dólares em mantimentos de cada vez, e fizer isso durante os cinco anos em que

mora na vizinhança (o que não é incomum em muitos subúrbios)? São cinquenta mil dólares ou mais em vendas. Mesmo com uma margem de lucro de 2%, isso significa que há mil dólares de lucro de cada novo cliente ao longo do tempo.

E . . .

E se o seu supermercado for especial e, quando alguém se tornar um comprador, houver uma chance de contar a amigos e vizinhos e um deles também se tornar um comprador regular? Isso torna cada novo cliente ainda mais valioso, porque ele se torna o seu motor de crescimento.

Isso significa que um supermercado deve estar ansioso para patrocinar um evento para novos moradores da cidade, porque o funil é muito eficiente.

E isso significa que um supermercado deve rapidamente pedir desculpas e reembolsar um cliente que está chateado porque um melão de quatro dólares não está maduro. Dificilmente vale mil dólares em vendas perdidas para ter uma discussão.

Com tecnologia e serviços podemos ir mais longe. Se olharmos para um serviço como o Slack, um cliente inicial pode ter um valor vitalício de cinquenta mil dólares ou mais. Se contarmos não apenas o que eles estariam pagando ao longo do tempo, mas também o impacto sobre o que seus colegas de trabalho poderiam acabar pagando, mais o valor do crescimento ao excluir concorrentes, mais o valor do patrimônio da empresa uma vez visto como vencedor, é fácil justificar esse tipo de análise. Os primeiros mil clientes, se forem as pessoas certas, são praticamente inestimáveis.

Ok, então se esse é o valor do tempo de vida, como é o funil, a parte do custo da equação?

A maneira mais simples de pensar nisso é com selos.

Se uma carta selada custa cinquenta centavos, quantas cartas você precisa enviar para conseguir um cliente?

Nos velhos tempos da mala direta, isso era tudo que precisávamos saber.

Se você precisar enviar mil cartas seladas para receber um pedido, isso significa que cada pedido custará quinhentos dólares. (Porque custam cinquenta centavos cada, certo?)

Se o valor vitalício de um cliente for setecentos dólares, compre tantos selos quanto puder! Por outro lado, se o valor vitalício de um cliente for quatrocentos dólares, você não terá como comprar selos. Você precisa de uma carta melhor ou de um negócio melhor.

Essa análise simples é a razão pela qual você já ouviu falar de L.L. Bean, Lands' End e Victoria's Secret. Eles compraram muitos selos.

A Internet torna isso mais rápido, mais poderoso e com mais nuances.

Na internet você não compra selos nos correios. Em vez disso, você compra cliques do Google ou do Facebook.

Esses cliques vão para um site.

Esse clique no site vai para outra parte do site.

Ou para um e-mail.

Ou para um download de teste.

E então isso leva à próxima coisa, e assim por diante, até que você transforme esse interesse em um cliente pagante.

Cada clique entre o primeiro e o último torna seu funil mais caro, mas se você se livrar de muitos cliques, ninguém confiará em você o suficiente para comprar de você.

Se o seu produto ou serviço melhorar as coisas, o cliente ficará com você e você gerará aquele valor vitalício de que falamos.

Se você não consegue ver o funil, não compre os anúncios.

Se você consegue medir o funil e custa muito caro pagar pelos anúncios, não compre os anúncios. Conserte o funil primeiro.

A verdade sobre o seu funil

Não será uma fonte mágica de resultados.

Espero que sim, mas é bastante improvável.

Embora haja muitas pessoas felizes em lhe vender um milagre – um funil de renda passivo e autônomo – esses funis mágicos são raros.

Isso ocorre porque o valor vitalício de um novo cliente raramente excede o custo de veiculação dos anúncios necessários para conquistar um novo cliente.

As pessoas são tão desconfiadas e a web é tão confusa que os anúncios raramente têm poder suficiente para se pagarem. As pessoas veem tantos anúncios, com tantas promessas, que o custo do engajamento disparou.

A verdade é que a maioria das marcas que importam e a maioria das organizações que prosperam são impulsionadas pela publicidade, mas construídas por um bom marketing. Eles crescem porque os usuários evangelizam seus amigos. Eles crescem porque são entidades vivas, oferecendo cada vez mais valor às comunidades que servem. Eles crescem porque encontram tribos que se unem em torno da mudança cultural que são capazes de produzir.

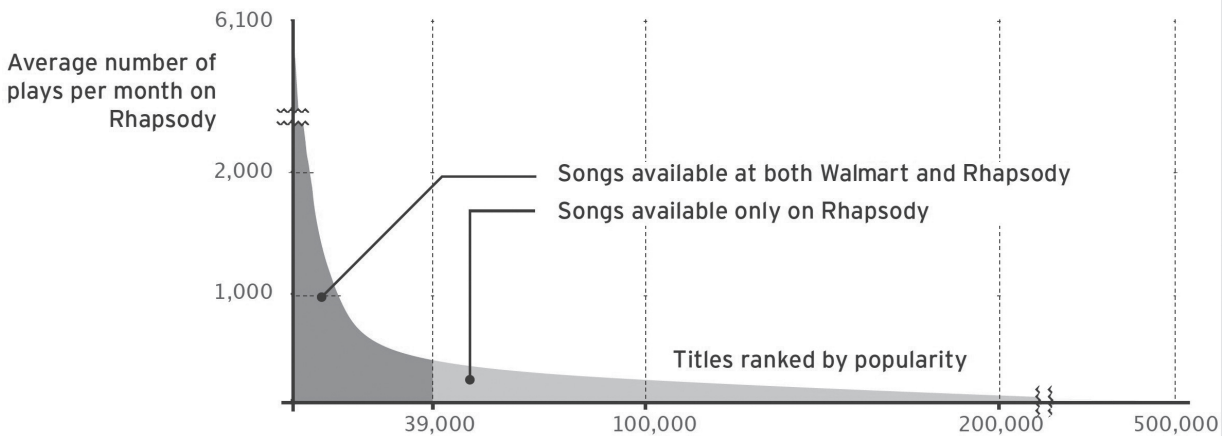
O trabalho que você dedica para melhorar seu funil é um esforço bem gasto. Mas as tentativas de construir uma máquina de lucro em movimento perpétuo quase sempre terminam em amargura, porque exigem que você se esforce demais e rápido demais para fazer algo que dure.

O objetivo é abastecer a bomba com anúncios direcionados aos neofílicos, pessoas que procuram você. Em seguida, construa confiança com frequência. Para obter julgamento. Para gerar boca a boca. E para fazer valer a pena construindo um grupo de pessoas, uma rede que precisa do seu trabalho para fazer parte de quem elas são e do que fazem.

É fácil pular a última parte, aquela que acontece após o primeiro clique. E se você fizer apenas a parte fácil e cara, é quase certo que ficará insatisfeito com o resultado.

A vida na cauda longa

O trabalho inovador de Chris Anderson na cauda longa pode ser facilmente compreendido com um gráfico simples:



[crédito: Chris Anderson] À esquerda estão os sucessos. Não há muitos deles, mas cada um deles vende muito. Na verdade, o número um vende dez vezes mais cópias do que o número dez e cem vezes mais do que o número cem. Um golpe é mágico.

À direita estão o resto. A cauda longa: bons produtos de interesse especializado. Cada um, por si só, não vende muitos exemplares, mas em conjunto, a cauda longa vende tanto quanto a cabeça curta.

Metade das vendas da Amazon são livros que não estão entre os cinco mil primeiros. Metade!

Metade da música consumida em sites de streaming não está disponível nas lojas. Nem metade dos títulos, metade do volume.

A Amazon pode se sair muito bem com essa estratégia, pois vende todos os livros disponíveis. Cada autor, porém, sofre: vender um ou dois livros por dia não é maneira de ganhar a vida.

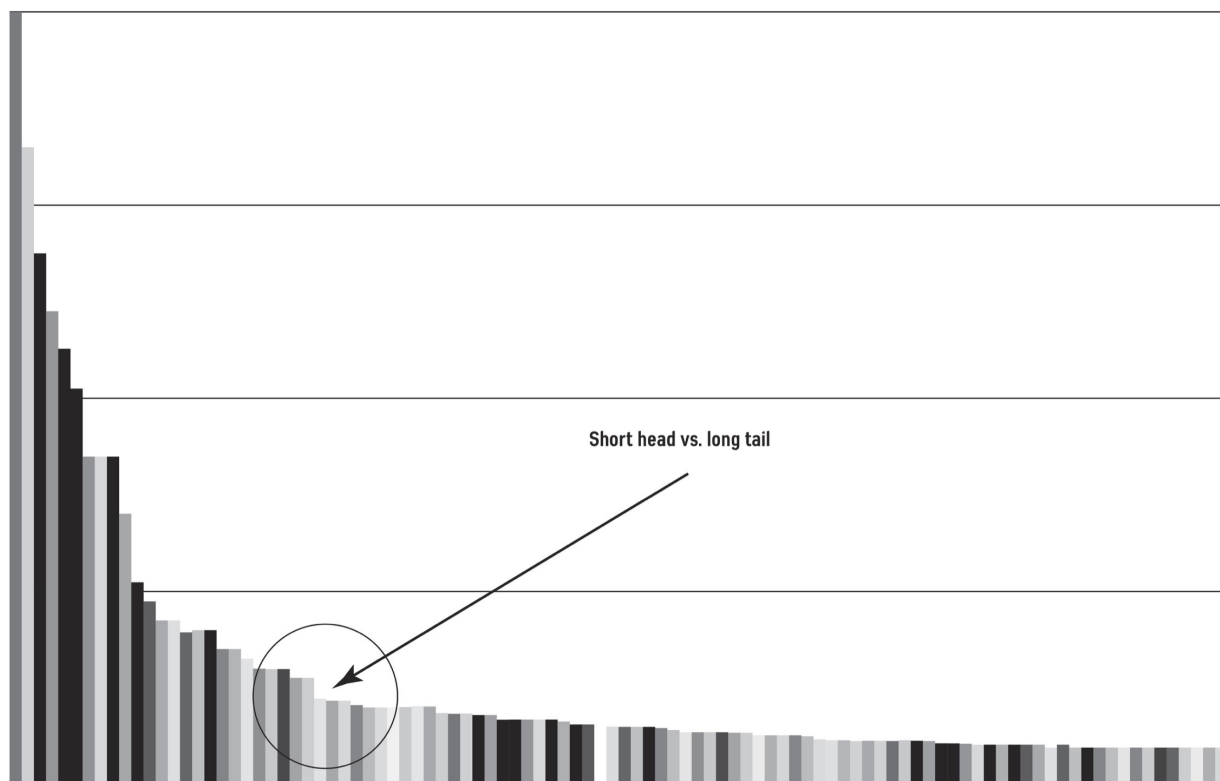
Se você é músico, viver na cauda longa com suas doze ou vinte e quatro músicas não vai pagar nenhuma conta. E quase todo mundo que publica em um mercado aberto está na cauda longa.

Abaixo, você verá um gráfico semelhante mostrando o tráfego para sites.

Se você estiver no círculo, ou pior, à direita desse círculo, não poderá competir por impacto ou verbas publicitárias, porque, embora o Google lucre com cada site que pesquisa, a maioria das pessoas nas periferias está bufando. e bufando.

Esses enormes mercados (Amazon, Netflix, iTunes, etc.) dependem das esperanças e sonhos equivocados de indivíduos que

estão na cauda longa. Separadamente, cada um luta. Juntos, é um bom negócio.



Tráfego para os sites mais populares

Camisa de Páscoa do aniversário da Páscoa do primeiro de abril

Aqui está um exemplo vívido de viver na cauda longa: outro dia vi uma camiseta à venda na Amazon que dizia “É Páscoa, é Páscoa, é primeiro de abril e é meu aniversário”.

Obviamente, esse é um item de interesse especial, que não pode apoiar o esforço investido nele. Afinal de contas, apenas uma em cada 365 pessoas se qualifica para usar uma camisa como essa, e talvez uma em cada mil delas realmente use uma, e, não sei, talvez um em cada cem de seus amigos pense em procurar por isso, então o vendedor provavelmente vendeu quatro.

Mas aí estava.

Mais pesquisas encontraram camisas como esta:



Oh, eu vejo. É um negócio de cauda longa. Algumas empresas estão fabricando dezenas de milhares de camisas diferentes. Eles estão fazendo sob encomenda. A cauda longa e o espaço infinito nas prateleiras da Amazon tornam isso possível. Eles podem não vender muitas (nenhuma) camisas em particular, mas, em conjunto, é razoável supor que estejam vendendo milhares de camisas por mês.

Se você conseguir agregar um pedaço da cauda longa, poderá fazer isso. Mas você não pode vender apenas uma camisa obscura e tentar.

Esta é a falsa promessa da internet. Que você pode ficar feliz com uma pequena fatia da cauda longa. Que qualquer um pode cantar, escrever, dançar, fazer comédia, ser treinador ou freelancer, e qualquer um o fará, e você ficará bem.

Exceto que você não ficará bem, porque você não pode viver disso. A internet pode viver disso, Upwork e Fiverr e Netflix e Amazon podem viver disso, mas você não pode.

Ouvimos falar dos discrepantes, das crianças que ganham milhões de dólares por ano com seu canal no YouTube ou do fashionista com milhões de seguidores. Mas tornar-se um outlier não é uma estratégia. É um desejo.

Há uma saída

A matemática de um sucesso vai além do benefício de vender muitas cópias. Na verdade, sucessos são sucessos porque as pessoas gostam de sucessos.

Gostamos de fazer o que todo mundo está fazendo.

(Todos significa “todos como nós”.)

Você provavelmente já adivinhou a estratégia: ao dividir o mercado em muitas curvas, e não apenas em uma, acabamos com muitas cabeças curtas e muitas caudas longas.

Existe o mercado de ficção literária voltada para adolescentes. O mercado de livros sobre escultura em chips. O mercado de cursos em vídeo sobre como usar uma câmera GH5 para fazer filmes. E o mercado de improvisação.

Existe até mercado para música drone tocada tão alto que o público precisa usar proteção auditiva.

Em cada um desses mercados, e em um milhão de outros, há necessidade de uma cabeça curta, pelo menos depois que alguém conecta as pessoas desse mercado umas às outras, para que percebam que existem, para que se vejam e para que possam entender qual é o golpe.

Porque é o sucesso que os conecta.

Assim que virem, provavelmente vão querer.

Isto significa que viver na cauda longa tem dois elementos essenciais:

1. Cria a contribuição definitiva, mais essencial e extraordinária para o campo.
2. Conecta o mercado para o qual você o projetou e os ajuda a ver que você pertence ao mercado pequeno. Que esse golpe é a cola que os mantém unidos.

Rocky Horror está na cabeça curta. O mesmo acontece com o martelo perfurador sem escova de íon de lítio DeWalt 20V Max XR.

É o sucesso que nos une. Aquele que deixa claro que vocês são pessoas como nós.

Sim, a internet é uma ferramenta de descoberta. Mas não, você não será descoberto dessa forma.

Em vez disso, você causará impacto unindo aqueles a quem procura servir.

Superando o abismo

Não temos ideia de quem descobriu o buraco ou quem deu nome ao Grand Canyon, mas Geoff Moore descobriu o abismo. É a lacuna negligenciada, mas muitas vezes fatal, na curva de Rogers, a curva de como as ideias se espalham pela cultura.

Os primeiros a adotar vão primeiro; eles compram coisas porque são novas, interessantes e um pouco arriscadas.

Eles fazem isso porque gostam de coisas novas, interessantes e um pouco arriscadas.

Mas há um problema. Não há um número suficiente desses neofílicos por aí. As grandes organizações, os movimentos de massas e os lucros substanciais dependem muitas vezes do mercado de massas – necessitam da ação do resto de nós.

O mercado de massa é onde vivem Heinz, Starbucks, JetBlue, American Heart Association, Amazon e centenas de outros.

Como se chega lá?

A resposta intuitiva é que os primeiros a adotar levarão sua ideia às massas e pronto.

Mas muitas vezes não é isso que acontece.

Isso não acontece porque o mercado de massa quer algo diferente do que os primeiros adotantes querem. O mercado de massa quer algo que funcione. Algo seguro. Uma correspondência de padrão, não uma interrupção de padrão. Eles levam muito a sério “pessoas como nós fazem coisas assim”.

O argumento de Moore era que poucas inovações passam de uma parte do mercado para outra. Isso porque, para satisfazer os primeiros usuários, talvez você só precise irritar as massas. Exatamente o que a sua inovação fez (quebrar coisas) é aquilo que o mercado de massa não quer que aconteça.

Eles não querem negociar seus DVDs. Eles não querem aprender uma nova plataforma de software. Eles não querem ler suas notícias online.

Para entender como é essa colisão, passe uma ou duas horas no suporte técnico da loja da Apple. Confira quem está lá e por quê. Ouça suas perguntas e preste atenção em suas expressões faciais.

O meio da curva não está adotando com entusiasmo. Eles mal estão se adaptando. É por isso que eles escolheram estar no meio da curva.

Onde está sua ponte?

A ponte sobre o abismo reside nos efeitos de rede. A maioria dos sucessos de marketing de rápido crescimento da nossa vida se espalhou por causa de ideias que funcionam melhor quando todos as conhecem.

Os primeiros adeptos têm um enorme incentivo para levar a sua ideia através do abismo até às massas; suas vidas serão melhores se todos em sua rede também usarem essa ideia.

Não há razão para falar sobre um novo tipo de chocolate que você realmente gosta. Não torna sua vida melhor se outras pessoas comem.

Por outro lado, você passa muito tempo contando às pessoas sobre o Snapchat, o Instagram ou o Twitter, porque se seus amigos te seguissem, sua vida melhoraria.

Esse é o simples poder de catraca dos efeitos de rede. As tribos conectadas são mais poderosas do que as desconectadas. Indivíduos que chegam cedo têm um incentivo para trazer outros, e assim o fazem.

É claro que não é apenas a tecnologia, embora muitas vezes seja a força por trás das interrupções de padrões que refizeram a nossa cultura.

Há um incentivo para eu organizar uma viagem de ônibus para Washington, D.C., para protestar contra a violência armada. Se mais

pessoas vierem, não só causaremos mais impacto, mas o dia também será mais divertido.

Há um incentivo para que seus amigos se inscrevam na participação agrícola local da CSA. Os agricultores não podem dar-se ao luxo de vir apenas para algumas pessoas da vizinhança, mas se muitas pessoas vierem, haverá melhor variedade para todos nós.

O movimento de ideias entre pares é a forma como atravessamos o abismo – dando às pessoas um efeito de rede que faz com que a estranheza de propor uma mudança valha o esforço.

A ponte é construída sobre duas questões simples:

1. O que direi aos meus amigos?
2. Por que vou contar a eles?

Nunca acontece que as pessoas contem aos amigos porque você quer, ou porque você pediu, ou porque você trabalhou duro.

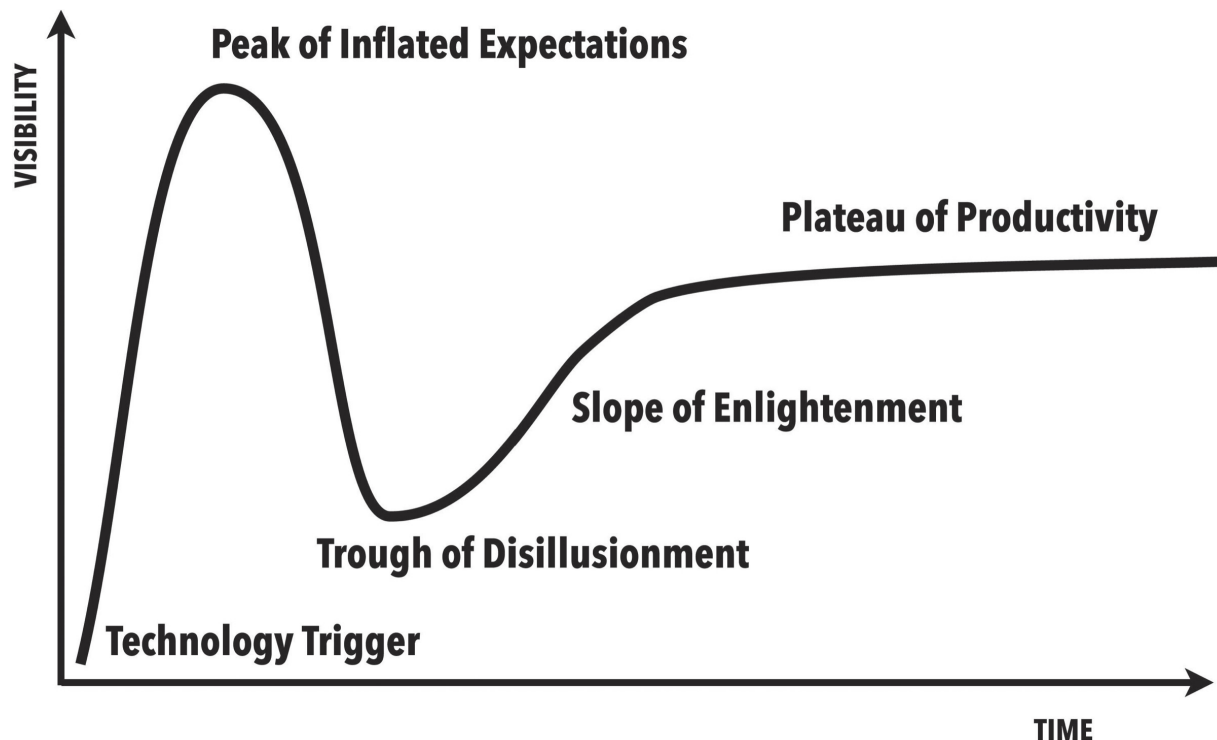
Dê a eles um porquê. E isso geralmente envolve mudar o que você oferece. Torne as coisas melhores, fazendo coisas melhores – coisas que têm um efeito de rede, uma catraca, uma razão para compartilhar.

Sobrevivendo ao abismo

O Gartner Hype Cycle é uma meta-análise brilhante de como a cultura muda.

O gatilho da tecnologia abre a porta para a sua arte, para a contribuição que você deseja dar. Ele interrompe um padrão.

O ciclo de hype do Gartner



Nesse momento, o marketing pode te ajudar a atingir os neofílicos. Inevitavelmente, esses primeiros usuários irão divulgar seu trabalho. Claro que sim. Essa é uma das melhores razões para ser um dos primeiros a adotar.

Quando a ideia é apresentada ao resto do mercado, ela não pode ser comparada ao hype. Daí a calha. Esta é outra maneira de ver o abismo de Moore. É neste momento, quando os neofílicos estão entediados com você e o mercado de massa o despreza, que você provavelmente perderá o ímpeto. Este é o momento em que você precisa de uma ponte, uma nova forma de atravessar a cultura com histórias que correspondam às visões de mundo deste novo mercado mais conservador.

E então, com generosa persistência, você poderá subir a encosta até o novo planalto, o lugar onde você é agora indispensável para as massas. Um novo padrão substituindo o antigo.

Você pode não encontrar a ponte

Anos atrás, minha equipe no Squidoo lançou o hugdug.com.

A ideia por trás do HugDug era bem simples: você poderia criar uma página (demorou cerca de quatro minutos) traçando o perfil de qualquer produto que você adorasse na Amazon. Se você escolhesse um livro, por exemplo, a página traria a capa, o título e um botão grande com um link.

Você adicionaria sua própria avaliação e muito conteúdo relevante.

Se alguém encontrasse a página e comprasse o livro, a Amazon nos pagaria royalties e nós enviaríamos metade para sua instituição de caridade favorita. (Isso foi anos antes de smile.amazon.com, e estávamos doando vinte vezes mais para instituições de caridade do que eles.)

A nossa aposta era que os autores promoveriam alegremente os seus livros desta forma – era mais fácil de controlar do que a sua página na Amazon, e eles poderiam ter orgulho na forma como a informação era apresentada, para não mencionar a filantropia de tudo isto.

Também esperávamos que o fã típico do Pinterest achasse uma página como essa não apenas divertida de construir, mas também gratificante, porque estaria ajudando a arrecadar dinheiro para uma causa pela qual se importa.

Nossa tese era que seríamos capazes de trabalhar para encontrar os primeiros adotantes, neofílicos ansiosos para experimentar coisas novas e brilhantes na Internet. Estávamos apostando que, assim que vissem que estava funcionando, fariam mais, nos levando mais fundo ao longo da cauda longa, gerando milhares de páginas.

E que, à medida que a notícia se espalhasse, traríamos autores, e eles seriam baleias, promovendo seus livros como loucos.

E que as pessoas que vissem qualquer uma de nossas páginas HugDug não apenas comprariam pelo mesmo preço que comprariam na Amazon (afinal, era o mesmo preço), mas construiriam suas próprias páginas (aumentando seu status porque estavam compartilhando insights entre uma multidão de elite, todos a serviço da filantropia).

Continuamos assim por meses, mas falhamos.

Acho que a principal razão pela qual falhamos foi que, embora tenhamos sido julgados (milhares de páginas foram construídas), não conseguimos encontrar nenhuma baleia. Foram menos de seis pessoas que construíram mais de uma dúzia de páginas ou as promoveram muito.

A tensão se dissipou muito rapidamente. As pessoas sentiam que não tinham um bom motivo para voltar após uma única visita. A cauda longa era tão longa que não era incomum que uma página do HugDug não vendesse nenhum livro em um mês. E a maioria das pessoas hesitava em promover uma página, porque embora seja mais fácil agora, ainda é emocionalmente difícil convencer seus amigos a visitarem um site de compras online.

A lição foi que um sucesso como o do Kickstarter é sempre mais difícil do que parece. Fomos ingênuos ao acreditar que quatro meses eram tempo suficiente para criar um sucesso instantâneo. Subestimamos o quão difícil poderia ser criar incentivos suficientes e, acima de tudo, não conseguimos criar uma dinâmica de tensão que teria transformado os nossos primeiros utilizadores em embaixadores conectados que teriam virado a catraca à medida que atravessávamos o abismo.

Não fizemos o suficiente para contar uma história sobre status e não fomos suficientemente específicos sobre quem seriam nossos primeiros clientes, o que eles poderiam querer, acreditar e dizer.

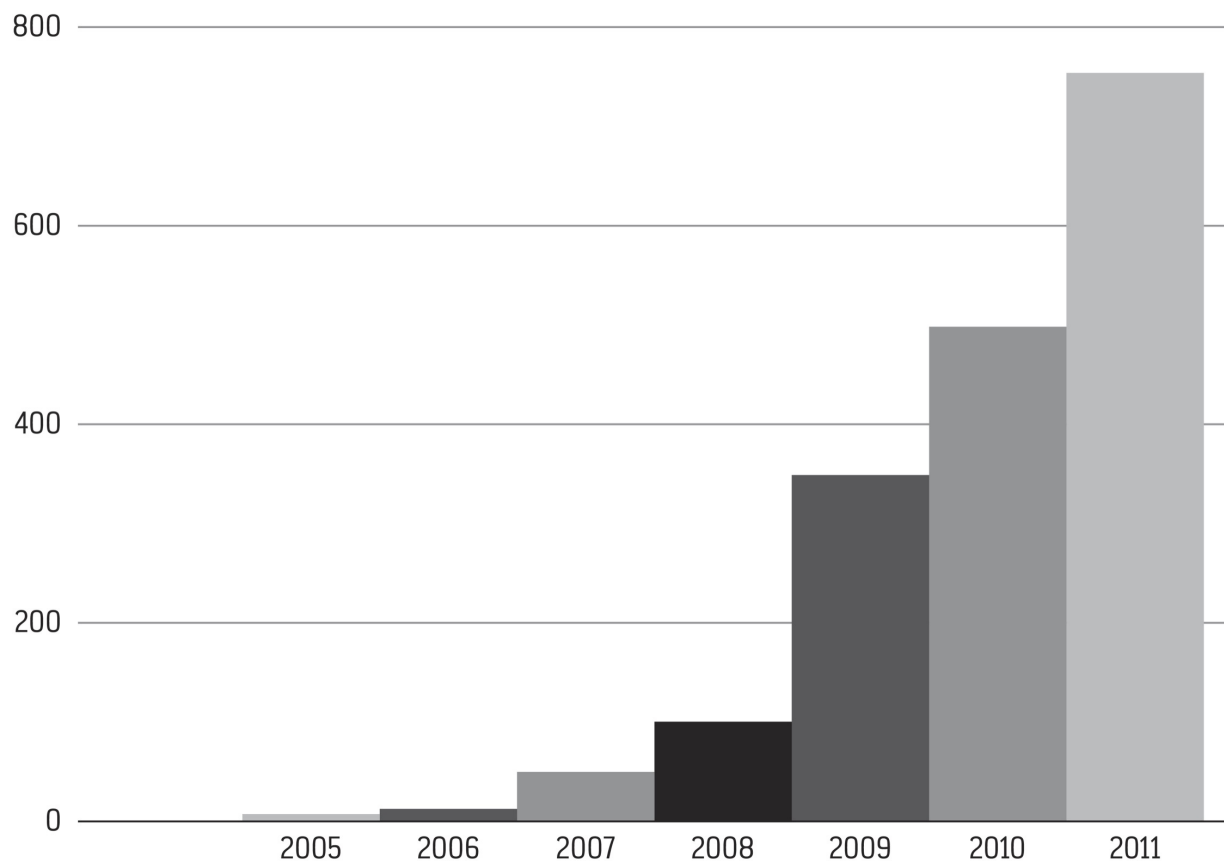
Estudo de caso: Facebook e atravessando o maior abismo

Durante a nossa vida, muito poucas marcas passaram totalmente para o mercado de massa. A Starbucks, que é familiar para a maioria das pessoas que lêem isto, não chegou até o fim, nem a Heineken ou mesmo o bagel.

Mas o Facebook sim.

Este gráfico mostra como é:

Cada barra é composta por usuários durante um determinado ano (o mês mudou no meio, mas a ideia é a mesma). Por volta de 2008, um novo grupo de pessoas começou a usar o Facebook.



Esse salto aconteceu porque o motivo da inscrição mudou de “isso é meio interessante” para “isso vai me ajudar imensamente” e para “sou a última pessoa no mundo que não está usando isso”.

Começar em Harvard fazia parte do segredo. O inseguro estudante de Harvard tinha uma necessidade urgente de status: descobrir sua posição na hierarquia.

À medida que se espalhava pela Ivy League, o Facebook atravessava um abismo local após o outro. Em cada escola, um neofílico foi o primeiro (porque gosta de ser o primeiro), mas o implacável aumento do status manteve a disseminação. Quanto mais amigos você tiver no Facebook, maior será o seu status. As outras pessoas que já estavam no Facebook tinham um status que você admirava (outros alunos da Ivy League). O Facebook foi plantado no melhor lugar possível, cercado por jovens inseguros e de alto status, com conexões rápidas de internet, muito tempo livre e um desejo insaciável de ser visto, de se conectar e de subir em alguma hierarquia invisível.

Depois que se espalhou pela tribo local, não foi difícil saltar para outras faculdades e, finalmente, para o público.

Este último salto no abismo é o de um bilhão de dólares. E mais uma vez, os papéis de status entram em ação. Como o Facebook foi capaz de combinar nerdice com status, eles conseguiram cercar o meio do mercado e criar uma catraca irresistível. Participe ou enfrente o seu pior medo: ficar socialmente isolado.

Por mais que a maioria dos profissionais de marketing queira dar esse último grande salto, é improvável. O mercado é muito grande e o efeito de rede típico não é tão forte.

Cruzando o abismo local

A boa notícia é que você não precisa se preparar para cruzar um abismo global. Um local pode mudar tudo.

A escola primária local é um bom exemplo. Uma criança traz um ioiô na segunda-feira. Mas ele é o garoto errado no dia errado.

Algumas semanas depois, uma carismática aluna do quinto ano traz seu ioiô e anuncia que está iniciando o Yo-yo Union, um clube exclusivo aberto a todos. Ela é muito boa em truques, mas não tão

boa a ponto de intimidar. E ela traz consigo mais três ioiôs, para os amigos.

Logo, os quatro estão no parquinho, passeando com os cachorros e dormindo. Ela escolheu sabiamente – cada um desses primeiros adotantes é um líder por mérito próprio. Uma semana depois, há trinta crianças com ioiôs no parquinho. O custo de entrada é baixo, o retorno é rápido e a conexão parece real.

Uma semana depois, parece que toda a escola está fazendo isso.

Como os ioiôs são uma moda passageira, sem pegajosidade, eles esfriam tão rápido quanto se espalham. Claro, não precisa ser assim se você construir identidade e persistência.

O mesmo cruzamento aconteceu com as Uggs, com mochilas pretas, com skates baratos.

Só notamos aqueles que atravessam um abismo local, mas os primeiros a adotar estão sempre experimentando nos limites. É quando a combinação de adoção e efeitos de rede cria tensão suficiente para que a ideia atravesse o abismo local que a percebemos.

Água limpa numa aldeia local

Para os sortudos e privilegiados, a água limpa é um dado adquirido. Nunca conhecemos qualquer outra forma de água.

Para mil milhões de pessoas em todo o mundo, porém, a norma é água suja, infestada de parasitas. Muitas vezes exigindo uma caminhada de várias horas para ir buscá-la, essa água é essencial para a vida, mas também deixa as pessoas doentes.

Consideremos o caso da Water Health International. Quando a WHI chega a uma aldeia com o seu quiosque de purificação de água, alguns residentes compreendem imediatamente a possibilidade de impacto. Eles compram uma lata especial da WHI e pagam para recarregá-la todos os dias. Os poucos centavos gastos em água potável são rapidamente recuperados em economia de tempo, aumento de produtividade e redução de despesas médicas.

E, no entanto, nem todos compram a água imediatamente. A maioria das pessoas não. Na verdade, segue precisamente a mesma curva de adoção de quase todo o resto, desde brinquedos até computadores. Os primeiros adotantes compram primeiro. Eles podem ser educados o suficiente para perceber o quão poderosa é a água limpa, mas é mais provável que simplesmente gostem de comprar coisas novas.

Esses primeiros usuários não estão apenas ansiosos para ser os primeiros, mas também ansiosos para falar sobre sua experiência. Os jarros de água coloridos que a WHI exige (para que saibam que não estão reabastecendo um recipiente infectado) são uma medalha de honra e um convite para conversar. Mesmo assim, os primeiros dias são sempre bastante lentos. Mudar um hábito multigeracional que está tão próximo da sobrevivência como a água não acontece imediatamente.

Ainda assim, os primeiros adeptos não param de falar sobre isso. Não é uma moda passageira; água doce é necessária diariamente, para sempre. E a água é uma coisa fácil de compartilhar e falar.

Para promover a mudança local, a WHI envia representantes à escola local. Equipado com um microscópio projetor, o representante trabalha com o professor e faz com que cada aluno traga algumas amostras de água de sua casa.

Projetando as amostras na parede, o microscópio conta uma história vívida que ressoa nas crianças de oito anos da turma. É assim que os germes se parecem. É assim que os parasitas se parecem. Inevitavelmente, os alunos vão para casa e contam aos pais.

E agora o status entra em ação.

Quando seu filho fala que seus vizinhos têm água potável. . . e você não. Quando você vê os respeitadores membros da hierarquia da aldeia carregando as distintas latas de Jerry. Quando você hesita em receber alguém em sua casa porque não tem água limpa para oferecer.

Esta é uma catraca, mas não baseada em efeitos óbvios de rede de software. Baseia-se no efeito de rede original, aquele construído em torno de pessoas próximas. À medida que mais e mais pessoas na

aldeia obtêm água potável, as que não têm ficam socialmente isoladas e também se sentem estúpidas. A maioria pode pagar pela água (devido à economia de tempo e impacto), mas a mudança emocional é a parte difícil.

Em poucos meses, a água atravessou o abismo local, desde os primeiros adotantes até o resto da aldeia.

Um aparte sobre marketing B2B

B2B significa business to business – quando uma empresa vende algo para outra.

É um terço ou mais de muitos mercados. E o marketing B2B não é diferente.

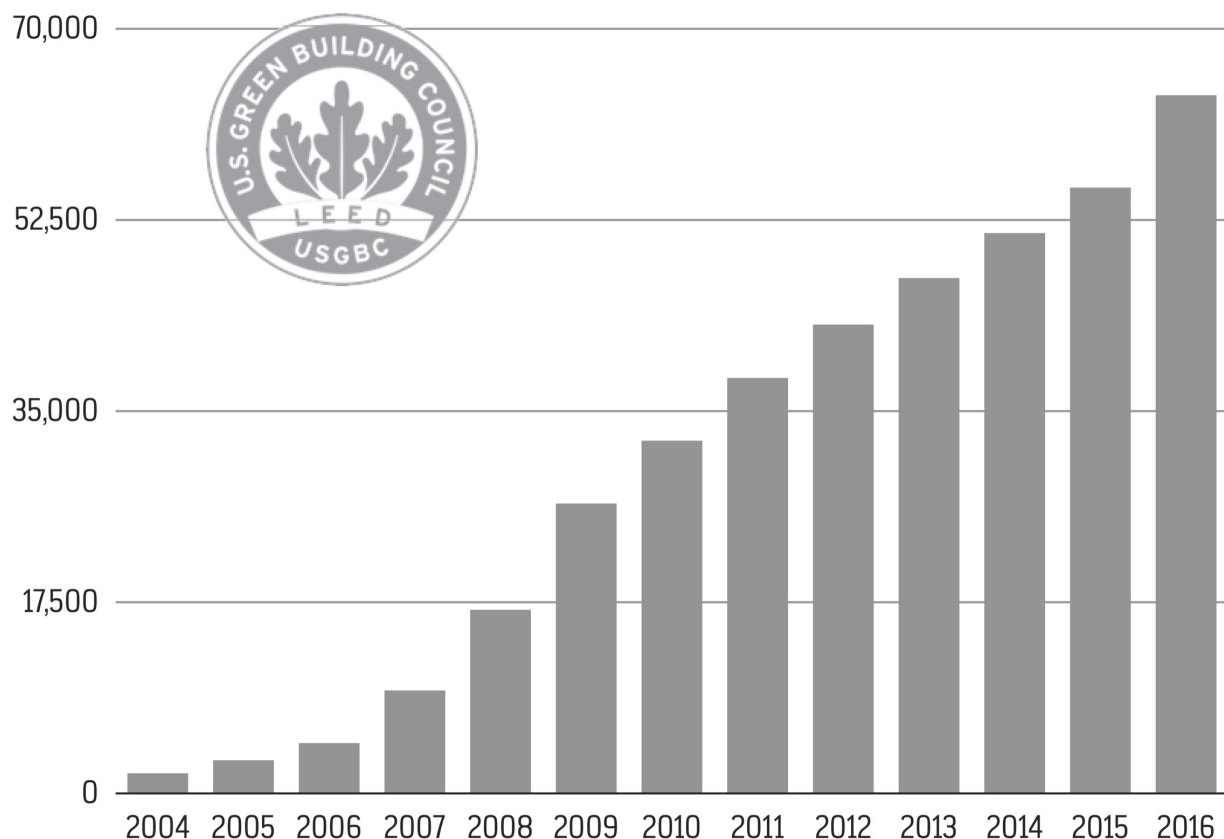
Parece complicado, algo completamente separado. Números enormes, RFPs, foco no cumprimento das especificações, guerra de preços, longos ciclos de vendas e nenhuma diversão.

Mas é mais simples que isso.

Considere o crescimento da certificação LEED nos Estados Unidos. O Green Building Council possui um conjunto de padrões de eficiência que os edifícios (um dos itens mais caros do mundo) devem cumprir. Quando foram lançados, apenas dois edifícios por dia eram submetidos à certificação.

Estes foram os primeiros a adotar – arquitetos e construtores que queriam algo novo para falar.

Nesse ritmo, levaria cem anos para atingir os números que atingiram depois de apenas doze.



O que aconteceu? Pouco antes de a crise imobiliária chegar, o número de certificações aumentou e continuou. Por que?

Pense nisso a partir da visão de mundo do incorporador imobiliário. Ele ou ela está prestes a gastar uma quantia de dinheiro altamente alavancada para construir um prédio, um prédio para alugar ou eventual revenda.

Se apenas algumas pessoas insistirem na certificação LEED num edifício que alugam ou compram, basta conferir estatuto a quem possui um desses edifícios. E se você economizasse na hora de criar o prédio, teria que lidar com o arrependimento e o medo que enfrentaria se acabasse com um prédio visto por alguns como defeituoso.

E então há uma corrida para o topo.

Cada desenvolvedor tem uma narrativa, e essa narrativa leva à decisão egoísta (mas, em última análise, positiva) de obter a certificação.

A única pergunta que todo comprador empresarial se faz é: “O que direi ao meu chefe?”

Você está comercializando a resposta a essa pergunta: “Se você escolher isso, poderá dizer ao seu conselho/investidores/chefe que você. . .”

O profissional de marketing que está sem ideias ou energia termina a frase com “. . . comprei o mais barato.”

Para o resto de nós, existe a oportunidade de terminar essa frase com uma narrativa sobre status, medo, afiliação, pertencimento, domínio, segurança, compromisso, percepção ou qualquer outra emoção que discutimos.

» CAPÍTULO VINTE ◀

Organizando e liderando uma tribo

Não é sua tribo

Essa é a primeira coisa que digo às pessoas que falam sobre as pessoas com quem têm a sorte de trabalhar e liderar.

A tribo não pertence a você, então você não pode dizer aos membros o que fazer ou usá-los para seus próprios objetivos.

Se você tiver sorte, há uma tribo que irá ouvi-lo e considerar o que você diz.

Se você tiver sorte, eles interpretarão suas palavras de uma forma que acreditam que os ajudará a levar adiante a missão da tribo, e você terá a chance de fazer isso novamente.

E se você investir neles, eles mostrarão o que querem e o que precisam. Você pode ganhar empatia por eles, compreender sua narrativa e servi-los novamente.

A tribo provavelmente sobreviveria se você fosse embora. O objetivo é que eles sintam sua falta se você fizer isso.

O poder de agora, não mais tarde

Marshall Ganz é o brilhante professor de Harvard que trabalhou com Cesar Chavez e Barack Obama. Ele articulou uma narrativa simples de três etapas para a ação: a história de si mesmo, a história de nós e a história de agora.

A história do eu lhe dá uma posição, uma plataforma a partir da qual você pode falar. Quando você fala sobre sua transição – de

quem você era para quem você se tornou – você está sendo generoso conosco.

Não se trata de catastrofizar a sua situação ou da falsa empatia da vulnerabilidade online. Em vez disso, a história de si mesmo é a sua chance de explicar que vocês são pessoas como nós. Que você fez coisas assim. Que suas ações levaram a uma mudança, que podemos ouvir, ver e compreender.

A nossa história é o núcleo de uma tribo. Por que somos parecidos? Por que deveríamos nos importar? Posso encontrar empatia para imaginar que posso estar no seu lugar?

A nossa história é sobre estarmos juntos, não separados. Explica por que a sua história pessoal é relevante para nós e como nos beneficiaremos quando fizermos parte de pessoas como nós.

E a história de agora é o pivô crítico. A história de agora recruta a tribo em sua jornada. É a oportunidade/pressão dos pares da tribo que proporcionará a tensão para todos nós avançarmos juntos.

Eu era como você. Eu estava no deserto. Aí aprendi uma coisa e agora estou aqui.

Claro, não estou sozinho. Não fiz isso sozinho e vejo em você a mesma dor que vi em mim mesmo. Juntos, podemos tornar isso melhor.

Mas se hesitarmos ou se deixarmos os outros para trás, não funcionará. A urgência do agora exige que o façamos juntos, sem demora, sem remorsos, sem ceder ao medo.

História de si mesmo.

Nossa história.

História de agora.

Aqui está um exemplo simples: “Eu costumava ter cinquenta quilos acima do peso. Minha saúde estava em frangalhos e meus relacionamentos pioraram. Então descobri a patinação artística competitiva. No começo foi difícil, mas graças aos meus novos amigos no rink, cheguei ao ponto em que foi divertido. Em poucos meses, perdi dezenas de quilos, mas o mais importante é que me sentia bem comigo mesmo.

“A verdadeira vitória para mim, porém, foram as amizades que fiz. Descobri que não apenas me sentia ótimo fisicamente, mas estar no

gelo com outras pessoas — velhos amigos como você e os novos que fiz no ringue — me fazia sentir mais vivo.

“Estou tão feliz que você estava disposto a vir ao ringue hoje. Liguei antes e eles reservaram alguns patins para alugar para você. .”

No primeiro parágrafo ouvimos a história do nosso amigo, uma narrativa de como foi daqui até ali.

Na segunda, ouvimos como isso muda o relacionamento de nossos amigos, inclusive com pessoas como nós.

E no terceiro, há um apelo à ação, uma razão para fazer algo agora.

A manipulação é o assassino da tribo

Em *Rules for Radicals*, o notável organizador sindical Saul Alinsky expôs treze princípios que podem ser usados em cenários políticos de jogo de soma zero para desencorajar e derrotar inimigos:

“O poder não é apenas o que você tem, mas o que o inimigo pensa que você tem.”

“Nunca fuja da experiência do seu pessoal.”

“Sempre que possível, saia da experiência do inimigo.”

“Faça o inimigo cumprir seu próprio livro de regras.”

“O ridículo é a arma mais poderosa do homem.”

“Uma boa tática é aquela que seu pessoal gosta.”

“Uma tática que se arrasta por muito tempo torna-se uma chatice.”

“Mantenha a pressão.”

“A ameaça geralmente é mais assustadora do que a coisa em si.”

“A principal premissa da tática é o desenvolvimento de operações que manterão uma pressão constante sobre a oposição.”

“Se você pressionar um negativo com força e profundidade o suficiente, ele irá romper seu contraponto.”

“O preço de um ataque bem-sucedido é uma alternativa construtiva.”

“Escolha o alvo, congele-o, personalize-o e polarize-o.”

Infelizmente, esta abordagem é agora frequentemente utilizada por ambos os lados em praticamente qualquer questão e destrói o discurso civil. Quando você tem tanta certeza de que está certo e está disposto a queimar coisas, acontece que, mais cedo ou mais tarde, todo mundo estará em um prédio em chamas.

O que acontece se invertermos as regras?

“Coloque as pessoas para trabalhar. É ainda mais eficaz do que dinheiro.”

“Desafie seu pessoal a explorar, aprender e se sentir confortável com a incerteza.”

“Encontre maneiras de ajudar outras pessoas no caminho a encontrar uma base firme.”

“Ajude os outros a escrever regras que lhes permitam atingir seus objetivos.”

“Trate os outros como você gostaria de ser tratado.”

“Não critique por diversão. Faça isso quando ajudar a educar, mesmo que não seja divertido.”

“Continue com suas táticas muito depois de todo mundo estar entediado com elas. Só pare quando eles pararem de funcionar.”

“Não há problema em deixar a pressão cessar de vez em quando. As pessoas prestarão atenção em você e na mudança que você busca quando não conseguirem ignorá-la de forma consistente.”

“Não faça ameaças. Faça ou não faça.”

“Construa uma equipe com capacidade e paciência para fazer o trabalho que precisa ser feito.”

“Se você trazer suas ideias positivas à tona, repetidamente, você elevará o padrão para todos os outros.”

“Resolva seus próprios problemas antes de gastar muito tempo procurando problemas para os outros.”

“Celebre seu pessoal, liberte-o para fazer ainda mais, faça parte do grupo e convide todos para junto. Discordo das instituições, não das pessoas.”

Todos os treze princípios atendem à missão do profissional de marketing. Para se envolver com as pessoas e ajudá-las a criar a mudança que procuram. Compreender suas visões de mundo e falar e agir de maneira alinhada com quem eles são e com o que desejam. Conectar pessoas entre si em um jogo infinito de possibilidades.

Interesses compartilhados, objetivos compartilhados, linguagem compartilhada

Uma tribo não precisa ter um líder, mas muitas vezes é povoada por pessoas que compartilham interesses, objetivos e idioma.

Sua oportunidade como profissional de marketing é a chance de conectar os membros da tribo. Eles estão solitários e desconectados, temem não ser vistos e você, como agente da mudança, pode fazer a conexão acontecer.

Você pode criar artefatos culturais intencionalmente, usar papéis de status para elevar uma fantasia, uma série de palavras-código ou até mesmo o aperto de mão secreto. Você pode ser Betsy Ross e

costurar a bandeira (a própria Betsy Ross, o próprio conceito de Betsy Ross, é um símbolo).

Não diga tudo e não deixe isso óbvio. É bom que existam apertos de mão secretos, ovos de Páscoa e recursos desconhecidos. É bom que o comprometimento e a longevidade ganhem uma vantagem extra.

Você pode desafiar a tribo a ir mais longe, incentivá-los a adotar metas e impulsioná-los. Quando a Nike investiu milhões de dólares no Breaking2, um esforço para quebrar a marca de duas horas na maratona, eles estavam engajando e desafiando a tribo. Mesmo que não tenham sucesso, eles (e os membros da tribo que se organizam em torno deles) sairão na frente.

Acima de tudo, a tribo está esperando que você se comprometa.

Eles sabem que a maioria dos profissionais de marketing são operadores noturnos, batendo de porta em porta e seguindo em frente. Mas alguns, alguns se acomodam e se comprometem. E em troca, a tribo se compromete com eles.

Porque uma vez que você faz parte de uma tribo, seu sucesso é o sucesso dela.

Ele irá desaparecer se você deixar

Há a esperança de que você possa iniciar um movimento e então sair do caminho enquanto ele ganha vida própria.

Uma visão de que, depois de cruzar o abismo local, você se tornará uma parte permanente da cultura e poderá avançar para o próximo desafio.

Na verdade, isso raramente acontece.

Sempre há novas ideias atraindo os primeiros adotantes. Eles estão à espreita e serão os primeiros a sair.

Mas aqueles que admiram o status quo também poderão sair, assim que a tensão passar. Eles podem ter abraçado seu restaurante, seu software ou seu movimento espiritual por um tempo, mas o status quo original, aquele do qual eles se afastaram, também

persiste, e sem contribuições persistentes e consistentes e nova tensão, eles aparecerão um pouco menos para você.

Há uma meia-vida no trabalho. Para qualquer comportamento tribal que não seja mantido energeticamente, metade da atividade desaparecerá. Todos os dias, todos os meses, todos os anos – não está claro qual é a meia-vida de um determinado movimento, mas você pode esperar que ela desapareça.

A alternativa é reinvestir. Ter a coragem de sentar-se com aqueles que você tem, em vez de estar sempre distraído para perseguir a próxima coisa.

Os melhores comerciantes são agricultores, não caçadores. Plante, cuide, are, fertilize, capine, repita. Deixe outra pessoa correr atrás de objetos brilhantes.

Pegue um quarto na cidade

Zig Ziglar era vendedor de panelas e frigideiras de porta em porta. Na década de 1960, isso era uma coisa.

A maioria dos três mil representantes de sua empresa seguiu o mesmo plano. Eles encheram seus carros com amostras e pegaram a estrada. Eles visitavam uma cidade, faziam todas as vendas fáceis, depois entravam no carro e dirigiam até a próxima cidade.

Os primeiros usuários, como vimos, são mais fáceis de encontrar e para quem vender.

Zig tinha uma estratégia diferente.

Ele entrou no carro, encontrou uma nova cidade e mudou-se. Ele alugava um quarto por semanas a fio. Ele apareceu e continuou aparecendo.

Claro, ele fez as mesmas vendas dos primeiros usuários que todos os outros. Mas então as pessoas perceberam que ele não saiu como todos os outros vendedores que tinham visto antes. Ele ficou.

Ao continuar a organizar jantares de demonstração, conheceu as pessoas da cidade. Ele pode interagir com alguém no meio da curva cinco, seis ou sete vezes ao longo de um mês.

E é exatamente isso que esse tipo de pessoa deseja antes de tomar uma decisão.

Zig fez as contas. Ele entendeu que, embora a maioria dos vendedores fugisse quando chegasse ao abismo, ele poderia construir uma ponte humana. Haveria dias sem vendas, mas tudo bem, porque depois de cruzar o abismo local, o volume mais do que compensaria o tempo investido.

As vendas fáceis nem sempre são as importantes.

► CAPÍTULO VINTE E UM ◄

Alguns estudos de caso usando o método

“Como consigo um agente?”

Essa é a pergunta que roteiristas, diretores e atores ouvem o tempo todo. A indústria tem porteiros e você não tem as chaves do portão, então um agente é a resposta.

Como Brian Koppelman generosamente apontou, isso não funciona dessa maneira direta. Claro, o agente atenderá as ligações para você, mas ele não se tornará seu representante de vendas em tempo integral, fazendo ligações noite e dia e promovendo você incansavelmente para o setor.

O método não é sair e encontrar um agente. O método é fazer um trabalho tão incrivelmente mágico que agentes e produtores venham procurar por você.

Você, aquele que se importou o suficiente para colocar tudo na mesa, que se apaixonou pelos seus espectadores e pelo seu trabalho e que fez algo que importava.

Não precisa ser um longa-metragem ou uma peça vencedora do Pulitzer. Na verdade, a abordagem funciona melhor se não for uma criação totalmente polida e completa.

O melhor trabalho criará um desequilíbrio no espectador, que só pode ser remediado divulgando, vivenciando isso com outra pessoa. A tensão que este desequilíbrio cria obriga a palavra a espalhar-se. Significa que perguntar: “Você viu. . . ?” aumenta o status de quem pergunta e os campeões se multiplicam.

O que importa é a conexão que você fez. Todo mundo tem dez amigos, cinquenta colegas, cem conhecidos. E você pode convencê-

los a ver seu trabalho. . . e então o que acontece?

Se for elétrico, se causar impacto, se for criado o tipo certo de tensão, eles terão que contar a outra pessoa.

Porque contar a outra pessoa é o que os humanos fazem. É particularmente o que fazemos quando trabalhamos com ideias. Contar aos outros como mudamos é a única maneira de aliviar nossa tensão.

Este é o trabalho árduo que descobrimos há muitas páginas. O árduo trabalho de decidir que esta é a sua vocação, de aparecer para aqueles que você busca mudar.

Faça isso primeiro.

Tesla quebrou os outros carros primeiro

Quando o Tesla Model S foi lançado, a sua principal função era contar uma história que, para muitos neofílicos de automóveis de luxo, quebraria o seu carro atual.

Quebre no sentido de que não era mais divertido possuí-lo.

Não valia a pena se gabar.

Não aumentou seu status de pessoa inteligente e rica, que era claramente mais inteligente e rica do que qualquer outra pessoa.

O dono de um carro de luxo foi dormir na noite anterior, encantado porque o carro na garagem era brilhante, novo e de última geração. Que era seguro, eficiente e digno.

E então ele ou ela acordou e descobriu que a história não era mais verdadeira.

Tesla entendeu que ninguém que comprou um dos primeiros cinquenta mil Teslas realmente precisava de um carro. Todos eles tinham carros perfeitamente bons.

Então, Elon Musk criou um carro que mudou a história que um grupo específico contava a si mesmo, uma história que desfez o seu estatuto de pioneiros, de geeks da tecnologia, de ambientalistas e de apoiadores da audácia.

Tudo de uma vez.

As montadoras existentes sempre tiveram dificuldade em transformar carros-conceito em carros reais. Eles lançam carros-conceito em salões de automóveis para normalizá-los, para socializar as inovações, para tornar mais provável que o carro real, anos depois, não seja um fracasso.

Eles não conseguiram lançar o Tesla. Não porque não soubessem como (fizeram) e não porque não tivessem os recursos (tinham). Não, a Ford, a GM e a Toyota não lançaram o Tesla porque montadoras como nós não correm riscos como este. E seus clientes sentiram o mesmo.

Fazer um carro que pudesse ter o impacto que o Tesla teve na história dos carros de luxo não foi fácil. Musk optou por ir a extremos difíceis ao posicionar o carro em nome dos seus fãs: é o carro mais rápido, mais seguro e mais eficiente do seu tamanho, de sempre. Todos três.

Esta audácia está disponível para cada vez mais organizações à medida que a tecnologia muda de “Poderia ser feito?” para “Temos coragem?”

A NRA como modelo

Existem poucos grupos mais controversos do que a National Rifle Association. Mas, como profissionais de marketing político/sem fins lucrativos, eles não têm igual.

Têm apenas cinco milhões de membros, menos de 2% da população, mas usaram essa base para mudar a atitude e o foco de milhares de legisladores. São regularmente difamados pelas massas, mas continuam a confundir as expectativas no seu impacto, receitas e perfil.

Quando as organizações sem fins lucrativos falam sobre mudar corações e mentes, quando visam “todos” e procuram crescer, podem, em vez disso, aprender lições estratégicas críticas da NRA. Ao concentrar-se no público mínimo viável (apenas cinco milhões de pessoas), a NRA sente-se muito confortável em dizer: “Não é para você”.

Ao ativar esses membros e facilitar a conversa com os amigos, eles conseguem criar uma alavancagem significativa. Um estudo da Pew mostra que os proprietários de armas têm duas vezes mais probabilidade de contactar funcionários do governo sobre os seus problemas do que os não proprietários.

A NRA cria intencionalmente “pessoas como nós”. Eles se sentem confortáveis com pessoas de dentro e de fora e muitas vezes emitem declarações públicas que são, na melhor das hipóteses, terrivelmente divisivas. Eles dobraram uma parte da cultura de maneiras significativas, e fizeram isso não mudando as visões de mundo, mas abraçando-as.

A NRA não é a minha versão de “melhor”, mas ressoa claramente com aqueles a quem procura servir.

Esta abordagem persistente e disciplinada de uma questão é precisamente o quanto da mudança foi feita na nossa cultura.

Fazer o chefe dizer sim

Uma coisa é comercializar para o mundo, mas é bem diferente comercializar para uma pessoa. . . como seu chefe.

Exceto que não é. Na verdade.

Seu chefe provavelmente não está ansioso para mudar sua visão de mundo. Ela quer o que sempre quis. Ela vê as coisas pelas lentes da experiência dela, não da sua. Ela sabe quem são pessoas como nós e o que pensam. Ela quer fazer coisas que a ajudem a atingir seus objetivos, que provavelmente incluem status, segurança e respeito.

Se você for até ela com o que deseja, com foco no preço ou nos recursos ou na falsa urgência, é improvável que isso leve à resposta que você procura.

Se você for até ela pedindo autoridade sem oferecer responsabilidade, é improvável que isso o leve muito longe.

Mas se você puder se aprofundar e ver os papéis de status, puder decodificar domínio versus afiliação e puder usar a confiança para obter inscrição, o processo pode mudar.

Você pode produzir melhor atendendo às pessoas para quem você comercializa. Transformando-os de clientes em estudantes. Obtendo matrícula. Ensino. Conectando. Passo a passo, gota a gota.

► CAPÍTULO VINTE E DOIS ◄

O marketing funciona e agora é a sua vez

A tirania do perfeito

Perfeito fecha a porta. Afirma que terminamos, que isso é o melhor que podemos fazer.

Pior, o perfeito nos proíbe de tentar. Buscar a perfeição e não alcançá-la é um fracasso.

A possibilidade de melhor

Melhor abrir a porta. Better nos desafia a ver o que está lá e nos implora para imaginar como poderíamos melhorar isso.

Better nos convida a entrar e nos dá a chance de buscar melhorias dramáticas em nome daqueles que procuramos servir.

A magia do bom o suficiente

Bom o suficiente não é uma desculpa ou um atalho. Bom o suficiente leva ao engajamento.

O envolvimento leva à confiança.

A confiança nos dá a chance de ver (se decidirmos olhar).

E ver nos permite aprender.

Aprender nos permite fazer uma promessa.

E uma promessa pode render inscrição.

E a matrícula é precisamente o que precisamos para alcançar melhores resultados.

Envie seu trabalho. É bom o suficiente.

Então melhore.

Ajuda!

Quando oferecemos, estamos sendo generosos.

Quando pedimos, confiamos em outra pessoa para nos ver e se preocupar conosco.

Por outro lado, quando alguém se recusa a oferecer ou pedir ajuda, todos ficam fechados, na defensiva, com medo do outro.

Se não houver conexão, não poderemos melhorar as coisas.

► CAPÍTULO VINTE E TRÊS ◄

Marketing para a pessoa mais importante

O marketing é mau?

Se você gastar tempo e dinheiro (com habilidade) poderá contar uma história que se espalha, que influencia as pessoas, que muda ações. O marketing pode fazer com que as pessoas comprem algo que não teriam comprado sem marketing, votem em alguém que talvez não tivessem considerado e apoiem uma organização que de outra forma seria invisível.

Se o marketing não funcionar, muitos de nós estaremos desperdiçando muito esforço (e dinheiro). Mas acontece.

Então, isso torna o marketing um mal? Em uma matéria sobre meu blog publicada na revista Time, o autor escreveu, irônico: “Entrada que você nunca verá: o marketing é mau? Com base em uma longa carreira no ramo, eu teria que responder ‘sim’”.

Na verdade, preciso alterar o que esse especialista disse. Acrescentarei esta entrada: Os profissionais de marketing são maus? Com base em uma longa carreira no ramo, eu teria que responder: “Alguns deles”.

Penso que é um mal persuadir as crianças a começarem a fumar, a manipular cinicamente o processo eleitoral ou político, a mentir às pessoas de formas que causam efeitos secundários desastrosos. Acho que é um mal vender uma poção ineficaz quando um medicamento eficaz está disponível. Acho que é uma maldade inventar novas maneiras de tornar o fumo aceitável para que você possa ganhar mais algum dinheiro.

O marketing é bonito quando convence as pessoas a tomarem a vacina contra a poliomielite ou a lavarem as mãos antes de

realizarem uma cirurgia. O marketing é poderoso quando vende um produto para alguém que descobre mais alegria ou mais produtividade porque o comprou. O marketing é mágico quando elege alguém que muda a comunidade para melhor. Desde que Josiah Wedgwood inventou o marketing, há alguns séculos, ele tem sido usado para aumentar a produtividade e a riqueza.

Tenho muita coragem de dizer que o que você faz pode ser imoral. É imoral roubar a casa de alguém e incendiá-la, mas é imoral comercializá-lo para execução hipotecária? Bem, se o marketing funciona, se vale a pena o tempo e o dinheiro que gastamos nele, então não acho que tenha a menor importância se você estiver “apenas fazendo o seu trabalho”. Ainda está errado.

Assim como toda ferramenta poderosa, o impacto vem do artesão, não da ferramenta. O marketing tem mais alcance, com mais velocidade, do que nunca. Com menos dinheiro, você pode causar mais impacto do que qualquer um poderia imaginar há apenas dez anos. A pergunta, que espero que você se pergunte, é: O que você vai fazer com esse impacto?

Para mim, o marketing funciona para a sociedade quando o profissional de marketing e o consumidor estão cientes do que está acontecendo e satisfeitos com o resultado final. Não acho que seja mau fazer alguém feliz vendendo cosméticos, porque a beleza não é o objetivo – é o processo que traz alegria. Por outro lado, roubar alguém de sua casa para ganhar uma comissão de vendas. . .

Só porque você pode comercializar algo, não significa que deva. Você tem o poder, então você é responsável, independentemente do que seu chefe lhe disser para fazer.

A boa notícia é que não sou responsável pelo que é mau e pelo que não é. Você, seus clientes e seus vizinhos são. A notícia ainda melhor é que o marketing público e ético acabará por derrotar o tipo que depende das sombras.

O que você vai construir agora?

O que fazemos com o barulho em nossas cabeças?

Onde encontramos a força para trazer o que temos de melhor para o mundo?

Por que é tão difícil desenvolver um ponto de vista? Por que hesitamos quando dizemos ao mundo: “Aqui, eu fiz isso”? E qual é a alternativa para hesitar?

Essas não parecem perguntas de marketing, mas, na verdade, se você deixá-las sem resposta, elas atrapalharão seu marketing. Pessoas que não são tão talentosas ou generosas quanto você estão circulando ao seu redor, porque estão aparecendo como profissionais. E ainda assim, muitas pessoas com algo a oferecer estão se contendo.

Há uma diferença entre ser bom no que faz, ser bom em fazer algo e ser bom em marketing. Precisamos do seu ofício, sem dúvida. Mas precisamos ainda mais da sua mudança.

É um salto escolher fazer mudanças. Parece arriscado, cheio de responsabilidades. E pode não funcionar.

Se você traz o que você tem de melhor para o mundo, seu melhor trabalho, e o mundo não o recebe, é perfeitamente possível que seu marketing tenha sido uma droga.

É perfeitamente possível que você tenha empatia pelo que as pessoas estavam sentindo.

É perfeitamente possível que você tenha escolhido os eixos errados e não tenha conseguido ir até as bordas.

É perfeitamente possível que você estivesse contando a história errada para a pessoa errada, da maneira errada, no dia certo, ou mesmo no dia errado.

Tudo bem, mas isso não é sobre você.

Isso é sobre o seu trabalho como profissional de marketing.

E você pode melhorar nesse ofício.

Aquilo que fazemos – seja cirurgia, jardinagem ou marketing – não somos nós, é o trabalho que fazemos.

Somos humanos. Nosso trabalho não somos nós. Como humanos, podemos escolher fazer o trabalho e melhorar o nosso trabalho.

Se vamos levar para o lado pessoal cada vez que alguém não clica em um link, cada vez que alguém não renova, não podemos fazer nosso trabalho como profissionais. E assim ficamos presos em busca

do perfeito. Preso sem empatia. Presos num canto, sangrando e com dor, porque fomos pessoalmente difamados.

Uma maneira de evitar isso é perceber que o marketing é um processo e um ofício.

Só porque a panela que você fez na roda quebrou no forno não significa que você não seja uma boa pessoa. Significa simplesmente que seu pote quebrou e que talvez algumas aulas de cerâmica o ajudem a seguir em frente. Você é capaz de fazer melhor.

Perceba que, como profissional de marketing, quanto melhor você tentar ensinar ou vender para a pessoa certa, vale muito mais do que você está cobrando.

Se você está procurando arrecadar dinheiro para uma instituição de caridade, alguém que doa cem, mil ou um milhão de dólares só o fará se obtiver mais valor do que o custo da doação. Se você estiver vendendo um widget por mil dólares, as únicas pessoas que o comprarem o comprarão porque acreditam que vale mais do que mil dólares.

Trazemos valor ao mundo quando comercializamos. É por isso que as pessoas se envolvem conosco.

Se você não comercializar a mudança com a qual gostaria de contribuir, então você está roubando.

Aqui você está oferecendo mais valor do que cobrando. É uma barganha. Um presente.

Se você hesitar em comercializar sua oferta de maneira adequada, não é que esteja sendo tímido. Não é que você esteja sendo cauteloso. É que você está roubando, porque tem alguém que precisa aprender com você, interagir com você ou comprar de você.

Alguém se beneficiará do seu melhor se você sair do seu caminho e comercializá-lo.

Há um aluno que está pronto para se inscrever. Tem alguém que quer um guia, que quer ir a algum lugar. Se você hesita em demonstrar empatia, em ouvi-los, você está nos decepcionando.

A contribuição do profissional de marketing é a disposição de ver e ser visto.

Para fazer isso, precisamos ser capazes de fazer marketing para nós mesmos, de nos vendermos todos os dias. Para nos vendermos

pela diferença que somos capazes de fazer, se persistirmos com generosidade e cuidado.

Você já está contando uma história para si mesmo. Diariamente.

Podemos anunciar para nós mesmos que estamos lutando. Podemos dizer a nós mesmos que somos desconhecidos e que merecemos ser desconhecidos. Podemos dizer a nós mesmos que somos uma farsa, uma fraude, um manipulador. Podemos dizer a nós mesmos que somos injustamente ignorados.

Eles são tão verdadeiros quanto queremos que sejam. E se você contar uma história a si mesmo várias vezes, você a tornará realidade.

Torne as coisas melhores. É perfeitamente possível que aquilo que você está comercializando não satisfaça nenhuma demanda real, não haja uma boa estratégia por trás disso e que você esteja sendo egoísta ao pensar que só porque o construiu você deveria persistir nele.

Explodir. Recomeçar. Faça algo de que você se orgulhe. Comercialize algo de que você se orgulhe. Mas depois de fazer isso, de olhar nos olhos de alguém e ele perguntar: “Você fará isso de novo por mim?”, depois de agregar valor a um aluno porque você o ensinou e o ajudou a chegar ao objetivo. a próxima etapa, faça novamente e depois faça novamente. Porque precisamos da sua contribuição. E se você estiver tendo problemas para dar sua contribuição, perceba que seu desafio é uma história que você está divulgando para si mesmo.

É o marketing que fazemos para nós mesmos, para nós mesmos, por nós mesmos, a história que contamos a nós mesmos, que pode mudar tudo. É o que vai permitir que você crie valor, que fará falta se você partir.

Mal posso esperar para ver o que você construirá a seguir.

Uma lista de leitura de marketing (sem ordem específica)

Há milhares de livros que eu adoraria que você lesse, mas tentei destacar livros que se concentram principalmente em marketing, especialmente no tipo de marketing que discutimos neste livro.

Cruzando o Abismo de Geoff Moore

A cauda longa: por que o futuro dos negócios está vendendo menos e mais, por Chris Anderson

Minha Vida em Publicidade e Publicidade Científica por Claude Hopkins

Ogilvy sobre publicidade por David Ogilvy

Adcreep por Mark Bartholomew

Quem você deseja que seus clientes se tornem? (Um pequeno clássico moderno de Michael Schrage.)

Criando Evangelistas de Clientes: Como Clientes Leais se Tornam um Salesforce Voluntário por Jackie Huba e Ben McConnell

As novas regras de marketing e relações públicas: como usar mídias sociais, vídeos on-line, aplicativos móveis, blogs, comunicados de imprensa e marketing viral para alcançar compradores diretamente por David Meerman Scott

Segredos para fechar a venda (o livro de Zig Ziglar trata tanto de marketing quanto de vendas).

Posicionamento: A Batalha pela Sua Mente, de Jack Trout e Al Ries

Vaca roxa: transforme seu negócio sendo notável, de Seth Godin

Tribos: Precisamos que você nos lidere, de Seth Godin

Todos os profissionais de marketing são mentirosos, de Seth Godin (de todos os meus livros relacionados a marketing, este é o mais preciso).

Liberando o Ideavirus: Pare de fazer marketing para as pessoas! Transforme suas ideias em epidemias, ajudando seus clientes a fazer marketing para você (mais uma minha).

Cópia de mala direta que vende, de Herschell Gordon Lewis (um de seus muitos livros clássicos sobre direitos autorais).

Um novo mundo de marca: Oito princípios para alcançar a liderança de marca no século XXI, por Scott Bedbury e Stephen Fenichell

O culto às marcas: transforme seus clientes em verdadeiros crentes, de Douglas Atkin (uma joia esquecida).

Selling the Dream, de Guy Kawasaki (seu melhor livro).

Os quatro passos para a epifania, de Steve Blank (um livro para startups com informações essenciais de marketing).

O ponto de inflexão: como pequenas coisas podem fazer uma grande diferença por Malcolm Gladwell

Marketing: uma história de amor: como ser importante para seus clientes (Bernadette Jiwa é brilhante e recomendo todos os seus livros).

Xarope de Max Barry (o melhor romance de marketing já escrito).

Grátis: O Futuro de um Preço Radical por Chris Anderson

Rocket Surgery Made Easy, de Steve Krug (um livro surpreendente sobre testes.)

O Manual de Marketing de Guerrilha, de Jay Levinson e Seth Godin

O toque de Regis por Regis McKenna

Novas regras para a nova economia por Kevin Kelly

Conversando com humanos: o sucesso começa com a compreensão de seus clientes, de Giff Constable (uma postagem extensa no blog sobre como conversar com clientes).

O Seminário Tom Peters: Tempos Loucos Chamam Organizações Malucas por Tom Peters

A busca de Uau! Guia de cada pessoa para tempos de pernas para o ar, por Tom Peters

Comece com o porquê, de Simon Sinek

The Experience Economy, edição atualizada de Joseph Pine e James Gilmore

Trabalho significativo de Shawn Akinsosie

A pergunta final 2.0: Como as empresas Net Promoter prosperam em um mundo voltado para o cliente, por Fred Reichheld

Geração de modelo de negócios (sobre como construir um negócio que corresponda ao marketing que você deseja fazer) por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

The War of Art and Do the Work, de Steve Pressfield (sobre por que você pode estar tendo dificuldades para fazer o que sabe que funcionará.)

Uma planilha de marketing simples

- Para quem é isso?
- Para que serve isto?
- Qual é a visão de mundo do público que você deseja alcançar?
- Do que eles têm medo?
- Que história você vai contar? É verdade?
- Que mudança você está buscando fazer?
- Como isso mudará seu status?
- Como você alcançará os primeiros adotantes e os neofílicos?
- Por que eles vão contar aos amigos?
- O que eles dirão aos amigos?
- Onde está o efeito de rede que impulsionará isso?
- Que ativo você está construindo?
- Você está orgulhoso disso?

AGRADECIMENTOS

• • • • •

Tudo o que posso fazer é pedir emprestado. Não conheço nenhuma ideia puramente original, que chegue do céu como um raio. E se eu pegar emprestadas grandes ideias e recombina-las de maneiras interessantes, talvez eu possa contribuir com algo para a próxima pessoa.

Neste livro, fiz ainda mais empréstimos do que o normal. De Michael Schrage, pelo germe da ideia de mudança, de Bernadette Jiwa, que fez um trabalho tão generoso nas histórias, e de Tom Peters, bem, sobre tudo. Existem alguns riffs incluídos no meu blog, que é publicado diariamente. E, claro, obrigado 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 generosos alunos do The MarketingSeminar.com, e os treinadores Travis Wilson, Françoise Hontoy, Scott Perry, Louise Karch, bem como os extraordinários Kelli Wood, Marie Schacht, Sam Miller e Fraser Larock. E Maya P. Lim, Jenn Patel e Lisa DiMona.

Obrigado a Alex, Sarah, Leo e Future Peck, bem como aos ex-alunos e treinadores do altmba.com.

Agradecimentos especiais sempre e intermináveis a Alex Godin, Mo Godin e, claro, Helene.

Código: sete5six6

ÍNDICE

Os números das páginas neste índice referem-se à versão impressa deste livro. O link fornecido o levará ao início da página impressa. Pode ser necessário rolar para frente a partir desse local para encontrar a referência correspondente no seu e-reader.

- publicidade, 3–4, 167–70
 - capacidade de escalar, 167
 - custo e valor de, 170
 - on-line, 168–169
- afiliação, 135–40, 199
 - comunidade e, 138
 - conforme escolha do cliente, 140
 - moda e, 138
 - perguntas e declarações daqueles que se preocupam, 135–36
 - enviando sinais de afiliação, 139
 - desejos de quem busca afiliação, 160
- agente, obtendo um, 239–40
- Alcoólicos Anônimos, 197, 198
- Alinsky, Saulo, 233–34
- Anderson, Chris, 211–12
- Maçã, 151–152
- afirmações, 80–81
- AT&T, 154
- atenção, 13, 50–51, 189–90
- Atwood, Jeff, 71
- autenticidade
 - trabalho emocional versus, 75–76
 - mito de, 73–74
- pechinchas, compras como, 43–44
- Basá, Tuma, 194
- Site do Beer Advocate, 42
- crenças, 49–50
- Fique mais tranquilo (reprodução), 51–52
- Pomada para sardas de Berry, 66
- “melhor”, procure por, xvi, 42–64, 244
- Em branco, Steve, 33
- estudo de caso de fitas azuis, 104–5
- Borchetta, Scott, 96–97

- produtos e serviços chatos, 84-85
- chefe, marketing para você, 243
- marketing de marca, 12, 170-73, 174-75
 - marketing direto, distinto, 171-72
 - especificidade em, 175
 - tipos de, 174
- marcas, 153-55
- Marrom, James, 74
- planos de negócios, 141-44
- Marketing business to business (B2B), 227-29
- A propósito, padaria, 26-27

- Cacace, Cláudia, 52
- Calderwood, Pomba, 52
- capitalismo, 143
- estudos de caso
 - agente, obtendo um, 239-40
 - Seja mais tranquilo, 51-52
 - fitas azuis, 104-5
 - chefe, marketing para você, 243
 - Facebook, 223-24
 - casamento gay na Irlanda, 109
 - leões/guerreiros Maasai, 126-27
 - Associação Nacional de Rifles (NRA), 241-43
 - Projeto Coração Aberto, 39-41
 - Magia do Pinguim, 6-8
 - Fundação Robin Hood, 111-12
 - Estouro de pilha, 70-72
 - Tesla, 240-41
 - Grupo de Hospitalidade Union Square (USHG), 186-88
 - Visão Primavera, 15-19
 - Witchsy.com, 152-53
- abismo na curva de Rogers, ponte, 216-25
- preço barato, 182
- Clow, Lee, 151
- Coca-Cola, 166
- trabalho como mercadoria, indo além, 65-76
- teóricos da conspiração, 49-50
- Costco, 155
- críticas/críticas, 97-99
- cultura
 - capitalismo e, 143
 - como estratégia, 13
 - “nós” definido como, 108
- curiosidade, 50-51
- contribuição do cliente, 162-63
- clientes

“melhor” conforme determinado por, 45–46
escolhas que o consumidor tem, 53–54
desenvolvimento do cliente, 33–34
tração do cliente, 33–34, 91–92
produzir produtos e serviços para clientes que você busca atender, 5–6
mentalidade de marketing descarada e, 4–5
menor mercado viável (Veja menor mercado viável)
status e (ver status)
como estudantes, 36
visão de mundo e desejos de compreensão, 5

Doce Diário, 192
público desejado, 98
marketing direto, 12, 171–73
 marketing de marca, distinto, 171–72
 elemento de custo, 208–10
 valor vitalício do cliente, determinante, 207–8
 on-line, 173
 funil de marketing direto sustentável, 205–7
domínio, 135–40, 199
 conforme escolha do cliente, 140
 perguntas e declarações de quem se preocupa, 136
 enviando sinais de domínio, 138–39
 desejos de buscadores de domínio, 160
Draper, Don, 4, 58
sonhos/desejos, 77–88
PatoDuckGo, 73
Dunkin 'Donuts, 28–29
Dwyer, Kate, 152

primeiros adotantes. Veja neofílicos
bordas/extremos, descoberta, 46, 54, 58, 59–60, 86
instituições de elite, 110–11
trabalho emocional, 75–76
emoções
 marca e, 60–61
 entregando, 21
 Veja também sonhos/desejos
empatia, 1, 12, 42–44, 76, 99–101
inscrição, 159
instituições exclusivas, 110–11
experiências, criando, 22
Intercâmbio de Especialistas, 71

Facebook, 171–72, 205–6, 223–24
fama, 201–2
máquinas de fax, 89–90

FDA, 66
medo e tensão, distinto, 118-19
FedEx, 66
Feedblitz, 63
sentimentos, entrega, 21
grátis, 183-84
liberdade
 de melhor, 62-63
 pessoal, 61-62
frequência, 175-77
modelo de funil, 203-29

Ganz, Marshall, 231
Garcia, Jerry, 95
Ciclo de hype do Gartner, 219-21
casamento gay na Irlanda, estudo de caso, 109
Gazin, Penélope, 152
generosidade, 185-86, 194-95
Gladwell, Malcolm, 110
gols, 165-67
Padrinho, O (filme), 124-25
vendas de saída do negócio, 119-20
bom o suficiente, 244-45
Google, 72, 155, 171-72, 205-6
Grato Morto, 94-96
Lanterna Verde. Veja Jordânia, Hal

Hamilton (jogo), 93-94
Hanks, Tom, 135
Harry Potter e a Pedra Filosofal (Rowling), 97
Hazzah, Leela, 126-27
Heineken, 223
ajudar, oferecer e receber, 245
sucessos, 215-16
AbraçoDug, 221-22
humildade, 50-51

ideias, 12-13
Imhoff, Roland, 49
Impro (Johnstone), 124
narrativas internas, 102-3, 105-6
comportamento irracional, 23-24
irresistível, tornando-se, 87-88
Isherwood, Charles, 51-52

JC Penney, 30
Azul Jato, 108

Jiwa, Bernadete, 10, 68
Johnson, Ron, 30
Johnstone, Keith, 124
Jordan, Hal. Veja Lanterna Verde

Kelly, Kevin, 92
Kickstarter, 182
Kindle, 63
Koppelman, Brian, xv, 239

LaFontaine, Don, 148
Lakoff, George, 29
Cílios, 66
empreendedorismo enxuto, 33
Certificação LEED do Green Building Council, 228–29
Levinson, Jay, 10, 176
Levitt, Theodore, 20
Levy, Dany, 192
valor vitalício do cliente, 207–8
estudo de caso de leões/guerreiros Maasai, 126–27
abismo local, cruzamento, 224–25
logotipos, 154–56
cauda longa, 211–16
amor e menor mercado viável, 34–35

Macy's, 181
Homens loucos (programa de TV), 107
organizações voltadas para o mercado, 22–23
organizações orientadas para o marketing, 22–23
Maravilha, 195
marketing de massa, 1, 31
Metcalf, Bob, 90
Lei de Metcalf, 90
Meyer, Danny, 32
projeto mínimo viável, 33
Moore, Geoff, 216–17
Almíscar, Elon, 241

Associação Nacional de Rifles (NRA), 241–43
neofilicos, 48, 157–160
efeitos de rede, 89–91, 218–19, 227
Nike, 145, 154, 236
normalização de novos comportamentos, 106

Ogilvy, David, 4, 58
publicidade on-line, 168–169
marketing direto on-line, 173

Projeto Coração Aberto, 39–41
Opinião, 87

Palahniuk, Chuck, 197
Patagônia, 166–67
interrupções de padrão, 114–17
correspondências de padrões, 114, 117
Peck, Alex, 150
Magia do Pinguim, 6–8
perfeito, tirania de, 244
marketing de permissão, 189–98
Marketing de permissão (Godin), 189
personalização do trabalho, 76
pessoas, 31
Pedro, Tom, 87
Piver, Susan, 39
posicionamento, 54–60
preços, 179–88
Procter & Gamble, 172
psicografia, 29
publicidade, 202
relações públicas, 202

Quakers, 181

mito da escolha racional, 23–24
lista de leitura, 253–56
Reeves, Rosser, 58
notabilidade, 89–91
Ries, Al, 58
risco, 185
Fundação Robin Hood, 111–12
Abismo da curva de Rogers, ponte, 216–25
Rogers, Everett, 157
Regras para Radicais (Alinsky), 233–34

Samuel, Alex, 108
álbum de recortes, 85–86
otimização de mecanismo de pesquisa (SEO), 177–78
semiótica, 146–48
 marcas, 153–55
 escolhendo bandeiras semióticas com intenção, 153
 logotipos, 154–56
 designs profissionais e, 147–48
 Estudo de caso Witchsy.com, 152–53
 Veja também símbolos
Sephora, 155

- serviço, 1–3, 5–6
 - a melhor versão do trabalho é feita a serviço dos outros, 75
 - trabalho emocional e, 75–76
- Shirky, Clay, 34–35
- Sinatra, Frank, 130
- Folga, 116
- menor mercado viável, 12, 25–41, 89–101
 - conselho, busca, 98–99
 - mudança que você está tentando fazer, determinando, 25–27
 - escolhendo quais pessoas servir, 31–32
 - críticas/críticas, 97–99
 - desenvolvimento do cliente e, 33–34
 - tração do cliente e, 33–34, 91–92
 - Dunkin 'Donuts versus Starbucks, 28–29
 - empatia para entender que todos estão certos, 99–101
 - meta de, 35
 - Exemplo do Grateful Dead, 94–96
 - Exemplo de Hamilton, 93–94
 - “Não é para você”, ser capaz de dizer, 37–39
 - amor e, 34–35
 - modelo de promessa de marketing, 39
 - projeto mínimo viável e, 33
 - efeitos de rede e, 89–91
 - incrédulos, filtrando, 34
 - Estudo de caso do Open Heart Project, 39–41
 - pessoas e, 31
 - promessas que você está fazendo, determinando, 27–28, 39
 - psicografia e, 29
 - notabilidade e, 89–101
 - especificidade e, 32–34
 - espalhando o melhor trabalho para os magros, perigos de, 36–37
 - estudantes, vendo os clientes como, 36
 - símbolos e, 150–51
 - verdadeiros fãs, 92–93
 - cosmovisões e, 29–30
- sonda, 42–43, 63–64, 134
- spam, 189
- especificidade, 32–34, 144, 175, 178
- Spolsky, Joel, 70–72
- Spotify, 194
- Esquilo, 221
- Estouro de pilha, 70–72
- desvio padrão, 157–58
- Starbucks, 28–29, 223
- status, 12, 123–40
 - afiliação e, 135–40
 - suposições sobre o que os outros acreditam, 134–35
 - características de, 129

- desejo de se encaixar e, 103
- domínio e, 135-40
- organizações exclusivas e, 110-11
- irracionalidade e, 124
- aprendendo a ver, 131-34
- estudo de caso de leões/guerreiros Maasai, 126-27
- papéis de status, 124-25, 128
- símbolos de, 149-50
- tensão e, 122
- riqueza, distinto, 129
- status quo, 122
- Stew Leonard's, 87-88
- histórias
 - “melhor”, procure por, 44-45, 59-60
 - mudança e contar histórias, 21
 - a história do cliente, organizando seu serviço, 67-68
 - de si mesmo, nós e agora, 231-32
 - pelo seu serviço, elementos de, 68-70
- Movido pela história (Jiwa), 68
- contação de histórias, 21
- estratégias, 165-67
- estudantes, vendo os clientes como, 36
- assinaturas, 191
- superfãs, 92-93, 154
- superusuários, 161-62
- Rápido, Taylor, 96-97
- símbolos, 145, 148
 - menor mercado viável e, 150-51
 - de status, 149-50
 - vernáculo para, 151-52
- táticas, 165-67
- Talese, Gay, 130
- tensão, 114-22, 198
 - de ser deixado para trás, 118
 - quebrar algo ao criar novos projetos, 117-18
 - medo, distinto, 118-19
 - movimento para frente e, 119-21
 - vendas de saída do negócio e, 119-20
 - interrompendo padrões criando, 115-17
 - status e, 122
- Tesla, 181-82, 240-41
- teste, 84-85
- TheMarketingSeminar.com, 2
- 3Com, 90
- marketing tradicional, 53
- tribo, organização e liderança, 230-38

Livreiros e Café Trident, 73
Truta, Jack, 58
verdadeiros fãs, 92-93, 154
confiança, 199-202, 203
 de ação, 201
 tornando-se conhecido e, 201-2
 ganhando, 200-201
 fama e, 201-2
 frequência e, 175-77
 preços e, 183-85
 risco e, 185

Uber, 138-39, 182
Café Union Square, 32
Grupo de Hospitalidade Union Square (USHG), 186-88
“nós”, definindo, 106-8

Verizon, 154
Virgem América, 108
Visão Primavera, 15-19
mito do herói vulnerável, 73-74

Wanamaker's, 181
Água Saúde Internacional (WHI), 226-27
riqueza e status, distinto, 129
Wedgewood, Josias, 247
Branco, Brighid e Paddy, 109
“Para quem é?”, determinando, 28-29
Witchsy.com, 152-53
Wunderman, Lester, 10, 170-71

Grade de posicionamento XY, 54-57

Yahoo!, 72-73
Yelp, 173
Yoyodyne, 170-71, 189-90

Ziglar, Zig, 237-38
Zillow, 62-63

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

SOBRE O AUTOR

Em 2018, Seth Godin foi incluído no Hall da Fama do Marketing da AMA. Esse é o culminar de mais de trinta anos ensinando, liderando, iniciando, colaborando, fracassando, engajando e buscando.

Seth dirige TheMarketingSeminar.com, que é o workshop intensivo no qual este livro se baseia. Ele também criou o altMBA, um workshop notável com duração de um mês que ajuda líderes a subir de nível. Seth é autor de dezoito best-sellers que foram traduzidos para mais de trinta e cinco idiomas e escritor de um dos blogs mais populares do mundo, encontrado em seths.blog.

Ele trabalhou com Jay Levinson, Bernadette Jiwa, Adrian Zackheim, Lester Wunderman, TED, Jay Chiat, Tom Peters, Michelle Kydd Lee, Jerry Shereshefsky, Harvard Business Review, NYU, MIT Media Lab, prefeito Alan Webber, Bill Taylor, Steve Wozniak, Steve Pressfield, Krista Tippett, Cat Hoke, Scott Harrison, Michelle Welsch, Jacqueline Novogratz e agentes de mudança, líderes e criadores de confusão em todo o mundo. Saiba mais em TheMarketingSeminar.com

Mais de Seth Godin

O que fazer quando chegar a sua vez

O engano de Ícaro

V é para Vulnerável

altMBA. com

TheMarketingSeminar.com

Eixo

Tribos

O mergulho

Prêmio grátis dentro

Vaca Roxa

ENCONTRE TODOS EM SETHGODIN.COM



Penguin
Random House
PENGUIN PUBLISHING GROUP

O que vem a seguir na sua lista de leitura?

Descubra sua próxima ótima leitura!

Obtenha escolhas de livros personalizadas e notícias atualizadas sobre este autor.

Inscreva-se agora.