

A VACA ROXA



SETH

GODIN

COMO TRANSFORMAR O SEU
NEGÓCIO E SE DESTACAR
DOS CONCORRENTES

best.
business

A VACA ROXA

SETH



GODIN

COMO TRANSFORMAR O SEU
NEGÓCIO E SE DESTACAR
DOS CONCORRENTES

best.
business

DADOS DE ODINRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [eLivros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo.

Sobre nós:

O [eLivros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [eLivros](#).

Como posso contribuir?

Você pode ajudar contribuindo de várias maneiras, enviando livros para gente postar [Envie um livro](#) ;)

Ou ainda podendo ajudar financeiramente a pagar custo de servidores e obras que compramos para postar, [faça uma doação aqui](#) :)

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e

***poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir
a um novo nível."***

eLivros.love

Converted by [convertEPub](#)

Índice

Capa
Rosto
Créditos
Dedicatória
Epígrafe
Sumário
Faltam letras P
O novo P
Termos em destaque e afirmações ousadas
Antes, durante e depois
A maior invenção desde o pão de forma fatiado
Você percebeu a revolução?
Por que você precisa da Vaca Roxa
A morte do complexo industrial da TV
Antes e depois
Pense no Fusca
O que funciona?
Por que o Wall Street Journal me irrita tanto
O problema não é o alcance
A vontade e o caminho
Estudo de caso: está subindo?
Estudo de caso: o que o Tide deve fazer?
A entrada no mercado
As ideias que se espalham dão certo
O grande mal-entendido
Quem está ouvindo?

Enganação
Quem se interessa?
Os consumidores não são todos iguais
A lei dos grandes números
Estudo de caso: Chip Conley
O problema da Vaca
Siga o líder
Estudo de caso: a cadeira Aeron
Projeções, lucros e a Vaca Roxa
Estudo de caso: o melhor padeiro do mundo
Profissionais de marketing de massa odeiam medição
Estudo de caso: Logitech
Quem vence no mundo da Vaca
Estudo de caso: um novo tipo de kiwi
As vantagens de ser a Vaca
Estudo de caso: o açougueiro italiano
Wall Street e a Vaca
O contrário de “marcante”
A pérola no frasco
O paradoxo da paródia
Os 72 álbuns do Pearl Jam
Estudo de caso: Curad
Fique parado, não faça qualquer coisa
Estudo de caso: Serviço Postal dos Estados Unidos
Em busca do otaku
Estudo de caso: como a Dutch Boy agitou o setor de tintas
Estudo de caso: Krispy Kreme
O processo e o plano
A força de um slogan
Estudo de caso: a Häagen-Dazs de Bronxville
Venda o que as pessoas estão comprando (e comentando!)
O problema da concessão
Estudo de caso: Motorola e Nokia
O ciclo mágico da Vaca
O que significa ser um profissional de marketing hoje
Não somos mais profissionais de marketing: agora somos designers

O que o Howard sabe?

Você precisa ser ousado para ser marcante?

Estudo de caso: McDonald's da França

Mas e a fábrica?

O problema do preço baixo

Estudo de caso: o que a hallmark.com deve fazer?

Quando a Vaca procura emprego

Estudo de caso: Tracey, a relações-públicas

Estudo de caso: Robyn Waters pegou o espírito da coisa

Estudo de caso: tão popular que ninguém mais vai lá

Tem a ver com paixão?

A realidade dos fatos

Brainstorming

Sal não é sem graça: mais oito maneiras de levar a Vaca para o trabalho

Bônus!

O que Orwell diria?

Índice de marcas e empresas

Colofão

A vaca roxa

SETH GODIN

A VACA ROXA

Tradução de
Valeria Chamon Osborne

1ª edição

best.
business
RIO DE JANEIRO – 2022

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

Godin, Seth

G529v

A vaca roxa [recurso eletrônico] : como transformar o seu negócio e se destacar dos concorrentes / Seth Godin ; tradução Valéria Chamon Osborne. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Best Business, 2022.

recurso digital

Tradução de: Purple cow

Formato: epub

Requisitos do sistema: adobe digital editions

Modo de acesso: world wide web

ISBN 978-65-5670-024-3 (recurso eletrônico)

1. Administração industrial. 2. Marketing. 3. Sucesso nos negócios. 4. Livros eletrônicos. I. Osborne, Valéria Chamon. II. Título.

22-80354

CDD: 658.8

CDU: 658.8



Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária - CRB-7/6439

Copyright © Do You Zoom, Inc., 2002

Título original em inglês: Purple cow: transform your business by being remarkable

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, armazenamento ou transmissão de partes deste livro, através de quaisquer meios, sem prévia autorização por escrito.

Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil adquiridos pela Best Business, um selo da Editora Best Seller Ltda.

Rua Argentina, 171 - 20921-380 - Rio de Janeiro, RJ - Tel.: (21) 2585-2000, que se reserva a propriedade literária desta tradução.

Produzido no Brasil

ISBN 978-65-5670-024-3

Seja um leitor preferencial Record.
Cadastre-se em www.record.com.br
e receba informações sobre nossos
lançamentos e nossas promoções.

Atendimento e venda direta ao leitor:
sac@record.com.br

*Em memória de Lionel Poilane,
marcante em todos os sentidos.*

“Tem gosto de frango” não é elogio.



“Ninguém mais ri de piadas antigas.”

MO GODIN



Você é um consumidor pós-consumo.

*Você tem tudo de que precisa
e grande parte do que deseja.
Com exceção do tempo.*



“O marketing é importante demais para ficar a cargo do departamento de marketing.”

DAVID PACKARD



“Tudo o que se poderia inventar já foi inventado.”

CHARLES H. DUELL,
comissário de patentes dos Estados Unidos, 1899

SUMÁRIO

Faltam letras *P*

O novo *P*

Termos em destaque e afirmações ousadas

Antes, durante e depois

A maior invenção desde o pão de forma fatiado

Você percebeu a revolução?

Por que você precisa da Vaca Roxa

A morte do complexo industrial da TV

Antes e depois

Pense no Fusca

O que funciona?

Por que o *Wall Street Journal* me irrita tanto 32

O problema não é o alcance

A vontade e o caminho

Estudo de caso: está subindo?

Estudo de caso: o que o Tide deve fazer?

A entrada no mercado

As ideias que se espalham dão certo

O grande mal-entendido

Quem está ouvindo?

Enganação

Quem se interessa?

Os consumidores não são todos iguais

A lei dos grandes números

Estudo de caso: Chip Conley

O problema da Vaca
Siga o líder
Estudo de caso: a cadeira Aeron
Projeções, lucros e a Vaca Roxa
Estudo de caso: o melhor padeiro do mundo
Profissionais de marketing de massa odeiam medição
Estudo de caso: Logitech
Quem vence no mundo da Vaca
Estudo de caso: um novo tipo de kiwi
As vantagens de ser a Vaca
Estudo de caso: o açougueiro italiano
Wall Street e a Vaca
O contrário de “marcante”
A pérola no frasco
O paradoxo da paródia
Os 72 álbuns do Pearl Jam
Estudo de caso: Curad
Fique parado, não faça qualquer coisa
Estudo de caso: Serviço Postal dos Estados Unidos
Em busca do *otaku*
Estudo de caso: como a Dutch Boy agitou o setor de tintas
Estudo de caso: Krispy Kreme
O processo e o plano
A força de um slogan
Estudo de caso: a Häagen-Dazs de Bronxville
Venda o que as pessoas estão comprando (e comentando!)
O problema da concessão
Estudo de caso: Motorola e Nokia
O ciclo mágico da Vaca
O que significa ser um profissional de marketing hoje
Não somos mais profissionais de marketing: agora somos designers
O que o Howard sabe?
Você precisa ser ousado para ser marcante?
Estudo de caso: McDonald's da França
Mas e a fábrica?
O problema do preço baixo

Estudo de caso: o que a hallmark.com deve fazer?

Quando a Vaca procura emprego

Estudo de caso: Tracey, a relações-públicas

Estudo de caso: Robyn Waters pegou o espírito da coisa

Estudo de caso: tão popular que ninguém mais vai lá

Tem a ver com paixão?

A realidade dos fatos

Brainstorming

Sal não é sem graça: mais oito maneiras de levar a Vaca para o trabalho

Bônus!

O que Orwell diria?

Índice de marcas e empresas

Faltam letras *P*

Os profissionais da área falaram durante anos sobre os cinco *Ps* do marketing. (Existem mais, mas cada um tem os seus cinco preferidos.) Estes são alguns deles:

- Produto
- Preço
- Promoção
- Posição
- Publicidade
- Pacote
- Propagação
- Permissão

Essa é a lista de verificação do marketing: uma maneira rápida de confirmar se você fez o seu trabalho e o que vai fazer para as pessoas comprarem o que a fábrica acabou de produzir. Se os elementos estiverem em desarmonia (por exemplo, refeições pastosas que você oferece a pessoas mais velhas, mas têm gosto de comida de bebê), a mensagem de marketing será confusa e não alcançará o resultado pretendido.

Nada garante que o marketing dê resultado. Mas, do jeito como era praticado, se todos os *Ps* estivessem corretos, quase sempre dava certo.

No entanto, algo perturbador aconteceu, e os *Ps* já não eram mais suficientes. Este livro fala de um novo *P*, um *P* que, de uma hora para outra, passou a ser muito importante.

O novo *P*

O novo *P* é a “Vaca Roxa”.¹

Em uma viagem de carro que fiz com minha família pela França, alguns anos atrás, ficamos encantados com as centenas de vaquinhas pastando bem ao lado da estrada, em uma cena bucólica típica dos livros infantis. Passamos vários quilômetros olhando pela janela, admirando a beleza da paisagem.

E, então, vinte minutos depois, começamos a ignorar as vaquinhas. As novas vacas eram iguais às anteriores, e o que era uma grande novidade se tornou comum. Pior do que comum. Era sem graça.

Depois que olhamos as vacas durante algum tempo, elas perdem a graça. Elas podem até ser vacas perfeitas, lindas, de grande personalidade e estarem sob uma ótima luz. Mesmo assim, são sem graça.

Já uma Vaca Roxa, *essa* sim, seria interessante. (Durante algum tempo.)

A essência da Vaca Roxa é que ela precisa ser marcante.

Este livro trata do porquê, do quê e de como ser *marcante*.

Termos em destaque e afirmações ousadas

Algo **marcante** é o que merece ser comentado. E apreciado. É algo extraordinário. Novo. Interessante. É uma Vaca Roxa. O que é sem graça é invisível. É uma vaca marrom.

Marketing marcante é a arte de inserir no seu produto ou serviço elementos dignos de serem apreciados. Não é simplesmente aplicar o marketing como um acréscimo de última hora, mas saber que, se o seu produto ou serviço não for marcante, será invisível.

O **complexo industrial da TV** é resultado da relação simbiótica entre demanda do consumidor, publicidade televisiva e as empresas prósperas que foram criadas em torno dos investimentos crescentes em marketing.

O **consumidor pós-consumo** não tem mais o que comprar. Temos tudo de que precisamos, desejamos muito pouco e estamos muito ocupados para ficar pesquisando algo que você se empenhou para criar para nós.

O **departamento de marketing** gasta dinheiro para comunicar ao público-alvo as grandes vantagens de um produto ou serviço que está praticamente pronto. Esse método não funciona mais.

Acredito que chegamos a um ponto em que não conseguimos mais comercializar diretamente ao grande público. Criamos um mundo em que a maioria dos produtos é invisível. Nas duas últimas décadas, os redatores comerciais inteligentes têm mostrado que a dinâmica do marketing está mudando. Os profissionais da área leram e comentaram essas ideias, inclusive usaram algumas, mas mantiveram a essência de suas antigas estratégias. Hoje, entretanto, os métodos tradicionais estão obsoletos. É o fim de cem anos de pensar o marketing dessa maneira. Os métodos alternativos não são uma novidade: são tudo que nos resta.

Este livro mostra por que você precisa colocar uma Vaca Roxa em tudo o que cria, por que a TV e os meios de comunicação de massa não são mais as suas armas secretas e por que o marketing mudou para sempre.

Pare de anunciar e comece a inovar.

Antes, durante e depois

Antes da publicidade, havia o boca a boca. As pessoas comentavam sobre os produtos e serviços que poderiam resolver algum problema e acabavam por comprá-los.

A melhor vendedora de legumes era conhecida por todos, e sua barraca estava sempre cheia.

Durante a publicidade, a combinação do aumento da prosperidade com o desejo aparentemente insaciável do consumidor e o poder da televisão e dos meios de comunicação de massa resultou em uma fórmula mágica: se você anunciasse diretamente ao consumidor (ou seja, a todos os consumidores), as vendas subiriam.

Uma parceria com a agência de publicidade certa e o banco certo poderia impulsionar o crescimento da sua empresa quase tanto quanto você poderia imaginar.

Depois da publicidade, estamos praticamente no ponto de onde partimos. Mas, em vez de os produtos passarem pelo processo lento e

desordenado do boca a boca para ter sucesso, o poder das redes atuais permite a difusão das ideias marcantes pelos diversos segmentos da população a uma velocidade impressionante.

Como profissionais de marketing, sabemos que o método antigo não está mais funcionando. E sabemos por quê: como consumidores, estamos ocupados demais para prestar atenção nos anúncios, mas estamos desesperados para encontrar bons produtos e serviços que resolvam os nossos problemas.

A maior invenção desde o pão de forma fatiado

Em 1912, Otto Frederick Rohwedder inventou o pão de forma fatiado. Que ótima ideia: uma máquina simples que... cortava o pão de forma em fatias. A máquina foi um fracasso total. Era o começo da era da publicidade, que mostrou que um produto bom que tivesse marketing fraco teria pouca chance de sucesso.

Somente vinte anos depois, quando uma nova marca chamada Wonder começou a fazer o marketing do pão de forma fatiado, foi que a invenção pegou. Era a embalagem e a publicidade (“12 razões para ter um corpo saudável”) que funcionavam, e não a mera praticidade e inovação do pão de forma pré-fatiado.

Você percebeu a revolução?

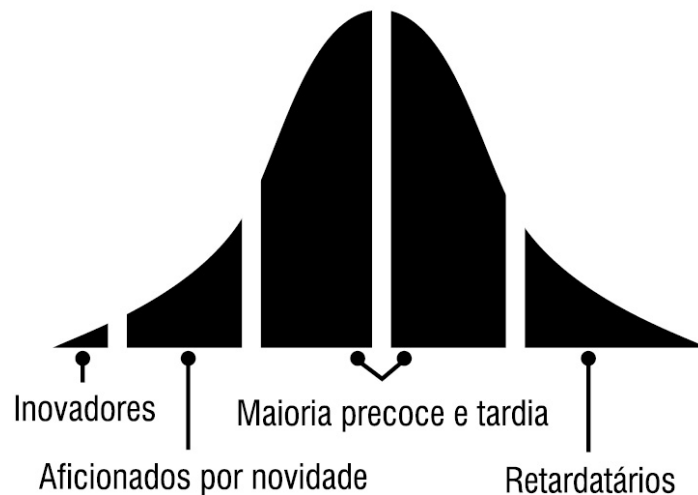
Nos últimos vinte anos, uma revolução silenciosa mudou a maneira como algumas pessoas pensam o marketing.

Tom Peters deu o pontapé inicial com *A busca do uau!*, um livro visionário que mostra por que apenas os produtos criados por pessoas apaixonadas têm futuro. Quase sempre, as grandes empresas são medrosas e procuram minimizar qualquer variação, inclusive as boas ideias que surgem quando pessoas dedicadas criam algo especial.

Peppers e Rogers, no livro *Marketing um a um*, tomaram uma verdade simples, ou seja, que é mais fácil manter um cliente antigo do que conquistar um novo, e apresentaram o conceito da gestão do relacionamento com os clientes. Os autores mostram que existem apenas

quatro tipos de pessoas: os possíveis clientes, os clientes atuais, os clientes fiéis e os ex-clientes. E comentam que, em geral, os clientes fiéis estão dispostos a gastar mais dinheiro com os seus produtos ou serviços.

No livro *Crossing the chasm* [A travessia do abismo, em tradução livre], Geoff Moore explica como os novos produtos e as novas ideias se difundem na população. Eles percorrem uma curva que começa com os inovadores e os aficionados por novidade, depois passa a abranger a maioria e, por fim, alcança os retardatários. Embora Moore se concentrasse nos produtos tecnológicos, suas ideias em relação à curva se aplicam a praticamente qualquer produto ou serviço oferecido a qualquer público.



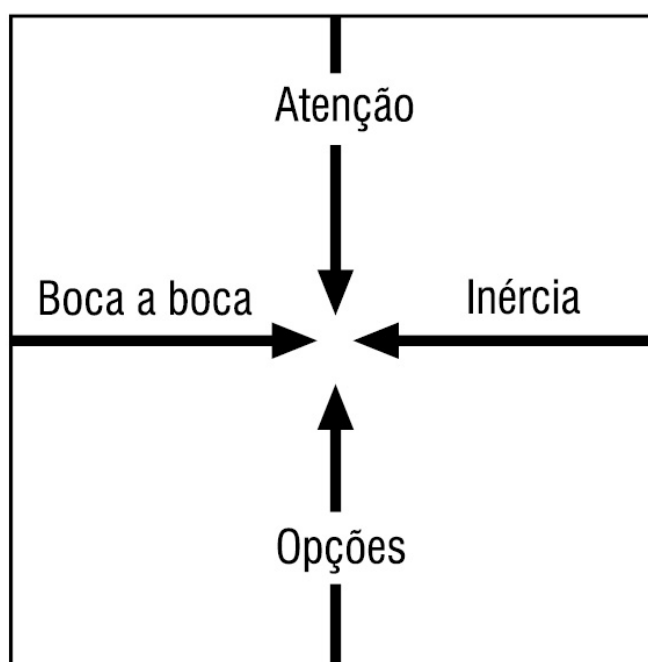
A curva da **difusão da ideia** de Moore mostra o caminho percorrido por uma inovação comercial de sucesso, da esquerda para a direita, chegando a um número cada vez maior de consumidores, até alcançar a todos. O eixo x, localizado na parte inferior, mostra os diversos grupos que entram em contato com uma ideia ao longo do tempo. E o eixo y indica a quantidade de pessoas de cada grupo.

Em *O ponto da virada*, Malcolm Gladwell explica claramente como as ideias se propagam de uma pessoa a outra. Em *Unleashing the ideavirus* [A liberação do ideavírus, em tradução livre], fui um pouco mais além, mostrando que as ideias comerciais que dão melhores resultados são as que se propagam.

E, por fim, em *Marketing de permissão*, falo sobre o crescente déficit de atenção enfrentado pelos profissionais de marketing. Também mostro que as empresas alcançam sucesso quando tratam a atenção dos possíveis clientes como um trunfo, e não como um recurso que se deva explorar e, depois, abandonar.

Em várias empresas, a maioria dessas ideias comprovadas tem sido tratada como novidades. Minha amiga Nancy é a coordenadora de “novas mídias” em uma das maiores empresas de mercadorias embaladas do mundo. Adivinhe. Ela é a única pessoa do departamento e está encarregada de todas essas novas ideias. “Novas mídias” tornou-se sinônimo de “falta de verba”.

Em vez de aceitar que os métodos antigos estão declinando (e rápido), a maioria das empresas que têm um produto para comercializar está tratando essas técnicas novas e comprovadas como modismos interessantes. Acreditam que vale a pena considerá-las, mas não usá-las como o centro de suas estratégias.



O jogo do aperto. Os profissionais de marketing não conseguem fazer a divulgação porque os clientes, saturados, se recusam a dar atenção. Os clientes

recorrem aos fornecedores tradicionais ou a uma rede de amigos inteligentes, em vez de considerar os comerciais de TV.

Por que você precisa da Vaca Roxa

Quarenta anos atrás, Ron Simek, o dono do bar Tombstone Tap, que tinha esse nome porque ficava ao lado de um cemitério, resolveu comercializar uma versão congelada de sua pizza. A moda pegou, e logo a Tombstone Pizza estava dominando os freezers. A Kraft Foods comprou a marca em 1986, investiu pesado em publicidade e ganhou bilhões. Essa foi uma ótima história de sucesso americana: inventar um produto que agrada a todo mundo, fazer a publicidade para o grande público e ganhar muito dinheiro.

Essa estratégia não funcionou apenas para pizza. Surtiu efeito também para praticamente tudo o que você tem na sua casa, até para a aspirina.

Imagine como deve ter sido empolgante ser a primeira pessoa a comercializar a aspirina. É um produto de que simplesmente todas as pessoas do planeta já precisaram ou já quiseram usar. Um produto de preço baixo, fácil de experimentar e que traz benefícios imediatos.

É óbvio que fez muito sucesso.

Hoje, em uma rápida visita a uma farmácia americana, vamos encontrar: Advil, Aleve, Alka-Seltzer Morning Relief, Anacin, Ascriptin, Aspergum, Bayer, Bayer Children's, Bayer Regimen, Bayer Women's, BC, Bufferin, Cope, Ecotrin, Excedrin Extra Strength, Goody's, Motrin, Nuprin, St. Joseph, Tylenol e Vanquish. Para cada uma dessas marcas existem variações, tamanhos e genéricos, chegando a mais de uma centena de produtos disponíveis para você escolher.

Você acha que é fácil trabalhar no marketing da aspirina?

Se tivesse desenvolvido um novo tipo de analgésico, mesmo que fosse um pouco melhor do que todos os que eu acabei de citar, o que você faria?

A resposta óbvia: se você tivesse dinheiro e acreditasse no seu produto, iria gastar tudo em toneladas de anúncios impressos e comerciais de TV.

Você teria, entretanto, de enfrentar alguns problemas. Em primeiro lugar, precisaria de pessoas que quisessem comprar um analgésico. Esse mercado é enorme, mas não abrange todo mundo.

Depois de encontrar pessoas que quisessem comprar analgésicos, você precisaria de pessoas que quisessem comprar um novo medicamento. Afinal, muitas preferem o tipo “original”, com o qual estão acostumadas desde a infância. Quando alguém encontra um analgésico prático, confiável e eficaz, dificilmente perde tempo procurando outro.

Por fim, você precisaria encontrar pessoas que estivessem dispostas a ouvi-lo falar sobre o novo analgésico. A grande maioria é ocupada demais e iria simplesmente ignorá-lo, por mais anúncios que você contratasse.

Sendo assim, o seu público deixaria de ser todo mundo e se tornaria um grupo bem menor. Além de raras, essas pessoas são exigentes.

Ser o primeiro na categoria da pizza congelada foi uma boa ideia. Ser o primeiro na categoria dos analgésicos foi uma ideia ainda melhor. Infelizmente, alguém já teve essas ideias.

Vamos pensar nos livros de ioga. O problema desses livros é que já existem muitos.

Alguns anos atrás, quando havia pouquíssimos livros sobre o assunto, tudo de que uma editora precisava para fazer sucesso era um bom livro sobre ioga. Se alguém tivesse algum problema referente à ioga, iria à livraria mais próxima, daria uma olhada rápida nos três ou quatro livros à venda e compraria um.

Hoje, entretanto, existem mais de quinhentos livros sobre ioga. Ninguém, por mais motivado que esteja, vai ler todos os quinhentos títulos existentes antes de comprar um. Por isso, se você acabou de escrever um livro sobre ioga, terá um grande desafio pela frente. Além da concorrência enorme, os novos livros são inúteis para aqueles que já resolveram seus problemas relacionados à ioga. Todas aquelas pessoas que foram à livraria alguns anos atrás e contribuíram para a popularidade desses livros *não compram mais livros sobre ioga!*

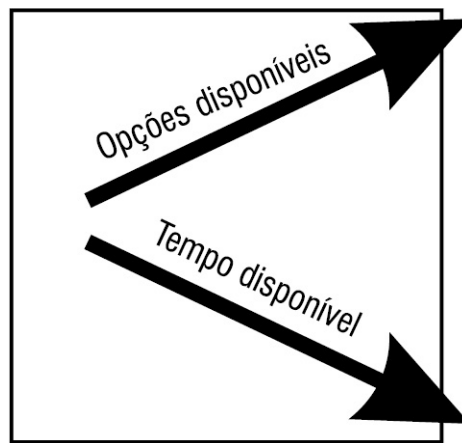
Esta é a triste realidade sobre a prática de fazer marketing de tudo, seja produto ou serviço, seja para consumidores finais ou para empresas:

A maioria das pessoas não pode comprar o seu produto. Ou não tem dinheiro ou não tem tempo, ou então não quer comprá-lo.

Se um público não tem dinheiro para comprar o que você está vendendo pelo preço que precisa cobrar, não há mercado para o seu produto ou serviço.

Se um público não tem o tempo necessário para ouvir e entender a sua argumentação de venda, você será tratado como se fosse invisível.

E, se um público se dispõe a ouvir a sua argumentação, mas conclui que não precisa do seu produto... Bem, você não deverá ir muito longe.



O mundo mudou. Existem muito mais opções, mas cada vez menos tempo para analisá-las.

As coisas não eram assim vinte anos atrás. Os consumidores tinham muito mais tempo e bem menos opções. Havia menos maneiras de torrar dinheiro, por isso, quando uma empresa surgia com uma grande inovação, como o telefone celular, dávamos um jeito de comprá-la.

Há alguns anos, a nossa economia altamente produtiva descobriu como satisfazer às necessidades de praticamente todo mundo. Depois, o

jogo virou; o foco passou a ser a satisfação dos nossos *desejos*. A comunidade de marketing nos ensinou, com muitos comerciais de TV, a querer cada vez mais, e os consumidores fizeram de tudo para acompanhar essa progressão.

Das pessoas que *poderiam* comprar o seu produto, a maioria nunca vai ouvir falar dele. Existem tantas alternativas hoje que os meios de comunicação de massa não conseguem mais alcançar as pessoas com facilidade. Os consumidores ocupados ignoram as mensagens indesejáveis, e a sua concorrência, que já tem uma participação no mercado para defender, está disposta a incorrer em gastos excessivos para mantê-la.

Para piorar a situação, está cada vez mais difícil alcançar as pessoas com os meios de permissão. O simples fato de ter o endereço de e-mail ou o número de telefone de alguém não significa que essa pessoa quer que você entre em contato com ela. Deixando de lado os problemas de spam, mesmo quando as pessoas *querem* receber seu telefonema, e-mail ou correspondência, elas reagem cada vez menos. Os seus clientes satisfeitos dão menos importância a essas mensagens porque elas não resolvem mais os problemas que eles têm. As empresas passaram a entender melhor o que satisfaz os clientes e, ao que tudo indica, a oferecer isso a eles. A cada dia aumentam as expectativas quanto às novidades que você possa oferecer para aumentar a satisfação do cliente. Eu não estava fazendo piada quando citei o ex-diretor do Escritório de Marcas e Patentes dos Estados Unidos (USPTO). Praticamente tudo o que possamos imaginar que precisamos, de forma realista, *já* foi inventado.

O último obstáculo é a dificuldade que as redes de ideiovírus enfrentam para crescer em mercados que já estão bastante satisfeitos. Os profissionais de marketing inundaram os consumidores com excesso de tudo, por isso as pessoas raramente se dão ao trabalho de falar sobre um produto com um amigo, a menos que acreditem que o amigo ficará contente em ouvir o que elas têm a dizer. Qual foi a última vez que alguém falou com você sobre um analgésico? É um assunto chato, e o seu amigo não vai fazer você perder tempo. Já existe muito ruído, e cada vez mais os consumidores estão evitando aumentá-lo.

Isso vale não apenas para bens de consumo, mas também para compras comerciais e industriais. Os responsáveis pelas compras nas empresas, seja de publicidade, peças, serviços, seguro ou imóveis, já não são mais tão carentes. Quem chegou antes teve uma grande vantagem inercial. Se você pretende aumentar a sua participação no mercado ou lançar algo novo, terá de enfrentar um grande desafio.

Para resumir:

- Todas as metas óbvias se esgotaram e, com isso, as pessoas não têm mais problemas de fácil solução.
- É difícil alcançar os consumidores porque eles ignoram você.
- Os clientes satisfeitos fazem menos comentários com os amigos.

As regras antigas já não funcionam tão bem. O marketing está morto. Viva o marketing.

A morte do complexo industrial da TV

Você se lembra do tão criticado “complexo industrial militar”? A ideia era simples. O governo gastava dinheiro em armamento. As empresas recebiam dinheiro público para fabricar armas. Essas empresas contratavam trabalhadores. Esses trabalhadores pagavam impostos. Os impostos eram usados para comprar mais armamento. Estava criado o círculo vicioso: o governo crescia, a taxa de emprego aumentava e parecia que todos estavam ganhando.

O complexo industrial militar foi o provável responsável por muitas mazelas mundiais, mas era, sem dúvida, um sistema simbiótico. À medida que uma metade crescia e prosperava, o mesmo acontecia com a outra.

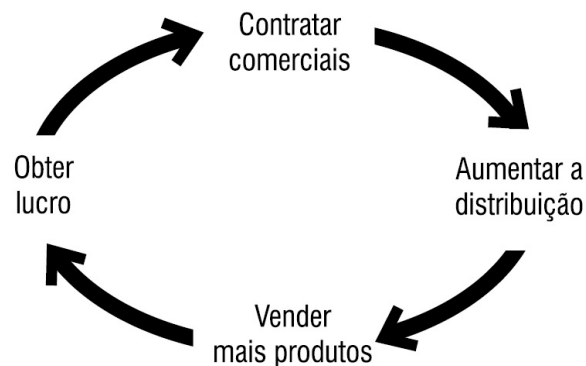
Nos últimos cinquenta anos, um relacionamento simbiótico muito diferente e pouco percebido gerou comprovadamente muito mais riqueza do que o complexo industrial militar, porém com grandes efeitos colaterais. Costumo chamá-lo de *complexo industrial da TV*. Precisamos nos preocupar com esse complexo porque ele está morrendo. Construímos uma máquina econômica enorme em torno da ideia desse

sistema, e agora ele está desaparecendo. A morte do complexo é responsável por boa parte da confusão que existe hoje nas empresas.

O sistema era simples. Procurar um grande nicho de mercado que estivesse em expansão, mas ainda não dominado. Construir uma fábrica. Contratar uma grande quantidade de comerciais de TV. Os comerciais resultavam na distribuição de varejo e nas vendas. As vendas mantinham as fábricas ocupadas e geravam lucro.

As empresas mais perspicazes usavam todo o lucro para contratar mais comerciais. Isso resultava em mais distribuição e mais fábricas. Assim, se estabelecia o círculo vicioso e criava-se uma marca forte e lucrativa.

Uma vez consolidada a marca, isso implicava um preço mais alto, gerando mais lucro e verba maior para contratar comerciais de TV. Os consumidores eram treinados a acreditar que “como na TV” era uma comprovação da qualidade do produto e, por isso, procuravam os produtos na TV. As marcas que não eram anunciadas perdiam distribuição e, portanto, lucro.



Não, não é ciência aeroespacial, mas explica em parte por que funcionou tão bem. Empresas grandes e corajosas, como a Procter & Gamble, conseguiram dominar categorias inteiras ao usar essa simples ideia.

O sistema antigo funcionou para a Revlon. Charles Revson foi um dos primeiros grandes anunciantes da TV, e a publicidade foi responsável pelo rápido crescimento de sua empresa. Em que ele investiu o lucro? Em mais comerciais de TV.

Em 1962, uma agência de publicidade inteligente contratou Jay Ward, o criador do desenho animado *As aventuras de Alceu e Dentinho*, para que produzisse um comercial de TV. Ward criou o Cap'n Crunch e desenvolveu um desenho animado para o comercial. Só depois disso a empresa de cereal criou o produto. A Quaker sabia que, se tivesse um comercial, poderia exibi-lo quantas vezes fossem necessárias para levar o personagem a cada criança norte-americana. O cereal era secundário.

Não seria possível lançar o Cap'n Crunch hoje, não importa quem fizesse o comercial. As crianças não prestariam atenção. Aliás, nem os adultos.



Os consumidores eram como crianças em uma loja de doces; traziam o bolso cheio de dinheiro e um desejo enorme de comprar. Comprávamos na TV e nas lojas. Tínhamos pressa e queríamos abastecer as nossas casas, as nossas geladeiras e as nossas garagens.

Uma rápida olhada na lista das marcas da Procter & Gamble comprova a presença do complexo industrial da TV. Você consegue ler essa lista sem que venham imagens e jingles à mente?

Bold, Bounce, Bounty, Cascade, Charmin, Cheer, Cover Girl, Crest, Dawn, Downy, Folgers, Head & Shoulders, Herbal Essences, Ivory, Max Factor, Miss Clairol, Mr. Clean, Nice 'n Easy, Noxzema, NyQuil, Oil of Olay, Old Spice, Pampers, Pepto-Bismol, Pringles, Safeguard, Scope, Secret, Tampax, Tide, Vicks, Vidal Sassoon e Zest. Acrescente argumentações de venda irritantes de produtos como Wisk e Irish Spring, e isso fica claro. A publicidade desses produtos funcionava. E muito bem, por sinal.

Esse sistema era realmente eficaz. Toda vez que você compra um pacote de cereal matinal, está testemunhando o poder da TV em ação. Graças a um comercial que você deve ter visto trinta anos atrás, paga um pouco mais por um pacote de milho açucarado ou de flocos de trigo. Ao longo de sua vida, esse valor chega à casa dos milhares de dólares em custo adicional associado aos comerciais de TV somente para o cereal matinal.

Naturalmente, isso não vale apenas para as marcas dos supermercados. Vale para John Hancock, Merrill Lynch e Prudential.

Archer Daniels Midland, Jeep e também Ronald Reagan. Grandes marcas, grandes ideias e grande impacto em nossas vidas.

Os comerciais de TV são o meio de venda mais eficaz já inventado. Grande parte do sucesso do século norte-americano se deve ao aperfeiçoamento e à exploração máxima desse meio de comunicação por parte das empresas.

Esse meio de comunicação mudou nossos carros, cigarros, roupas, alimentos, enfim, tudo que foi anunciado na TV de maneira eficaz. Além de ter sido o meio utilizado pelos profissionais de marketing para promover seus produtos, a TV mudou a forma de criá-los e comercializá-los. Com isso, todos os Ps do marketing sofreram ajustes para que pudéssemos aproveitar as sinergias entre nossas fábricas e nossa capacidade de atrair a atenção do público.

Naturalmente, não é apenas a TV que está em declínio. Essa tendência também afeta os jornais, as revistas e qualquer meio de comunicação que interrompa alguma atividade do consumidor. As pessoas e as empresas deixaram de prestar atenção.

O complexo industrial da TV durou meio século. É muito tempo. Tanto que você não encontra mais as pessoas que idealizaram as estratégias e os comerciais que funcionaram tão bem. Não há mais ninguém na Philip Morris ou na General Foods que se lembre de como era a vida antes de a TV criar os mastodontes burocráticos.

É aí que está o problema. O complexo industrial da TV está perdendo a força, e muitos profissionais de marketing não têm a menor ideia do que fazer em relação a isso. Todos os dias, as empresas gastam milhões para recriar os dias de glória do complexo industrial da TV. E todos os dias elas fracassam.

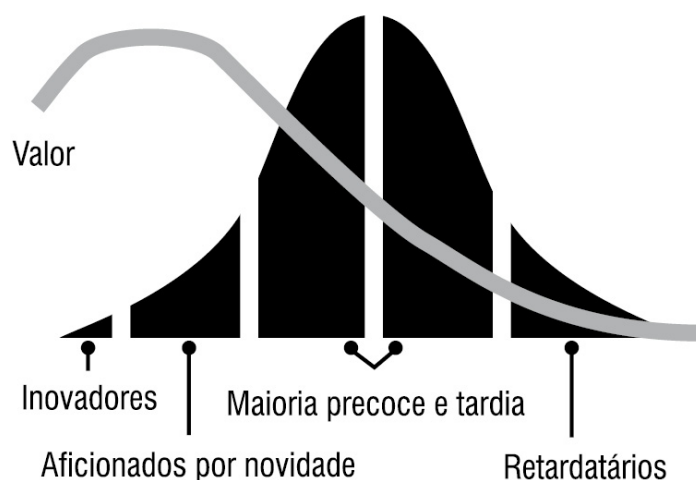
A regra antiga era a seguinte:

CRIAR PRODUTOS COMUNS E SEGUROS
E ASSOCIÁ-LOS A UM ÓTIMO PLANO DE MARKETING.

A nova regra é:

CRIAR PRODUTOS MARCANTES PELOS QUAIS
AS PESSOAS CERTAS ESTÃO PROCURANDO.

Podemos ver a mesma ideia em um gráfico simples:



*Para o profissional de marketing do passado, o importante era a quantidade de pessoas que conseguia alcançar. O centro da curva preta acima era a meta. De modo geral, o marketing de massa visa a alcançar a maioria precoce e tardia, porque esse é o grupo maior. Mas, em vários mercados, a **importância** de um grupo não está no tamanho, mas na influência. Neste mercado, por exemplo, os aficionados por novidades exercem grande influência sobre o restante da curva. Por isso, vale muito mais a pena persuadi-los do que desperdiçar dinheiro tentando persuadir qualquer outra pessoa.*

Antes e depois

ERA INDUSTRIAL DA TV	ERA PÓS-TV
PRODUTOS COMUNS	PRODUTOS MARCANTES
ANUNCIAR PARA TODOS	ANUNCIAR PARA OS AFICIONADOS POR NOVIDADES
MEDO DO FRACASSO	MEDO DO MEDO
CICLOS LONGOS	CICLOS CURTOS
MUDANÇAS PEQUENAS	MUDANÇAS GRANDES

Pense no Fusca

O Fusca original da Volkswagen não era exatamente um carro da contracultura, como você deve se lembrar. As vendas não iam bem, até que uma publicidade brilhante o salvou. Graças à ótima campanha impressa e televisiva, o Fusca foi um carro lucrativo nos Estados Unidos durante mais de 15 anos. O Fusca original é um garoto-propaganda do poder do complexo industrial da TV.

O novo Fusca, por outro lado, fez sucesso por causa do novo formato e pelo jeito de dirigir. Os comentários favoráveis, o ótimo boca a boca e um design inconfundível que o tornou conhecido em toda parte: estes foram os fatores responsáveis pelo sucesso do novo Fusca. Toda vez que aquele Fusca redondinho passava em uma rua repleta de caminhonetes quadradas, ele fazia o próprio marketing.

Após promover o novo Fusca por apenas três anos, a VW está agora oferecendo incentivos, novos designs e outros recursos para tornar o carro atraente de novo. A Vaca Roxa funciona. Mas, infelizmente, não dura tanto quanto durou o bom e velho domínio da TV.

PRODUTOS DO COMPLEXOO INDUSTRIAL DA TV
BARBIE, PRELL, HONEYWELL, UNITED AIRLINES, MCDONALD'S, MARLBORO, CAP'N CRUNCH, BATTLING TOPS, EXCEDRIN, O FUSCA ORIGINAL

PRODUTOS DA VACA ROXA
STARBUCKS, MAGIC CARDS, DR. BRONNER'S, LINUX, JETBLUE, OUTBACK STEAKHOUSE, MOTEL 6, MP3, DR. BUKK, PROZAC, O NOVO FUSCA

O que funciona?

Um modo de entender uma ótima teoria é prestar atenção ao que está dando certo na prática e verificar o que os vários casos de sucesso têm em comum.

No caso do marketing, entretanto, isso é complicado. O que a Four Seasons e a Motel 6 teriam em comum? Com exceção do fato de terem alcançado sucesso e crescimento extraordinários no setor hoteleiro, as duas redes não poderiam ser mais diferentes. Ou, então, o Walmart e o

Neiman Marcus, que também cresceram na mesma década. Ou a Nokia, trocando de hardware a cada trinta dias, e a Nintendo comercializando o mesmo Game Boy durante 15 anos.

É como tentar dirigir olhando pelo espelho retrovisor. Com certeza, tudo isso funcionou. Mas nos ajuda a prever o que vai funcionar amanhã?

O que todas essas empresas têm em comum é o fato de que nada têm em comum. Elas são atípicas. Ocupam os extremos. São super-rápidas ou superlentas. Muito exclusivas ou muito baratas. Muito grandes ou muito pequenas.

O motivo pelo qual é tão difícil seguir o líder é: o líder é o líder porque fez algo marcante. E esse feito marcante já foi realizado por alguém. Por isso, não é mais marcante quando você o realiza.

Por que o *Wall Street Journal* me irrita tanto

O *Journal* é o garoto-propaganda do pensamento antigo sobre o marketing. Todos os dias, mais de um milhão de dólares em anúncios de página inteira são publicados nesse jornal. Isso prova que os profissionais tradicionais da área acreditam que os métodos antigos ainda são válidos.

Um anúncio de página inteira no *Journal* é mais caro do que uma casa em Buffalo, na cidade de Nova York. Páginas e páginas de anúncios cinzentos e sem graça, vendendo um produto sem graça de uma empresa mais sem graça ainda.

Se você pegasse 90 por cento desses anúncios e trocasse os logotipos, ninguém iria perceber. Se trocasse a foto de um sujeito de chapéu-coco preto pela de um humilde trabalhador asiático sorrindo, ninguém ia perceber.

Certa manhã, quando eu estava com tempo livre em um bom hotel, abordei algumas pessoas que estavam lendo o *Journal* durante o café da manhã. Esperei até que terminassem de ler a primeira seção e perguntei se poderiam citar duas empresas que tinham anúncios de página inteira. Ninguém soube dizer.

Então, peguei um dos anúncios, dobrei a parte com o logotipo para baixo e perguntei aos leitores do *Journal* de que empresa era aquele anúncio. Eles não tinham a menor ideia.

Por fim, fiz a pergunta de um milhão de dólares, literalmente. Alguma vez procuraram saber mais sobre um produto por terem visto um anúncio de página inteira no *Journal*?

Você já deve imaginar a resposta.

Não é apenas a TV que está acabada. Praticamente todos os meios que os profissionais de marketing usam para se promoverem, tanto na venda para empresas como para o consumidor final, estão tendo cada vez menos efeito.

Este é o texto completo de um anúncio de página inteira de uma edição recente do *Wall Street Journal*:

ANUNCIAMOS O NOVO NOME DA KPMG CONSULTING E A ERA DA CAPACITAÇÃO

Fizemos muito mais do que mudar de nome. Inauguramos um novo começo. Uma era de capacitação. Que prepara a BearingPoint, antes KPMG Consulting, para assumir a liderança como a empresa de consultoria empresarial e de integração de sistemas mais respeitada e influente do mundo. Apesar de termos mudado o nosso nome para BearingPoint, não mudamos a nossa maneira de pensar: o desejo de realizar. E realizar da forma certa. Nossa meta é fazer parte da lista de todo mundo. Na primeira linha, é claro. Vamos alcançar essa meta do mesmo modo como atuamos há mais de 100 anos. Um a um. Com conhecimento prático. Com paixão. Fornecendo aos nossos clientes atuais e futuros muito mais do que consultoria. Auxiliando os nossos clientes a alinhar seus negócios e sistemas para alcançar as metas pretendidas. Fornecendo as informações certas para fortalecer seus negócios. Porque, com as informações certas, vem o conhecimento. E conhecimento é poder. Compartilhamento de conhecimento é capacitação.

Uma comissão redigiu esse anúncio. Uma comissão o aprovou. Ninguém vai se lembrar dele. Ninguém vai mostrá-lo a um colega. A publicidade não precisa ser tão ruim. Ela pode ser marcante. Pode ajudar a espalhar a notícia sobre um produto marcante.

O simples fato de ser um anúncio não o impede de ser marcante. Se a meta do anunciante fosse causar um impacto mensurável, ou seja, criar anúncios que levassem as pessoas a prestar atenção e comentar com seus colegas, os anúncios de hoje seriam bem melhores. Mas mesmo isso não seria suficiente.

O problema não é o alcance

A velha-guarda do marketing é a primeira a defender o poder dos comerciais de TV. Eles adoram enfatizar as grandes histórias de sucesso do passado e explicar por que apenas a TV pode obter o alcance necessário para lançar um produto novo ou manter um produto já existente no mercado.

No entanto, Sergio Zyman, o guru de marketing que acompanhou boa parte do processo de renascimento da Coca-Cola, chama a atenção para o fato de que dois dos comerciais de TV mais famosos de todos os tempos — “I’d Like to Teach the World to Sing” (“Quero ensinar o mundo a cantar”) e “Mean’ Joe Greene” — não venderam uma só garrafa de Coca-Cola a mais. Divertiram e atraíram a atenção do público, mas não se converteram em receita incremental. Ele brinca, dizendo que o nome do comercial deveria ser “Quero ensinar o mundo a beber refrigerante”.

Segundo Sergio, “a Kmart tem muito alcance. E daí?”.

A vontade e o caminho

Não acredito que haja uma escassez de ideias marcantes. Acredito que sua empresa tenha ótimas oportunidades de realizar grandes feitos. Não, o que está faltando não são ideias. É a vontade de colocá-las em prática.

Meu objetivo com *Vaca Roxa* é deixar claro que é mais seguro arriscar e dar força ao seu desejo de fazer algo realmente incrível. Quando

percebemos que os métodos antigos estão fadados ao fracasso, fica ainda mais clara a necessidade de criar algo que mereça ser comentado.

Uma das melhores desculpas que os seus colegas vão dar, entretanto, é a de que eles *não* têm a habilidade necessária para ter grandes ideias ou, se têm, não sabem distinguir as boas ideias daquelas que são fracas. Não há espaço neste livro para descrever todas as ótimas técnicas de *brainstorming*, ideação e criatividade que as empresas utilizam no mundo todo. O que posso fazer é destacar as ideias centrais, as providências que você pode tomar amanhã para começar sua jornada em busca da Vaca Roxa. Se você tiver vontade, vai encontrar o caminho.

O símbolo © vai identificar as minhas ideias centrais ao longo do livro.

Estudo de caso: está subindo?

Os elevadores, certamente, não são um bem de consumo típico. Podem custar mais de um milhão de dólares, são geralmente instalados quando o prédio é construído e são mais utilizados em edifícios de mais de três ou quatro andares.

Sendo assim, como uma empresa de elevadores concorre no mercado? Até pouco tempo atrás, a venda nesse setor envolvia muitas partidas de golfe, jantares e relacionamentos de longo prazo com os responsáveis pelas compras nas grandes incorporadoras imobiliárias. Não resta dúvida de que essa prática ainda existe. No entanto, a Schindler Elevator Corporation virou o jogo radicalmente ao desenvolver uma Vaca Roxa.

Quem entra no prédio da Cap Gemini na Times Square se depara com uma solução fascinante. O que acontece lá? O elevador parece mais um trem parador. São cinco, dez, quinze paradas até chegar ao andar solicitado. Isso representa um transtorno para os passageiros e uma despesa enorme para o edifício. Enquanto o seu elevador vai parando em cada andar, as pessoas no saguão vão ficando cada vez mais frustradas. O prédio precisa de mais elevadores, mas não há verba para comprá-los nem lugar para instalá-los.

Qual é a ideia? Quando você se dirige aos elevadores, pressiona o botão do seu andar em um painel de controle centralizado. O painel, por sua vez, informa qual elevador o levará ao seu andar.

Com essa simples pré-seleção, a Schindler conseguiu transformar todos os elevadores em verdadeiros trens expressos. O seu elevador leva você direto ao vigésimo andar e retorna rapidamente ao saguão. Com isso, os edifícios podem ser mais altos, exigem uma menor quantidade de elevadores para determinado número de passageiros, a espera é mais curta, e o prédio pode usar sua preciosa área útil para as pessoas, em vez de ocupá-las com elevadores. Um grande sucesso, que pode ser implementado a um custo baixíssimo.

Existe alguma incorporadora imobiliária no mundo que não conheça esse avanço revolucionário? É provável que não. E, não importa quantos anúncios ou almoços a concorrência promova, a Schindler tem agora o benefício da dúvida.

© Em vez de tentar usar a tecnologia e os conhecimentos especializados para criar um produto melhor para o comportamento padrão de seus usuários, experimente convidar os usuários a mudar de comportamento para que o produto funcione bem melhor.

Estudo de caso: o que o Tide deve fazer?

O Tide é, sem dúvida, o melhor detergente para roupas que já existiu. Todo ano, a Procter & Gamble investe milhões de dólares e paga uma equipe de químicos de primeira linha para melhorar ainda mais o desempenho do produto.

Essa é a estratégia certa?

O sucesso inicial do Tide foi alcançado com a combinação de bons comerciais de TV, uma ótima distribuição e um excelente produto. Com o declínio do complexo industrial da TV, entretanto, os comerciais passaram a ter cada vez menos impacto. Atualmente, com a ascensão do Walmart, a distribuição passou a ser mais importante do que nunca.

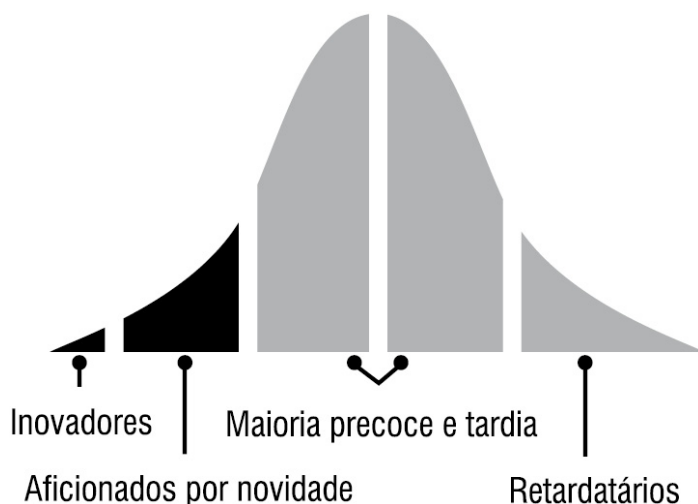
Uma cadeia de lojas é responsável por um terço das vendas do Tide. Sem o Walmart, o Tide estaria morto.

Então, o que a P&G deve fazer? Vão inventar algo totalmente novo, um avanço tão marcante que até mesmo quem quase nunca compra detergente vai perceber? Ou será que as melhorias incrementais vêm de outra época, em que as pessoas davam mais importância à lavagem de roupa?

O conceito ortodoxo da Vaca Roxa levaria a P&G a aproveitar o lucro enquanto ele ainda existe. Reduzir os gastos com pesquisa, aumentar o preço até o máximo que possa ser praticado e investir o lucro incremental na criação de novos produtos, ainda mais inovadores e interessantes. Se a pesquisa e desenvolvimento (P&D) não está gerando resultados significativos, por que investir nessa área?

© Se o futuro de um produto dificilmente será marcante, se você não conseguir imaginar um futuro em que as pessoas fiquem mais uma vez fascinadas com o seu produto, está na hora de aceitar que o jogo virou. Em vez de investir em um produto que está morrendo, reinvesta o lucro na criação de algo novo.

A entrada no mercado



Somente as pessoas que correm riscos e divulgam ideias, no lado esquerdo da curva, estão dispostas a ouvir você.

Se observarmos a curva da difusão da ideia, veremos que a maior parte das vendas ocorre *depois* que o produto é adotado pelos consumidores que estão dispostos a experimentar algo novo. Esses aficionados por novidade criam um ambiente em que a maioria precoce e tardia se sente segura em comprar o novo produto. As vendas significativas ocorrem somente depois que o lado esquerdo da curva é totalmente vendido.

Mas o mais interessante que isso mostra é que a maior parte da curva ignora você. Sempre. As pessoas da maioria precoce e tardia dão atenção aos colegas experientes, mas ignoram você. É muito tentadora a ideia de omitir o lado esquerdo e ir direto ao centro promissor. Mas isso não funciona mais.

Em qualquer setor da economia, os novos produtos e serviços de sucesso seguem esse padrão depois do lançamento. Primeiro, são comprados pelos inovadores. Eles são as pessoas de determinado mercado que gostam de ser as primeiras a adquirir qualquer lançamento. Podem até nem precisar do produto, mas querem tê-lo. Os inovadores são aqueles que se sentam na primeira fila em um desfile de moda em Paris, vão à Internet World e leem as principais revistas especializadas.

Bem ao lado dos inovadores, na curva de Moore, estão os aficionados por novidade. (Não, eles não são os aficionados por *adaptação*. O comportamento seria oposto, não?) Os aficionados por novidade são aqueles que podem realmente se beneficiar com o novo produto. Eles querem se manter em posição de vantagem em relação ao restante da população. Por isso, estão sempre buscando novos produtos e serviços. Pode ser uma nova modalidade de investimento, como os títulos que não pagam juros, ou até mesmo um novo programa de TV. No entanto, em qualquer mercado expressivo, esse público é considerável e está disposto a gastar dinheiro.

Logo depois dos aficionados por novidade, vem a maioria precoce e tardia. Esses consumidores não estão necessariamente ansiosos para obter um novo produto ou serviço útil. Mas, se vários colegas

experimentarem e comentarem sobre alguma novidade, eles, com certeza, seguirão a tendência.

É fundamental observar duas características desse grupo numeroso e lucrativo. Em primeiro lugar, essas pessoas têm uma grande capacidade de ignorar você. Elas acham que os problemas delas são muito mais importantes do que aqueles que o produto soluciona. E simplesmente não estão dispostas a investir o tempo delas dando atenção a você.

Em segundo lugar, essas pessoas muitas vezes não dão atenção nem mesmo aos inovadores do lado esquerdo da curva. A maioria precoce e tardia deseja protocolos, sistemas e a segurança que poucos produtos novos oferecem. São inúmeros os produtos que nunca avançam o suficiente na curva a ponto de alcançar essas pessoas. E, se elas não ouvem os amigos, por que ouviriam você?

Por fim, os retardatários completam a curva, comprando um toca-fitas quando todo mundo já está usando CD. No mínimo, essas pessoas são os adaptadores. Só começam a usar uma novidade quando ela é tão antiga que o que usavam antes já até se tornou obsoleto, impraticável ou não se encontra mais no mercado.

Ninguém está ansioso para se adaptar ao seu produto. A grande maioria dos consumidores está satisfeita. Eles estão inertes. Contentes com o que têm. Não estão procurando substitutos para os produtos que usam nem gostam de se adaptar a novidades. Você não tem como forçá-los a fazer isso. Sua única chance é vender para quem gosta de mudanças, de novidades, e está procurando aquilo que você vende. Então, você espera que a ideia se espalhe, passando dos aficionados por novidade para o restante da curva. Depois que os aficionados por novidade adotam o que você está vendendo, são *eles*, e não você, quem vai vender o seu produto ou serviço à maioria precoce. E eles vão vender mal. (Moore descreve em profundidade a travessia pelo restante da curva. Recomendo muito o livro dele.)

Você precisa criar um produto que seja marcante o suficiente para atrair os aficionados por novidades, mas também que seja muito flexível e atraente para que eles propaguem a ideia com facilidade para o restante da curva.

As câmeras digitais foram comercializadas a preços atraentes durante cerca de cinco anos. No início, apenas os fanáticos por gadgets e

computadores as compraram. Elas eram um pouco complicadas de usar, e a qualidade não era das melhores. Com o tempo, os fabricantes ficaram obcecados em corrigir esses dois problemas e tiveram como recompensa um aumento sensível nas vendas. As câmeras digitais substituíram as filmadoras. O que causou essa mudança não foram as ótimas campanhas publicitárias dos fabricantes de câmeras. Na verdade, é resultado direto do sucesso dos aficionados por novidades na venda da ideia das câmeras aos amigos.

As câmeras digitais se proliferaram porque proporcionam mais praticidade e melhor preço do que as filmadoras. Para melhorar a situação ainda mais, essas vantagens são óbvias, e é fácil falar delas e demonstrá-las. Além disso, são assunto certo toda vez que um retardatário pega uma filmadora na frente de um aficionado por novidade.

Se o seu produto é marcante, você ganha duas vezes. Em primeiro lugar, é bem mais fácil atrair o lado esquerdo da curva. E, em segundo, os aficionados por novidade têm mais facilidade em persuadir seus colegas que se encontram no restante da curva.

As ideias que se espalham dão certo

Uma marca, ou um novo produto, nada mais é que uma ideia. *As ideias que se espalham têm mais chance de fazer sucesso.* Chamo essas ideias de *ideiavírus*.

Os propagadores são os principais agentes de difusão de um ideiavírus. Eles são os especialistas que falam para todos os colegas, amigos e admiradores sobre um novo produto ou serviço no qual são uma autoridade reconhecida. Os propagadores são aqueles que lançam e mantêm os ideiavírus. Os inovadores ou aficionados por novidade podem ser os primeiros a comprar o seu produto, mas, se não forem propagadores, não vão espalhar a sua ideia. Eles são egoístas no que diz respeito ao uso de uma nova ideia ou não têm credibilidade para divulgá-la a outras pessoas. De qualquer forma, são um peso morto na propagação de uma ideia.

Todo mercado tem alguns propagadores. Muitas vezes, são os aficionados por novidades que assumem esse papel, mas nem sempre. Encontrar e seduzir esses propagadores é a etapa essencial da criação de um ideivírus.

Então, como criar uma ideia que se espalhe? Não tente criar um produto que sirva para todos, porque ele não vai servir para ninguém. Todos os produtos que servem para todo mundo já foram criados. Nesses mercados imensos, os propagadores têm opções demais e se encontram tão satisfeitos que você dificilmente vai conquistar o interesse deles.

Para chegar à corrente dominante, você precisa direcionar os seus esforços para um nicho específico, e não para um mercado imenso. Em um nicho, você pode conquistar uma parte da corrente dominante e criar um ideivírus tão específico a ponto de dominar totalmente essa pequena parcela do mercado, que vai dar atenção ao que você estiver vendendo. Os aficionados por novidades que fazem parte desse nicho de mercado estão mais dispostos a ouvir o que você tem a dizer. Os propagadores desse nicho de mercado têm mais entusiasmo em falar sobre o seu produto. Mas o melhor de tudo é que o mercado é tão pequeno que alguns poucos propagadores podem ajudá-lo a alcançar a massa crítica necessária para criar um ideivírus.

Então, se você tiver habilidade ou sorte, essa inovação vai se propagar. Depois que dominar o nicho original, ela vai migrar para o grande público.

© Não é por acaso que alguns produtos se popularizam e outros não. Quando um ideivírus surge, geralmente é resultado da ação conjunta de todos os componentes virais. Com que facilidade você propaga a sua ideia? Com que frequência as pessoas vão propagá-la aos amigos? O seu grupo-alvo é unido? Os integrantes costumam conversar entre si? Eles confiam uns nos outros? Qual é a reputação dos prováveis promotores da sua ideia? Qual o nível de persistência da sua ideia? É um modismo que vai se espalhar rapidamente e depois morrer? Ou a ideia tem

pernas, e você pode, portanto, investir na propagação ao longo do tempo?

Submeta a essa análise todos os seus novos produtos em desenvolvimento, e você vai descobrir quais são os mais propensos a fazer sucesso. Esses são os produtos e ideias que vale a pena lançar.

O grande mal-entendido

O problema dos livros que mencionei anteriormente, *Crossing the chasm* [A travessia do abismo, em tradução livre], *O ponto da virada* e *Unleashing the ideavirus* [A liberação do ideavírus, em tradução livre], é que muitos profissionais de marketing têm a ideia errada.

As pessoas da área de marketing que leem esses livros geralmente concluem que essas ideias são artifícios que funcionam de vez em quando ou que as ideias parecem orgânicas, automáticas e naturais. Uma ideia *torna-se* um ideavírus. Ela atravessa o abismo. E chega do outro lado. Todos esses consumidores parecem estar ocupados trabalhando para você, espalhando a sua ideia para outras pessoas. E você pode, então, se sentar e aguardar a chegada do sucesso.

Enquanto isso, os bobos da Procter & Gamble, da Nike e da Colgate-Palmolive gastam 4 bilhões de dólares por ano em publicidade.

Adivinhe. Os dois grupos estão errados. Embora alguns ideavírus ocorram por pura sorte, como a Macarena e a Pet Rock, a grande maioria das histórias de produtos que tiveram êxito é elaborada desde o início para o sucesso.

O marketing no mundo pós-TV não consiste mais em tornar um produto atraente, interessante, bonito ou engraçado *depois* que é criado e fabricado. Trata-se de criar um produto que seja tão bom desde o início a ponto de viralizar. Os produtos que são projetados para atravessar o abismo, com redes de segurança embutidas para os consumidores cautelosos, são muito mais propensos ao sucesso. Os serviços que *merecem* ser comentados *são* comentados.

O trabalho árduo e a despesa enorme que eram despendidos com as contratações frequentes de comerciais de TV e anúncios impressos se

converteram hoje em gastos repetidos com projetos e falhas de produtos. Hoje, o marketing é, no mínimo, mais demorado e mais caro. Estamos simplesmente fazendo as despesas em uma etapa anterior do processo (e repetindo-o com mais frequência). É importante enfatizar o seguinte: a Vaca Roxa não é um atalho barato. Mas é a sua melhor, e talvez *única*, estratégia de crescimento.

A Vaca Roxa não é barata, mas funciona. Precisamos entender que investir na Vaca Roxa é mais inteligente do que contratar um anúncio do Super Bowl.

Quem está ouvindo?

Confesso que exagerei um pouco. Com toda essa preocupação excessiva com a morte do complexo industrial da TV e com as previsões do fim de todos os meios de comunicação de massa, é fácil chegar à conclusão de que os comerciais simplesmente não funcionam e de que todos os consumidores os evitam e ignoram.

É claro que isso não é verdade. Os comerciais funcionam, não tão bem como antes, nem talvez com a mesma relação custo-benefício, mas atraem atenção e geram vendas. Os comerciais direcionados a um público específico apresentam uma relação custo-benefício bem melhor. Mas a maior parte das iniciativas de publicidade e marketing não tem direcionamento. São como furacões, atravessando um mercado na horizontal, atingindo todos da mesma forma, não importando quem são e o que desejam. Há muito desperdício, e isso dá a impressão de que a publicidade não está funcionando. Sim, em alguns casos, esse furacão elimina a necessidade de realizar a tarefa trabalhosa de passar da esquerda para a direita na curva. Às vezes, o mercado inteiro precisa de algo, está ciente dessa necessidade e disposto a ouvir. No entanto, a expressão-chave nesse caso é *às vezes*.

Às vezes é muito raro, tanto que chega a ser um desperdício, já que a grande maioria dos comerciais alcança pessoas que não fazem parte do mercado do produto ou serviço que está sendo vendido, ou que dificilmente transmitiriam aos amigos e colegas as informações recebidas.

Mas um comercial realmente diferente funciona. Por quê? O que os comerciais e produtos de sucesso têm que os outros não têm? Por que, por exemplo, os comerciais de texto simples do Google apresentam resultados bem melhores que os banners luminosos e irritantes de página inteira do Yahoo!?

Para começar, temos de analisar novamente a força da equação de marketing. No passado, os profissionais de marketing *direcionavam* suas campanhas para consumidores específicos. Publicitários inteligentes se esforçavam para garantir que o comercial fosse adequado ao público-alvo e veiculado nos meios de comunicação capazes de alcançar esse público. Por trás da ideia do direcionamento, entretanto, havia a pretensão de que cabia aos profissionais de marketing decidir quem prestaria atenção e quando.

Hoje, é claro, ocorre exatamente o contrário. São os consumidores que escolhem. Eles decidem se vão ouvi-lo ou ignorá-lo. Como eles tomam essa decisão? Alguns consumidores são mais propensos do que outros a ouvir? O que distingue os ouvintes dos demais?

O grande segredo dos anúncios do Google é que são pertinentes ao contexto e apresentados para quem está mais inclinado a prestar atenção no anúncio. Você vê um “anúncio” do Google logo depois que digita um termo de pesquisa relacionado justamente àquele produto ou serviço! Compare isso à interrupção estridente e indesejável de um consumidor com menos concentração, e a diferença fica clara.

A cada momento, em qualquer mercado, existem pessoas interessadas. Elas querem ouvir o que você tem a dizer. Folheiam as *Páginas Amarelas*, assinam revistas especializadas e visitam sites em busca de mais informações. Algumas dessas pessoas acabam comprando algo, outras apenas olham.

Então, a grande ideia é a seguinte:

NÃO ADIANTA ANUNCIAR PARA QUALQUER
PESSOA. EXCETO PARA OS PROPAGADORES
INTERESSADOS E INFLUENTES.

Você precisa fazer essa publicidade quando os consumidores estiverem de fato procurando ajuda e em um lugar onde possam encontrá-lo. Naturalmente, anunciar a uma pessoa que está interessada é uma boa ideia. Mas a verdadeira vitória se dá quando a pessoa que está ouvindo é um propagador disposto a espalhar a notícia para os amigos e colegas.

É claro que as suas chances de anunciar para esse público seletivo são raras. No restante do tempo, você precisa investir na Vaca Roxa. São produtos, serviços e técnicas tão úteis, interessantes, ousados e notáveis que o mercado vai querer ouvir o que você tem a dizer. Nada disso. Na realidade, é você que precisa desenvolver os produtos, serviços e técnicas que o mercado vai *procurar*.

Enganação

- *A JetBlue Airways está enganando.* A estrutura de baixo custo, os aeroportos subutilizados e os funcionários jovens e sem sindicato dão a essa companhia aérea uma vantagem desleal.
- *O Starbucks está enganando.* Eles inventaram o fenômeno dos cafés. E, hoje, toda vez que pensamos em tomar um café, pensamos no Starbucks.
- *A Vanguard está enganando.* A empresa oferece um fundo de investimento de baixo custo que impossibilita a concorrência de uma corretora tradicional.
- *A Amazon.com está enganando.* O frete grátis e a enorme variedade conferem a eles uma vantagem injusta em relação às lojas de bairro.
- *O Google está enganando.* Eles aprenderam com os erros da primeira geração de portais e não carregam o peso do histórico de problemas dos concorrentes.
- *A Wendy's está enganando.* A flexibilidade dessa cadeia de lanchonetes permite que eles ofereçam meia dúzia de pratos de salada, cativando, assim, boa parcela do mercado adulto.
- *A Ducati está enganando.* Como não precisam fabricar motocicletas para o mercado inteiro, podem se especializar em motos incríveis e

lucrativas e conseguem vender todas as unidades produzidas ao ano.

- *A HBO está enganando.* Como precisam agendar programas originais somente uma noite por semana, podem se concentrar, investir e detonar com as redes.

Nenhuma dessas empresas está usando as técnicas antigas, centradas nos comerciais, para obter sucesso. Para os concorrentes já estabelecidos, porém apreensivos, essas empresas parecem ser enganadoras porque não estão seguindo as regras tradicionais.

Por que você não está enganando?

Quem se interessa?

Você não tem como fazer as pessoas ouvirem. Mas pode descobrir quem está mais inclinado a prestar atenção quando você falar e, depois, inventar a combinação certa de *Ps* para deixar essas pessoas maravilhadas por terem encontrado o produto ideal.

Mesmo que alguém esteja ouvindo, se você oferece algo “um pouco mais barato”, “um pouco melhor” ou “um pouco mais fácil de usar”, está apenas perdendo tempo. Os propagadores influentes, aqueles que têm um problema para resolver, estão abertos a ouvir a sua história, mas somente se for mesmo marcante. Caso contrário, você será invisível para eles.

A pergunta “Quem está ouvindo?” impulsiona não apenas o sucesso de produtos específicos, mas também a situação de mercados inteiros. Pense na música clássica.

Hoje, o setor de música clássica está oficialmente moribundo. As grandes gravadoras estão sofrendo com isso. As orquestras estão vendo os pagamentos de gravação encolherem. Quase ninguém está compondo ou gravando obras novas e importantes do ponto de vista comercial.

Por quê?

Porque ninguém está ouvindo.

Os propagadores influentes já têm toda a música que desejariam comprar. Todas as obras antigas que era válido gravar *já* foram gravadas,

e muito bem. Então, os propagadores pararam de procurar.

Com isso, todas as outras pessoas que estão mais adiante na curva, que buscam os conselhos deles ou escutam rádio, estão ocupadas comprando versões baratas dos clássicos a 8 dólares. Não há verba para gravadoras e orquestras. Como os apreciadores pararam de procurar, os compositores estão se voltando para trilhas sonoras de filmes ou cortando grama para ganhar a vida. Existe um bloqueio da atenção, e ninguém no mercado musical tem verba suficiente para mudar essa dinâmica. Os profissionais de marketing da música não têm como contratar anúncios suficientes ou alcançar a quantidade necessária de propagadores para espalhar a notícia sobre músicas novas e interessantes. Assim, o mercado inteiro fica parado.

Nesse caso, a ideia *não* é a de que o setor musical precisa descobrir uma maneira melhor de resolver esse problema. Eles não precisam de uma forma melhor de fazer publicidade. A ideia talvez seja a de que *não* existe uma maneira melhor. A gravadora Naxos, a que vende CDs de 8 dólares, está se dando muito bem. Por quê? Porque eles organizaram todos os aspectos do marketing de produto em torno da ideia de que os propagadores queriam versões boas e baratas das músicas que já conheciam. A Naxos estava certa. O mercado havia parado de ouvir. E a Naxos saiu vitoriosa.

O selo clássico da Sony não consegue concorrer porque não está organizado em relação aos produtos nem em promoções para sair vitorioso desse jogo. Por isso, está definhando.

De modo geral, quando nos deparamos com um mercado em que ninguém está interessado, o plano mais inteligente é desistir. O plano B é ter as ideias e a coragem necessárias para ir em busca de algumas Vacas Roxas e lançar um produto, serviço ou promoção que, de alguma forma, consiga fazer as pessoas (as certas) ouvirem o que temos a dizer.

Os consumidores não são todos iguais

Michael Schrage escreve sobre um grande banco que descobriu que dez por cento dos clientes estavam usando o serviço bancário on-line *todos os dias*, ao passo que os demais o acessavam, em média, apenas uma vez

por mês. À primeira vista, um consultor poderia argumentar que o banco deveria parar de gastar tanto com esse serviço, pelo fato de estar agradando apenas aos inovadores e a alguns aficionados por novidade. Uma investigação mais profunda mostrou, entretanto, que esse grupo também era responsável por cerca de 70 por cento dos depósitos do banco.

É fácil observar a curva da difusão da ideia e decidir que o lugar maravilhoso, lucrativo e promissor no qual se deve atuar é bem no centro, onde todas as pessoas estão. No entanto, raramente isso é verdade. Muitas vezes, as parcelas valiosas estão situadas em um dos lados da curva. O que esse banco deve perceber é que, ao se concentrar nos clientes inovadores, talvez consiga atrair ainda mais clientes extremamente lucrativos e que estão dispostos a correr riscos, deixando que o setor lento e decadente busque outros bancos menos lucrativos.

© Diferencie os seus clientes. Identifique o grupo mais lucrativo. Localize o grupo mais inclinado a atuar como propagador. Descubra como desenvolver, anunciar e recompensar cada grupo. Ignore o restante. Seus anúncios, assim como seus produtos, não devem agradar ao grande público. Seus anúncios, e naturalmente seus produtos, devem agradar aos clientes que você escolher, caso consiga fazer isso.

A lei dos grandes números

Toda a magia dos meios de comunicação de massa e da Web depende dos grandes números: 20 milhões de pessoas assistindo a *Os Sopranos*, 100 milhões assistindo ao Super Bowl, 1 bilhão assistindo à entrega do Oscar, 3 milhões de pessoas usando o KaZaA ao mesmo tempo, o tempo todo, e 120 milhões de usuários registrados do Yahoo!. Os números são muito interessantes.

E se apenas um dos milhares de espectadores da entrega do Oscar experimentasse o seu produto? E se um membro de cada família da China enviasse um níquel para você?

O problema dos grandes números é que estão quase sempre acompanhados de frações com denominadores enormes. Se você alcançar 100 milhões de pessoas, mas apenas 0,000001 por cento do público comprar o seu produto, bem, você terá vendido apenas uma unidade.

Anos atrás, quando eu previ pela primeira vez o fim do anúncio em banner da forma como o conhecemos, as pessoas riram de mim. Na ocasião, os anúncios em banner eram vendidos por um CPM de 100 dólares. CPM é a unidade que representa o custo de mil impressões. Isso significa que você pagava 100 dólares por mil banners.

O que os anunciantes avaliados, que eram a grande minoria, logo perceberam foi que, toda vez que compravam mil banners, ganhavam exatamente zero clique. Os banners tinham um índice de retorno inferior a 0,000001 por cento. A lei dos grandes números estava em ação.

Hoje, você pode comprar mil anúncios em banner por menos de 1 dólar. Uma queda de 99 por cento. Fechei negócio com um site em que comprei 300 milhões de anúncios em banner a um custo total de 600 dólares. O curioso é que perdi dinheiro nessa transação. Aqueles 300 milhões de anúncios em banner, que representam mais do que a impressão de um banner para cada pessoa nos Estados Unidos, acabaram vendendo menos de 500 dólares em mercadorias.

Com os consumidores ignorando cada vez mais os meios de comunicação de massa, esses meios param de funcionar. Com certeza, sempre existem artifícios que dão certo, como as páginas on-line com animação ou as referências a produtos em reality shows. No entanto, a grande maioria dos anúncios comuns é vítima dessa lei implacável.

A SoundScan é uma ótima empresa com um produto fascinante. Eles trabalham com gravadoras e lojas e, portanto, sabem exatamente quantas cópias de cada álbum lançado são vendidas toda semana no país inteiro.

É impressionante a quantidade de discos que vendem mal. Em 2002, o *New York Times* revelou que, dos mais de 6 mil álbuns distribuídos pelas principais gravadoras, apenas 112 haviam vendido mais de 500 mil cópias no ano anterior. Muitos títulos passam semanas sem vender *uma* cópia sequer. O que é preciso fazer para encontrar um estranho, alcançá-lo, fornecer informações a esse estranho e fazer com que ele vá até uma loja e compre o seu produto? É muito difícil.

Em praticamente todos os mercados avaliados, a “marca líder” tinha uma vantagem enorme sobre as demais. Não importa se representam processadores de texto, revistas de moda, sites ou cabeleireiros, as marcas vencedoras oferecem muitos benefícios. Em geral, as marcas mais fracas não têm a menor chance. Por maior que seja o número de consumidores, eles são ocupados, e é simplesmente mais fácil escolher a marca vencedora. (Naturalmente, tudo muda quando a “marca vencedora” deixa de ser interessante. Não importa se o produto é carro, cerveja ou revista. Quando isso acontece, surge um novo líder.)

Estudo de caso: Chip Conley

Meu amigo e colega Chip Conley administra mais de dez hotéis em San Francisco. O primeiro foi o Phoenix, que fica em um dos piores bairros da cidade.

O hotel era, na verdade, um motel. E Chip o comprou por uma bagatela. Ele sabia que aquele não era o tipo de hotel que agradaria a todos. De fato, não importa o que ele fizesse no Phoenix, praticamente ninguém iria escolher se hospedar lá.

O que é bom. Porque “praticamente ninguém” pode ser suficiente se você tem um hotel com apenas uma dúzia de quartos. Chip remodelou o hotel. Pintou as paredes com cores berrantes. Colocou revistas modernas em todos os quartos. Contratou um artista de vanguarda para pintar a parte interna da piscina e convidou estrelas promissoras do rock para se hospedarem no hotel.

Em alguns meses, o plano deu resultado. Chip ignorou de propósito o mercado de massa e, com isso, criou algo marcante: um motel de rock no centro de San Francisco. As pessoas que procuravam esse tipo de hotel o encontravam.

© Faça uma lista de concorrentes que não estão tentando agradar a todo mundo. Estão se saindo melhor do que você? Se você pudesse escolher um nicho mal atendido para focar e dominar, qual seria? Por que não lançar um

produto para concorrer com o seu, um produto que apenas agrade a esse mercado?

O problema da Vaca

... é, na verdade, o problema do medo.

Se assumir o papel de uma Vaca Roxa é um jeito tão simples e eficaz de se destacar na multidão, por que todo mundo não faz isso? Por que é tão difícil ser Roxa?

Há quem queira que você acredite que existem pouquíssimas grandes ideias ou que o produto, o setor ou a empresa deles não é capaz de dar sustentação a uma grande ideia. Naturalmente, isso é um absurdo.

A Vaca é rara justamente porque as pessoas têm medo.

Se você for marcante, provavelmente haverá quem não goste de você. Isso faz parte da definição de “marcante”. Ninguém consegue agradar a todo mundo. O melhor que o tímido pode esperar é não ser notado. A crítica vem para quem se sobressai.

Onde você aprendeu a fracassar? Se é como a maioria dos americanos, deve ter aprendido isso na primeira série escolar. É nessa fase que você começou a perceber que o mais seguro era se encaixar. O mais seguro era colorir dentro do contorno, não fazer muitas perguntas em sala de aula e, no mínimo, fazer de tudo para o dever de casa caber na cartolina.

Administramos nossas escolas como se fossem fábricas. Fazemos as crianças formarem filas em linha reta, agrupamos os alunos em lotes, a que chamamos séries, e nos empenhamos ao máximo para que não haja peças defeituosas. Ninguém sobressai, ninguém fica para trás nem corre na frente ou cria confusão.

Não correr riscos. Seguir as regras. Essas medidas parecem ser a melhor maneira de evitar o fracasso. Na escola, pode ser que sejam. Infelizmente, essas regras estabelecem um padrão para a maioria das pessoas, talvez como o seu chefe, e esse padrão é muito perigoso. Essas são as regras que acabam resultando em fracasso.

Em um mercado saturado, encaixar-se significa fracassar. Em um mercado intenso, não se destacar é o mesmo que ser invisível.

Jon Spoelstra, em seu livro *Marketing Outrageously* [Ousadia no marketing, em tradução livre], enfatiza o paradoxo da Vaca Roxa. Em tempos difíceis, é provável que seus colegas e seu chefe digam que você não pode se dar o luxo de ser marcante. Afinal de contas, temos de nos preservar e não podemos correr riscos, pois não temos dinheiro de sobra para arcar com possíveis erros. Nos períodos favoráveis, entretanto, essas mesmas pessoas vão sugerir que você relaxe e pegue leve, pois podemos nos dar o luxo de sermos conservadores e não correr riscos.

O bom disso tudo é que o consenso facilita ainda mais o trabalho. Como praticamente todo mundo está apavorado com a Vaca, você pode ser marcante com bem menos esforço. Se os novos produtos de sucesso são os que se destacam e a maioria das pessoas não quer se destacar, você está feito!

Parece, portanto, que estamos diante de duas opções: ser invisível, ser anônimo, não ser criticado e não correr riscos ou apostar no que é grandioso, singular, ou seja, na Vaca.

Segundo o *New York Times*, em uma faixa de catorze quarteirões da Amsterdam Avenue, em Nova York, existem cerca de 74 restaurantes. E o que mais notamos é que esses restaurantes são muito sem graça. Oferecem culinária de vinte ou trinta culturas e, às vezes, os pratos são bons. Mas existem alguns lugares excelentes e marcantes nessa região. Os restaurantes são simplesmente sem graça em comparação aos poucos restaurantes incríveis da cidade.

Por quê? Simples. Depois de gastar tanto dinheiro e tanto tempo para abrir um restaurante, o empresário não tem disposição para correr mais risco algum. Um restaurante sem graça não atrai muita crítica. Se for semelhante aos outros, ninguém vai se dar o trabalho de falar mal dele. O Ray's Pizza está na média. Você não passa mal, mas também não sai encantado. É apenas mais uma pizzeria de Nova York. Sendo assim, o dono ganha seu sustento e raramente precisa se preocupar com uma avaliação negativa ou com a possibilidade de ofender alguém.

Fomos criados sob uma crença falsa: acreditamos erroneamente que a crítica conduz ao fracasso. Desde o momento em que entramos na escola, aprendemos que ser notado é quase sempre ruim. Pois isso nos leva à sala do diretor, e não a Harvard.

Ninguém diz “Sim, gostaria de me preparar para receber duras críticas!”. Mas... A única maneira de se tornar marcante é fazer justamente isso.

Algumas décadas atrás, quando Andrew Weil entrou para a Harvard Medical School, a grade curricular era praticamente a mesma de hoje. A ênfase estava em se tornar o melhor médico possível, e não em desafiar o sistema vigente.

Weil tomou um caminho diferente de seus colegas. Os livros dele já venderam milhões de exemplares. Ele tem a satisfação de saber que o que escreve, o que fala e as consultas que dá já ajudaram milhares de pessoas. E ele está muito rico. Tudo porque fez algo que a maioria de seus colegas de turma consideraria imprudente e arriscado. É fascinante que, enquanto a grande maioria desses médicos está com excesso de trabalho, cansada e frustrada com o sistema que ajudou a criar e se esforça todos os dias para manter, Andrew Weil está se divertindo. *Evitar riscos é arriscado.*

De modo geral, reagimos à nossa aversão a críticas nos escondendo e evitando receber feedback negativo. Ao agir assim, estamos ironicamente impedindo o nosso próprio sucesso! Se a única forma de vencer é sendo marcante e a única forma de evitar críticas é sendo sem graça e fugindo dos riscos, bem, essa é uma grande decisão, não acha?

Você não é o seu projeto. Uma crítica ao seu projeto *não* é uma crítica a você. O fato de que precisamos que nos lembrem disso mostra como estamos despreparados para a era da Vaca. Quem tem projetos que *nunca* são criticados acaba fracassando.

Você vai cometer erros na sua carreira e receber críticas justificáveis por demonstrar despreparo, negligência ou descuido? Com toda a certeza. Mas esses erros nada têm a ver com os altos e baixos que vai enfrentar por estar associado à Vaca Roxa. Quando você lança um carro que mais parece uma carroça, a crítica do fracasso é real, mas não é direcionada a você. Tem a ver com a ideia. Os melhores artistas, dramaturgos, designers de automóveis, compositores, diretores de arte publicitária, escritores e chefs tiveram grandes quedas. Isso contribui para o sucesso do trabalho deles.

O novo CTS da Cadillac, na minha humilde opinião, é talvez o carro mais feio já produzido fora do bloco soviético. A Cadillac tem sido

duramente criticada nas revistas de automóveis, nas concessionárias e nos inúmeros quadros de aviso on-line. Adivinhe. Esses carros estão vendendo. E rápido. É o renascimento de uma marca desgastada, o maior sucesso alcançado pela empresa nas últimas décadas. Que diferença faz se a crítica “oficial” não gosta do carro? As pessoas que estão comprando adoram.

Na lista dos filmes mais lucrativos de 2002, bem ao lado de *Homem-Aranha* e *Austin Powers: O homem do membro de ouro*, aparece uma surpresa: *Casamento grego*. O filme recebeu muitas críticas de Hollywood por ser simples demais e pela mídia independente por não ser original nem ousado. O sonífero de 3 milhões de dólares fez sucesso exatamente por esses dois motivos. Uma comédia romântica agradável e barata foi extraordinária o suficiente para sobressair e acabou conquistando o mercado.

Quase quarenta anos atrás, Bob Dylan, uma das minhas Vacas Roxas preferidas, se apresentou no Newport Folk Festival. A reação do público se mostrou muito negativa. O fato de tocar guitarra elétrica foi considerado uma traição. As pessoas diziam que ele havia abandonado a causa. Elas estavam aborrecidas. “Elas” também estavam erradas.

Em 2001, o bilionário Mike Bloomberg se candidatou ao cargo de prefeito de Nova York. Foi criticado, repudiado, vaiado e, pior, rejeitado por ser considerado um amador. Mas foi eleito. Vai entender.

Depois do fracasso do Apple Newton (muito satirizado pela tirinha em quadrinhos *Doonesbury* como um beco sem saída tecnológico esquisito), os inventores do Palm Pilot tiveram muito trabalho. Os primeiros modelos não funcionavam. As primeiras parcerias fracassaram. Eles enfrentaram uma disputa de marca comercial e perderam o nome para um fabricante de canetas japonês. O caminho mais simples e inteligente seria desistir e realizar um bom trabalho em algum laboratório de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Mas os fundadores persistiram e continuaram a desenvolver o dispositivo barato de uma única função, em um momento no qual o consenso exigia dispositivos multifuncionais e novidades caras de alta tecnologia. Os fundadores eram extraordinários e acabaram vencendo.

Somente quando a Palm tentou não correr riscos é que começou a fracassar. Três anos seguidos de acréscimo excessivo de funções custou a

participação deles no mercado e o lucro.

Vamos comparar esses casos de sucesso com o Buick. O Buick é um carro sem graça. É assim há quase cinquenta anos. São poucas as pessoas que sonham em ter esse modelo. Não é fácil criticar o Buick, mas ele também não alcançou muito sucesso, certo?

A Drugstore.com também é uma empresa sem graça. Eles têm um site sem graça e vendem produtos igualmente sem graça. (Quando foi a última vez que alguém ficou animado com o lançamento de um produto da Braun?) Há muito o que criticar quanto ao jeito como eles atuam? Na verdade, não. Mas não há nenhuma Vaca nessa história. Por isso, pouquíssimos clientes novos se dão o trabalho de fazer negócios com eles.

Então, como você pode prever quais ideias vão dar errado e quais merecem o grande esforço que exigem para serem lançadas? A resposta é simples: não há como prever isso.

Ei, se fosse fácil se tornar uma estrela do rock, todo mundo seria!

Você não tem como ter certeza de que a sua Vaca Roxa vai funcionar. Não há como saber se ela é marcante o suficiente ou se é arriscada demais. Essa é a questão. É justamente a imprevisibilidade do resultado que faz com que dê certo.

A lição é simples: tudo o que é sem graça está fadado ao fracasso.²

Ser sem graça é sempre a estratégia mais arriscada. Os executivos inteligentes percebem isso e se empenham em minimizar, mas não eliminar, o risco do processo. Eles sabem que, em alguns casos, isso não funciona, mas aceitam o fato com naturalidade.

Siga o líder

Por que os pássaros voam em formação triangular? Porque o voo é mais fácil para os pássaros que seguem o líder. O pássaro na liderança rompe a resistência do ar, e os que vêm atrás conseguem voar com muito mais eficiência. Sem a formação triangular, os gansos canadenses não teriam energia suficiente para completar a longa jornada de migração.

Muitos executivos que têm aversão ao risco acreditam que possam seguir essa mesma estratégia. Pensam que podem esperar até que um

líder demonstre uma ideia revolucionária e, então, copiá-la imediatamente para usufruir do rompimento da resistência do ar empreendido por essa empresa na liderança.

No entanto, se você observar bem os pássaros, vai perceber que, na realidade, o bando não voa em formação triangular. De tempos em tempos, um dos pássaros que está atrás se desprende do bando, voa até a frente e assume a liderança, dando ao líder anterior a oportunidade de ir para o fim da formação e descansar.

O problema das pessoas que evitam uma carreira marcante é que nunca se tornam líderes. Elas resolvem trabalhar para uma empresa grande, optando por atuar como um drone anônimo e ficando bem atrás para evitar correr riscos e receber críticas. Se cometem um erro e escolhem o pássaro errado para seguir, elas fracassam. De modo geral, quando uma empresa grande demite 10 mil funcionários, a maioria não merece perder o emprego. Estavam cumprindo ordens, respeitando limites e seguindo instruções. Infelizmente, escolheram o pássaro-líder errado.

Mesmo que você encontre um bando que seja bastante seguro, no mundo turbulento em que vivemos, é cada vez mais difícil se manter em formação, e costumamos sair em busca de um novo bando. A capacidade de liderança é, portanto, ainda mais importante porque, quando o seu bando se dispersa, dificilmente há outro por perto.

Naturalmente, isso não vale apenas para a carreira. As empresas enfrentam a mesma dificuldade. Elas seguem um líder de setor que falha. Ou lançam mil imitações de um produto revolucionário que criaram, sem perceber que o mercado está encolhendo.

Há anos, o setor fonográfico é dominado por algumas grandes empresas que se esforçam muito em seguir umas às outras. As gravadoras têm práticas semelhantes em termos de preços, diretrizes de comercialização, contratos e embalagens. Para evitar críticas, todas atuam da mesma forma no mercado.

Mas, quando o mercado muda, quando a tecnologia reembaralha as cartas, todas as gravadoras entram em apuros. Sem experiência em liderar e experimentar o desconhecido, elas estão paralisadas, em pânico e com problemas sérios. A organização comercial do setor, a RIAA, está gastando milhões de dólares com lobby no Congresso norte-americano

para que a legislação mantenha tudo exatamente como está. No longo prazo, é claro que elas vão fracassar. Ninguém consegue manter tudo como está, mesmo comprando a influência do Congresso.

Vale a pena lembrar a lição da Vaca: *a segurança é arriscada*.

© Quais são as táticas que a sua empresa adota que implicam seguir o líder? E se você as abandonasse e fizesse algo totalmente diferente? Se você reconhece que nunca vai assumir a liderança sendo o mesmo, faça uma lista do que pode fazer para assumir a liderança sendo diferente.

Estudo de caso: a cadeira Aeron

Antes da Herman Miller, as cadeiras de escritório eram invisíveis. Era a equipe do departamento de Recursos Humanos ou de Compras que especificava e adquiria as cadeiras e, a menos que você fosse o CEO da empresa, não dava muito palpite sobre onde se sentaria. E talvez nem tenha percebido a diferença entre uma cadeira confortável de escritório e outra.

Os compradores de cadeiras de escritório procuravam opções simples e seguras. Os fabricantes ouviam com atenção os compradores e fabricavam opções simples e seguras. Era um mercado sem graça com resultados sem graça.

Quando a Herman Miller lançou a cadeira Aeron, de 750 dólares (sim, 750), em 1994, assumiu um risco enorme. Eles lançaram uma cadeira com visual diferente, com funcionamento diferente e que custava uma fortuna. Era uma Vaca Roxa. Todo mundo que via uma cadeira daquela queria se sentar nela, e todos que se sentavam queriam falar dela. Os designers da Herman Miller sabiam que a cadeira era cara demais para representar uma compra segura para um funcionário comum de compras. Também sabiam que dificilmente venderiam muitas cadeiras.

Mas a Herman Miller acertou em cheio. O ato de se sentar na cadeira Aeron transmitia uma mensagem sobre o que se fazia e quem era, e a compra das cadeiras para a empresa também transmitia uma mensagem.

Assim que a Aeron surgiu no mercado, Seth Goldstein, fundador da SiteSpecific, a primeira agência on-line de publicidade de marketing direto, pegou seu primeiro cheque de capital de risco e foi direto comprar mais de uma dúzia de cadeiras Aeron. Isso o levou à primeira página do *Wall Street Journal*.

Esse não é um caso de invenção de um artifício para criar um exemplo do tão falado, e tão pouco alcançado, marketing viral. Na realidade, trata-se da estratégia de aplicar o investimento de marketing no produto, e não nos meios de comunicação. Milhões de cadeiras Aeron já foram vendidos desde o lançamento, em 1994, e a cadeira hoje faz parte da coleção permanente do MoMA (Museum of Modern Art).

“O melhor design resolve problemas, mas, se você puder acrescentar um visual bacana, marca um gol de placa”, afirma Mark Schurman, da Herman Miller. Essa é outra maneira de dizer que a empresa percebeu que fabricar uma cadeira segura era o maior risco que poderiam correr.

Projeções, lucros e a Vaca Roxa

O marketing de massa requer produtos de massa. E produtos de massa exigem marketing de massa.

Essa equação resulta em um paradoxo perigoso, que tem duas partes:

Parte 1: produtos sem graça. As empresas criadas com base no marketing de massa desenvolvem seus produtos para esse mercado. Essas empresas aparam as arestas, suavizam os diferenciais e fabricam produtos insípidos o suficiente para agradar ao grande público. Elas tornam os pratos apimentados menos picantes, e os serviços excelentes, um pouco piores e mais baratos. Essas empresas empurram tudo, desde o preço até o desempenho, para o centro do mercado. Elas ouvem os comerciantes da Kmart e do Walmart ou os responsáveis pelas compras da Johnson & Johnson e fabricam produtos que agradam a todo mundo.

Afinal, se você for lançar uma grande campanha publicitária por mala direta ou em revistas especializadas, jornais ou televisão, vai querer que os seus anúncios sejam o mais atraentes possível. De que adianta anunciar para todo mundo um produto que não agrada a todo mundo?

Seguindo essa lógica equivocada, os profissionais de marketing dão a esses produtos uma possibilidade mínima de sucesso.

Lembre-se de que esses anúncios alcançam dois tipos de espectadores:

- Os tão disputados inovadores e aficionados por novidade, que vão achar esse produto sem graça e ignorá-lo.
- A maioria precoce e tardia, que dificilmente vai prestar atenção ao anúncio de um produto novo, imagine comprá-lo.

Ao estabelecer como meta o centro do mercado e projetar o produto para alcançá-lo, esses profissionais desperdiçam seu investimento em marketing. Evidência A: as dezenas de empresas pontocom voltadas para o consumidor que perderam mais de 1 bilhão de dólares (repito, 1 bilhão de dólares!) anunciando produtos pálidos para o mercado de massa. A sua mercearia também é um cemitério público de produtos medíocres criados para o grande público.

Como já vimos, uma ideia consegue alcançar a maior parte do mercado apenas quando faz o percurso da esquerda para a direita na curva. Não se pode alcançar todo mundo de uma vez. E, se você não atrair a atenção e o entusiasmo dos propagadores, o seu produto definha.

Parte 2: verbas assustadoras. Se você quiser lançar um produto para o grande público, vai precisar gastar muito. Não é raro uma empresa gastar 1 milhão de dólares para lançar um produto localmente e gastar cem vezes mais para fazer um lançamento nacional eficaz. Para a maioria dos trezentos filmes principais que Hollywood lança todo ano, os estúdios gastam mais de 20 milhões de dólares em marketing para *cada filme*.

O problema de uma verba assustadora é que você tem de fazer os anúncios darem resultado, e rápido. Se você não se destacar na multidão, não estimular a imaginação e não atrair a atenção, não empolgar os distribuidores a ponto de estocarem o seu produto e não levar a fábrica a descarregar o inventário, bem, é o fim. Você perdeu a sua grande oportunidade, não vai ter uma segunda chance, e o produto será considerado morto.

O gasto antecipado da verba afeta o seu produto de duas maneiras:

- Você tem pouquíssimas chances de fazer novos lançamentos em função do custo elevado de cada produto. Com isso, você não faz apostas arriscadas e fica ainda mais inclinado a lançar produtos sem graça que não passam de meras cópias de outros produtos.
- Isso não te dá a oportunidade de percorrer a curva da difusão da ideia. Você leva um tempo para alcançar os propagadores, que levam um tempo para alcançar o restante da população. Mas, com o gasto antecipado da verba, quando a maior parte da população estiver ouvindo falar do seu produto, as lojas já estarão esgotadas, o seu estoque estará destruído ou, pior, a sua empresa recém-criada já terá declarado falência.

Dezenas de produtos incríveis foram lançados durante a bolha das empresas pontocom. Infelizmente, a maioria nunca teve oportunidade de divulgação. Por exemplo, um compartimento impermeável para pacotes cuja combinação apenas você e o funcionário da UPS conheciam. Ou um pequeno dispositivo eletrônico que informava os melhores bares, casas noturnas e restaurantes da cidade e a programação musical. Ou um site em que você podia enviar comentários a grandes empresas, e elas resolviam os seus problemas.

Em todos esses casos, havia uma empresa nova gastando a maior parte do capital em marketing de massa. Esse marketing chegava cedo demais e desaparecia antes que a ideia pudesse se espalhar.

Compare essa situação ao sucesso de praticamente todos os filmes que surpreenderam Hollywood nos últimos dez anos. Quando surge uma *Bruxa de Blair* ou um *Casamento Grego*, o filme não conta com uma verba grande de marketing no lançamento. Os cineastas adotam a estratégia inteligente de se concentrar em produzir um filme marcante. Assim, alguns inovadores, como aquelas pessoas que assistem a praticamente todos os filmes que são lançados, acabam descobrindo o filme, e a notícia começa a se espalhar.

Parece óbvio, mas quase todo produto voltado para um grande público, tanto de consumidores quanto empresas do setor, cai nessa

armadilha.

© O que aconteceria se você destinasse a verba de marketing dos seus próximos três produtos aos designers? Teria fundos para contratar arquiteto, designer, escultor, diretor ou escritor de categoria internacional?

Estudo de caso: o melhor padeiro do mundo

Lionel Poilane é filho de um padeiro francês e herdou ainda jovem a padaria da família. Em vez de ficar parado cuidando do forno, Lionel se tornou obcecado pela ideia de fazer algo marcante.

Fez muita pesquisa e entrevistou mais de 8 mil padeiros franceses sobre as técnicas que usavam. Foi pioneiro no uso da farinha orgânica na França. Ele se recusou a assar baguetes, alegando que não tinham sabor e não eram um produto francês autêntico (eram, na realidade, uma importação recente de Viena). Adquiriu a maior coleção de livros de receitas de pão do mundo e estudou todos.

O pão de levedo natural de Poilane leva apenas farinha, água, levedo e sal marinho, e é assado em forno à lenha. Poilane se recusou a contratar padeiros. Segundo ele, os padeiros tinham muitos maus hábitos que precisariam abandonar. Resolveu contratar rapazes jovens que estivessem dispostos a trabalhar como aprendizes durante vários anos.

No início, a classe dominante francesa rejeitou os produtos de Lionel Poilane por considerá-los ousados e diferentes demais. Mas a qualidade indiscutível dos pães e o desejo de Poilane de fazer o que é certo acabaram por conquistar a todos.

Hoje, quase todo restaurante chique de Paris serve o pão de Poilane. As pessoas vêm de todas as partes do mundo e fazem fila em frente à pequena loja que ele tem na Rue du Cherche-Midi para comprar um pão de levedo natural enorme, ou vários, o que é mais provável. A empresa que ele fundou exporta pães para o mundo inteiro, transformando o pão artesanal em um produto de alcance mundial, que merece ser comentado.

No ano passado, Lionel vendeu mais de 10 milhões de dólares em pães.

Profissionais de marketing de massa odeiam medição

Naturalmente, o pessoal do marketing direto reconhece que a medição é a chave do sucesso. Descubra o que funciona e faça mais vezes!

Os profissionais do marketing de massa sempre resistiram a essa tentação. Quando minha antiga empresa abordou o diretor de uma das maiores editoras de revistas do mundo para vender uma tecnologia que permitiria aos anunciantes acompanhar quem via os anúncios e reagia a eles, o executivo ficou horrorizado. Ele percebeu que esse tipo de informação poderia acabar com a sua empresa. Sabia que seus clientes não queriam esses dados porque isso tornaria o trabalho deles bem mais complexo.

Medir significa reconhecer o que está errado para que você possa corrigir. A publicidade dos meios de comunicação de massa, seja impressa ou televisiva, tem a ver com emoção e arte, e não com correção de erros. Um dos motivos pelos quais a bolha dos anúncios da internet se enfraqueceu tão rápido é porque eles forçavam os anunciantes a fazer medições e, portanto, reconhecer o que havia de errado.

Bem, os criadores da Vaca Roxa também devem fazer medições. Todo produto, interação e diretriz que existe ou está funcionando (persuadindo propagadores e espalhando a notícia) ou não está funcionando. As empresas que fazem medições logo otimizam seus produtos e os tornam mais propensos à viralização. Como está cada vez mais fácil monitorar as redes informais de consumidores, os vencedores são as empresas que descobrem com mais rapidez o que está funcionando e fazem isso mais vezes, assim como descobrem o que não está funcionando e eliminam.

A Zara, um varejista de vestuário que está em plena expansão na Europa, muda a linha de roupas a cada três ou quatro semanas. Eles observam o que está funcionando e o que não está. Com isso, conseguem fazer a coleção evoluir com uma rapidez que a concorrência não tem chance de acompanhar.

© O que você poderia medir? Quanto custaria? Com que rapidez você poderia obter os resultados? Se puder se dar o luxo de fazer isso, experimente. “Se medir, vai melhorar.”

Estudo de caso: Logitech

Como foi que a Logitech se tornou a empresa de tecnologia que mais cresce nos Estados Unidos? Os mouses, trackballs e dispositivos de entrada de dados, com certeza, não são os melhores exemplos da tecnologia de ponta produzida no Vale do Silício. E justamente a falta da tecnologia de ponta contribui para o sucesso da empresa.

A Logitech faz sucesso porque a diretoria entende que a empresa está no mercado da moda. A parte interna dos dispositivos raramente é alterada, mas a funcionalidade e o estilo estão sempre mudando. A diretoria da empresa não está empenhada em descobrir como desenvolver um chip melhor e inovador. Mas, por outro lado, estão trabalhando arduamente para criar uma experiência de usuário melhor.

Para o usuário frequente, o impacto de um dispositivo de entrada de dados melhor, mais bonito e mais fácil de usar é tão grande que muitos adoram divulgá-lo para os colegas. Esse é mais um exemplo da propagação de uma Vaca Roxa. O desejo da Logitech não é ter mais publicidade. É ter mais produtos marcantes. É isso que os clientes da empresa querem comprar.

Quem vence no mundo da Vaca

É bastante óbvio quem são os maiores perdedores: grandes marcas com fábricas enormes e metas trimestrais, organizações com muita inércia corporativa e baixo limite de riscos reconhecidos. Uma vez viciadas no ciclo do complexo industrial da TV, essas empresas construíram hierarquias e sistemas com os quais fica muito difícil se tornar marcante.

É evidente que os vencedores são as empresas de médio e pequeno portes que estão procurando conquistar maior participação no mercado. Essas são as empresas que nada têm a perder e, mais do que isso, elas

estão percebendo que têm muito a ganhar com a mudança das regras do jogo. Naturalmente, existem grandes empresas que compreendem isso e têm a coragem de seguir pelo caminho menos arriscado. Mas também há empresas pequenas que estão presas aos produtos e estratégias atuais.

No momento em que escrevo este livro, a música que está em primeiro lugar na parada de sucessos da Alemanha, da França, da Itália, da Espanha e de muitos outros países da Europa é uma música sobre o ketchup. Ela se chama “Aserejé”, também conhecida como “A música do Ketchup”, e foi criada por três irmãs de quem você nunca ouviu falar. O segundo filme mais cotado dos Estados Unidos é uma animação de orçamento baixo em que legumes falantes encenam passagens bíblicas. Nenhum dos dois é o tipo de produto que se esperaria de um mastodonte pesadão dos meios de comunicação.

A cerveja Sam Adams foi marcante e conquistou uma parcela enorme dos negócios da Budweiser. O berço Doernbecher, de 3 mil dólares, da Hard Manufacturing, abriu um novo segmento no mercado de berços hospitalares. O piano elétrico permite que a Yamaha roube uma parcela cada vez maior do segmento de piano tradicional dos líderes de mercado já estabelecidos. Os fundos mútuos de baixo custo da Vanguard continuam ameaçando o domínio de mercado da Fidelity. A BIC perdeu grande parte de sua participação no mercado para concorrentes japoneses que criaram canetas marcantes ao tornarem divertido o ato de escrever, da mesma forma que a BIC roubou o mercado das canetas-tinteiro uma ou duas gerações atrás.

Estudo de caso: um novo tipo de kiwi

Na última vez que a Nova Zelândia apresentou uma nova fruta à América do Norte, o que, por si só, é uma ideia pós-moderna interessante, eles introduziram uma espécie de groselha. Mudaram o nome para “kiwi”, apresentaram-na aos yuppies, aos apreciadores culinários e aos supermercados sofisticados e assistiram ao sucesso da nova fruta.

Hoje é bem mais difícil difundir a ideia de uma nova fruta. O que seria necessário, então, para lançar um novo kiwi: polpa dourada e casca

comestível?

A Zespri, única empresa que sabe cultivar o novo kiwi, tinha como objetivo alcançar um nicho: os apreciadores culinários latinos. O novo kiwi tem muito em comum com a manga e o mamão-papaia, mas é diferente o suficiente para ser marcante. Tendo como alvo o mercado das iguarias latinas, a Zespri encontrou compradores de produtos agrícolas que estavam sendo mal atendidos e tinham tempo e disposição para experimentar algo novo e único.

Sendo assim, sem fazer publicidade nenhuma, a Zespri apresentou a fruta a um público de propagadores dispostos a correr riscos. Se a Zespri adotar uma postura incisiva na degustação que promove nas lojas, terá grande chance de conquistar o consumidor latino e acabar alcançando o restante do mercado de massa. No ano passado, a Zespri conseguiu vender mais de 100 milhões de dólares em kiwi dourado. Mas, se você não é latino, nunca deve ter visto essa fruta.

As vantagens de ser a Vaca

Esse é, portanto, um paradoxo interessante. À medida que o mundo se torna mais turbulento, cada vez mais pessoas buscam segurança. Elas querem eliminar, tanto quanto possível, os riscos em suas empresas e carreiras.

E a maioria está equivocada em acreditar que, para conseguir isso, é preciso evitar riscos. Esconder-se. É por isso que cada vez menos pessoas trabalham para criar uma nova Vaca Roxa.

Ao mesmo tempo, o mercado está se tornando mais rápido e mais fluido. Sim, estamos ocupados demais para prestar atenção no que quer que seja, mas uma parte da população está mais impaciente do que nunca. Algumas pessoas concordam em trocar de serviço de telefonia de longa distância, de companhia aérea ou de firma de contabilidade, em fazer o que for preciso para obter alguma vantagem. Se você se aborrece com o caixa do banco, bem, há outro banco na mesma rua. E assim, com menos gente tentando se tornar a Vaca, as recompensas por fazer algo marcante continuam a *aumentar*! O que vemos é a capacidade que um pequeno grupo de experimentadores tem de influenciar a todos nós.

À medida que a capacidade de ser marcante continua a demonstrar seu alto valor no mercado, as recompensas proporcionadas pela Vaca Roxa aumentam.

Não importa se você está desenvolvendo uma nova apólice de seguro, gravando um disco de sucesso ou escrevendo um best-seller revolucionário. O dinheiro, o prestígio, o poder e a satisfação conquistados são impressionantes. Quando a Vaca Roxa dá certo, seu criador recebe uma vantagem enorme como recompensa pelo risco corrido, seja do fracasso, do ridículo ou dos sonhos não realizados.

E, melhor ainda, essas vantagens têm uma meia-vida. Você não precisa ser marcante o tempo todo para usufruir delas. O Starbucks foi marcante durante alguns anos. Hoje é sem graça. Mas aquela primeira explosão de ideias e inovação permitiu que eles crescessem a ponto de hoje terem milhares de lojas no mundo todo. Dificilmente o Starbucks vai manter esse ritmo acelerado de crescimento, a não ser que encontre outra Vaca. Mas os benefícios que receberam foram imensos. Compare esse aumento de ativos com a Maxwell House. Dez anos atrás, eles eram a marca de café mais valiosa do mercado, e não o Starbucks. Mas a Maxwell House preferiu não correr riscos e hoje continua presa a não muito mais do que tinha há uma década.

Em quase todos os setores do mercado e profissões, o criador da Vaca Roxa recebe muitos benefícios. Os astros do futebol conquistam contratos de longo prazo. Os sortudos autores do best-seller *The Nanny Diaries* [O diário de uma babá, em tradução livre] conseguiram assinar um contrato de 1 milhão de dólares para uma série, embora seja praticamente impossível que o novo livro faça o mesmo sucesso que o primeiro. Uma agência de sucesso tem facilidade para conquistar novos clientes em função dos bons resultados alcançados com os clientes atuais. Pelo mesmo motivo.

Quando você consegue criar algo realmente marcante, o desafio é fazer duas coisas ao mesmo tempo:

- Ordenhar a Vaca até extrair todo o seu potencial. Descobrir como mantê-la e lucrar com ela durante o maior tempo possível.

- Criar um ambiente em que você tenha condições favoráveis para criar uma nova Vaca Roxa a tempo de substituir a primeira quando esta passar inevitavelmente a proporcionar menos benefícios.

Naturalmente, esses objetivos são contraditórios. O criador de uma Vaca Roxa desfruta dos lucros, dos elogios e da sensação de onisciência que acompanha o sucesso. Nada disso acompanha uma tentativa fracassada de criar uma nova Vaca. Por isso, é tentadora a ideia de descansar sobre os louros. Guardar o lucro. Não reinvestir. Não aproveitar “chances” que envolvam risco porque elas mais se parecem com oportunidades de perder os benefícios que você se esforçou tanto para conquistar.

Palm, Yahoo!, AOL, Marriott, Marvel Comics... A lista só aumenta. Cada uma dessas empresas teve uma ideia revolucionária, construiu um império em torno dela e se recusou a arriscar novamente.

Antes, era fácil descansar sobre os louros durante muito tempo depois de alguns sucessos marcantes. A Disney descansou sobre os louros durante várias décadas. Milton Berle fez o mesmo. É muito fácil ficar de fora na próxima rodada, alegando estar dedicando tempo e energia ampliando o que você já tem, em vez de investir no futuro.

Estudo de caso: o açougueiro italiano

Existem milhares de açougueiros na Itália, mas apenas um é famoso e rico. Dario Cecchini tem sido comentado em artigos de revista e guias de viagem. Seu açougue de 250 anos em Panzano está quase sempre cheio. Pessoas de todas as partes do mundo visitam o açougue De Cecchini para ouvi-lo citar Dante e falar com entusiasmo sobre a bisteca à Fiorentina. Quando a União Econômica Europeia proibiu a venda de carne com osso, com medo da doença da vaca louca,³ Dario Cecchini realizou um funeral fictício e enterrou um bife em frente ao açougue, com caixão e tudo.

A carne que ele vende é tão melhor assim? Provavelmente, não. Mas, ao transformar o processo de comprar carne em uma prática política e

intelectual, Dario encontrou várias maneiras de ganhar dinheiro com uma vaca, desta vez com uma vaca roxa.

Wall Street e a Vaca

Apesar das condições atuais do mercado, qual é o segredo do sonho de todo empresário: uma oferta pública inicial bem-sucedida? As empresas que alcançaram sucesso ao abrir o capital durante a bolha da internet, assim como aquelas que farão o mesmo quando o mercado voltar a se aquecer, tinham algo em comum: criaram uma Vaca Roxa e comprovaram seu valor.

Fossem sites de bate-papo superpopulares ou versões beta de software de banco de dados que levaram ao delírio influentes aficionados por novidade, cada empresa tinha uma história para contar em Wall Street. Com isso, os investidores compraram a ideia.

Então, praticamente todas as empresas esqueceram a lição da Vaca. Em vez de usar o dinheiro para criar uma série de inovações que poderiam levar à próxima Vaca, em um nível mais alto e mais amplo, essas empresas guardaram o lucro. Elas otimizaram, mecanizaram e ordenharam sua Vaca. Infelizmente, pouquíssimos são os mercados que apresentam estabilidade, agilidade ou crescimento suficiente e duradouro a ponto de permitir que uma empresa de capital aberto se mantenha próspera por muito tempo. Essas empresas, dificilmente, voltarão a ter 20 por cento de crescimento anual.

O contrário de “marcante”

é “muito bom”.

As ideias marcantes têm mais chance de se espalhar. No entanto, são pouquíssimos os corajosos que criam algo marcante. Por quê? Eles pensam que o contrário de “marcante” é “ruim”, “mediocre” ou “malfeito”. Por isso, quando fazem algo muito bom, acham equivocadamente que se trata de algo propenso à viralização. No entanto, não estamos falando aqui, de forma alguma, sobre qualidade.

Se você viaja com uma companhia aérea e chega são e salvo ao seu destino, não fala sobre isso com ninguém. Porque isso é o que se espera que aconteça. O marcante seria se fosse horrível demais para ser verdade *ou* se o atendimento fosse totalmente inesperado (o voo chegou uma hora mais cedo!, ganhei uma passagem grátis por conta dos meus belos olhos!, serviram crepes suzette flambados na primeira classe!). Isso, sim, teria de ser compartilhado.

As fábricas estabelecem requisitos de qualidade e procuram cumpri-los. Isso é chato. Acontecimentos “muito bons” são corriqueiros e raramente merecem ser citados.

© Você está criando algo muito bom? Pare o quanto antes.

A pérola no frasco

Você se lembra do Prell? Nós da geração do pós-guerra, com certeza, conseguimos visualizar o frasco transparente com xampu verde... E a pérola descendo lentamente. Essa imagem estava em todos os anúncios do Prell.

O comercial nunca deixou clara a relação entre a pérola e o xampu ou o porquê do nosso desejo de que a pérola se movesse devagar. Mas é incontestável que os comerciais de TV transformaram esse xampu comum em um grande sucesso.

Onde podemos encontrar uma Vaca Roxa no setor de cosméticos? Afinal de contas, quase todos os xampus são iguais. De modo geral, é um ingrediente exótico ou uma embalagem sofisticada que as pessoas notam, e não a eficácia do conteúdo.

Compare o inevitável declínio do Prell, quando os comerciais de TV deixaram de funcionar, com a ascensão gradual da marca Dr. Bronner's.

A Dr. Bronner's não faz publicidade nenhuma, e mesmo assim o produto deles continua a crescer, tanto em vendas quanto em participação no mercado. Se esse sucesso não se deve a um produto melhor, a que então se deveria? À embalagem incrível. A embalagem é uma parte muito importante da experiência de uso do produto.

A maioria das pessoas descobre esse produto fantástico na casa de um amigo. Ao escovar os dentes no banheiro de hóspedes, sem nada mais interessante para fazer senão bisbilhotar, é inevitável acabar lendo todo aquele texto impresso no frasco. “Alimentação balanceada para a mente, o corpo e o espírito é o nosso remédio.”

Além de o produto ser único, essa singularidade está direcionada a um público específico, e os aficionados por novidade adoram divulgá-lo para os amigos.

De fato, o Dr. Bronner’s é um xampu marcante. Merece ser notado, merece ser comentado e, para muitas pessoas, também merece ser comprado. Em um mundo sem anúncios (eficazes), ele conta com uma vantagem desleal em relação a qualquer produto que os grandes fabricantes possam desenvolver.

© Compre um frasco do Dr. Bronner’s. Agora, trabalhe com a equipe da sua fábrica e os seus designers para desenvolver uma variação de um dos seus produtos de modo a torná-la uma imitação do xampu Dr. Bronner’s.

O paradoxo da paródia

J. Peterman está de volta. O catálogo branco com formato vertical descrevia em detalhes os sobretudos longos no estilo Mata Hari, inspirados nos caubóis da pradaria, e as insubstituíveis echarpes brancas de seda. Refletia, portanto, o espírito da época. O estilo do texto era tão exuberante que J. Peterman acabou se tornando um personagem de ficção na série *Seinfeld*.



Um anúncio minúsculo no New Yorker lançou esse sobretudo e a voz singular por trás do catálogo da J. Peterman. A ideia era tão marcante que se espalhou e, por isso, era perfeita para uma paródia.

Imagine por um segundo o mesmo acontecendo com a L. L. Bean ou a Lands' End. Nem dá para imaginar. Esses catálogos são estáveis, previsíveis e sem graça. O catálogo original da J. Peterman, por outro lado, era tão ridículo que dava gosto criar uma paródia dele. Sentimos o mesmo em relação ao calendário obsessivo da Martha Stewart no início de sua revista ou aos dois homens vendendo “cheeseburgah” na lanchonete de Chicago na paródia de John Belushi e Dan Aykroyd.

Nos dois casos, a própria singularidade que motiva a paródia resulta em um grande aumento da atenção, das vendas e dos lucros. Se alguém pode aparecer em uma paródia é porque tem algo de especial, algo que merece deboche. Isso significa que existe uma Vaca Roxa em ação. O paradoxo é o seguinte: o mesmo boca a boca que pode transformar o seu produto em um grande sucesso também pode fazer alguém rir de você.

A maioria das empresas tem tanto medo de ofender ou de parecer ridícula que foge de tudo o que possa levar a esse resultado. Elas criam produtos sem graça porque não querem ser interessantes. Quando existe a participação de uma comissão, cada participante bem-intencionado apara as arestas, argumentando a possibilidade de que o grupo que ele representa não goste do produto. O resultado é previsível e sem graça.

© Como você poderia modificar o seu produto ou serviço de modo que aparecesse no próximo episódio de Saturday Night Live ou em uma paródia da revista especializada do seu setor?

Os 72 álbuns do Pearl Jam

O mercado musical tem a ver com abordar pessoas desconhecidas e desconfiadas para falar sobre artistas semelhantes, todos tentando entrar para a lista dos quarenta melhores. Noventa e sete por cento de todos os discos dão prejuízo, porque esse modelo já não funciona mais.

Certamente, em 1962, essa era uma estratégia inteligente. As pessoas estavam carentes de música boa. As lojas queriam estocar mais títulos, as estações de rádio queriam apresentar mais artistas e os consumidores queriam aumentar suas coleções. A publicidade, na forma do jabá de rádio e dos bônus de varejo, funcionava bem. Isso não acontece mais.

Praticamente todos os artistas que fazem sucesso hoje são resultado de pura sorte e algum talento. Uma banda, que pode ser considerada uma marca, atrai o interesse de um grupo pequeno de propagadores, que comentam com os amigos e, de repente, faz sucesso. Em vez de aceitar isso, entretanto, o setor musical procura fabricar sucessos seguindo o método antigo.

Com exceção do Pearl Jam. Parece que eles entenderam o espírito da coisa. E fizeram sucesso. Eles trabalharam muito, mas também tiveram muita sorte, gravaram alguns sucessos e se tornaram estrelas. Então, em vez de insistir que poderiam repetir o mesmo processo várias vezes, eles reuniram o público mais fiel da banda e criaram um sistema bem diferente.

Se você é fã do Pearl Jam, deve saber que, entre 2001 e 2002, eles lançaram 72 álbuns ao vivo, todos disponíveis no site da banda. Eles não estão tentando abordar estranhos. Na verdade, estão vendendo para quem já foi convertido. O Pearl Jam sabe que, quando tem permissão para falar com alguém, fica bem mais fácil fazer uma venda. Eles sabem que o custo de vender um álbum para esse público é mínimo e tiveram lucro em todos os álbuns. A grande vitória, além desse fluxo de receita,

ocorre quando alguns membros desse público fiel ficam tão encantados com essa oferta generosa de produtos excelentes que chegam a doutrinar os amigos. Assim, o universo Pearl Jam só faz crescer. Os grandes fãs trazem novos fãs, e os antigos fãs permanecem porque estão sendo atendidos. A perda de fãs é mínima porque a banda mantém a base existente satisfeita com produtos marcantes.

© Você tem o endereço de e-mail dos 20 por cento da sua base de clientes que adoram o seu produto ou serviço? Se não tiver, comece a obtê-los. Se tiver, o que você poderia fazer de especial para esses clientes? Visite sethgodin.typepad.com e se inscreva no meu blog para receber atualizações diárias.

Estudo de caso: Curad

Quando a Curad quis desafiar a marca Band-Aid no mercado de curativos adesivos, a maioria das pessoas achou uma loucura. A Band-Aid era uma instituição familiar, um nome que era tão conhecido que se tornou praticamente sinônimo de curativo adesivo. Sem falar que o produto era excelente. O que a Curad poderia esperar?

A Curad desenvolveu uma Vaca Roxa: curativos decorados com imagens de personagens infantis.

As crianças, que são os principais consumidores dos curativos pequenos, amaram. E os pais, que queriam que os machucados sarassem logo, também adoraram! E, naturalmente, quando a primeira criança foi para a escola com um curativo Curad, todas as outras também quiseram usá-lo.

Não levou muito tempo para a Curad roubar uma boa parcela de mercado do líder estabelecido.

© Você tem como criar uma versão colecionável do seu produto?

Fique parado, não faça qualquer coisa

Os departamentos de marketing geralmente sentem a necessidade de justificar sua existência. Se acham que o slogan do ano passado já está batido, gastam 1 milhão de dólares para inventar e divulgar um novo. Se as vendas de varejo estão fracas, os profissionais de marketing contratam um consultor para renovar o visual da loja.

Na maioria das vezes, essas iniciativas são o resultado de uma concessão. Pode ser uma concessão de orçamento (“Não temos dinheiro suficiente para lançar um novo produto, então vamos lançar um novo slogan”) ou de produto (“Isso ofenderia a nossa base de clientes, então vamos fazer algo menos radical”). Com raríssimas exceções, fazer essas concessões é pior do que não fazer nada.

Se você não fizer nada, pelo menos não vai detonar as suas redes de consumidores existentes inundando-os com uma quantidade absurda de lixo. Quando você não faz nada, seus propagadores ainda conseguem divulgar o produto ou serviço original que conquistou popularidade. A “renovação” constante com produtos e mensagens ainda mais medíocres só torna mais difícil para os poucos fãs restantes a tarefa de divulgação de seus produtos ou serviços.

A Ben & Jerry’s resistiu à tentação durante muitos anos. Quando não tinham um sabor superbacana ou uma ótima ideia promocional, não faziam nada. Oferecer sorvete grátis uma vez por ano em todas as sorveterias é uma boa ideia. Mas dar desconto de cinco por cento em qualquer pote esta semana na loja do seu bairro *não* é. A McIntosh, um dos maiores fabricantes de equipamento de som estéreo de ponta, fez o mesmo. Em vez de lançar novos amplificadores todo ano, a McIntosh faz apenas alguns lançamentos a cada dez anos. Essa tática pode não agradar aos iniciantes do departamento de Engenharia, devido à pouca quantidade de projetos interessantes, mas ajuda a reforçar a lenda em torno do produto e promovê-lo com base na curva de adoção.

Não fazer nada não é tão bom quanto fazer algo, mas tem de ser algo ótimo. Fazer marketing apenas para se manter ocupado é pior do que não fazer absolutamente nada.

© O que aconteceria se você dedicasse um ou dois trimestres para relançar clássicos maravilhosos, em vez de

desenvolver um novo produto? O que você poderia oferecer de especial no primeiro trimestre após esse período de descanso dos designers?

Estudo de caso: Serviço Postal dos Estados Unidos

Poucas organizações têm um público tão tímido quanto o Serviço Postal dos Estados Unidos. Comandado por grandes clientes conservadores, o Serviço Postal norte-americano tem muita dificuldade em inovar. As grandes empresas de marketing direto fazem sucesso porque descobriram como prosperar no sistema vigente e não querem saber de mudanças. Da mesma forma, a maioria das pessoas não tem a menor pressa de mudar seus hábitos de correio.

A maior parte das novas iniciativas do Serviço Postal é ignorada ou desprezada. No entanto, o ZIP+4 fez muito sucesso. Em poucos anos, o Serviço Postal propagou uma nova ideia, que resultou na alteração de bilhões de registros de endereço em milhares de bancos de dados. Como isso aconteceu?

Em primeiro lugar, foi uma inovação revolucionária. O ZIP+4 tornou bem mais fácil para os profissionais de marketing direcionar suas campanhas para bairros específicos, além de simplificar e agilizar a entrega de correspondência. O produto era uma Vaca Roxa e mudou totalmente o processo de envio de correspondência em grande volume, tanto para os clientes como para o Serviço Postal. O ZIP+4 oferecia entrega bem mais rápida e custo muito menor para os expedidores de correspondência em grande volume. Esses benefícios compensavam o tempo e a atenção exigidos dos expedidores. O custo de ignorar a inovação seria percebido imediatamente nos resultados financeiros.

Em segundo lugar, o Serviço Postal teve a sabedoria de selecionar alguns aficionados por novidade. Eram profissionais que trabalhavam em empresas, tinham bons conhecimentos técnicos e muito interesse em resolver os problemas de preço e velocidade. Esses aficionados por novidade também estavam em uma posição favorável para propagar os benefícios a outros expedidores menos perspicazes.

A lição é simples: quanto mais intransigente for o seu mercado, mais populoso ele será, mais ocupados serão os clientes e mais você vai precisar da Vaca Roxa. Soluções parciais estão fadadas ao fracasso. Por outro lado, reformular o produto com melhorias drásticas em aspectos que interessem aos clientes certos pode gerar um grande retorno.

Em busca do *otaku*

Os japoneses inventaram alguns termos muito úteis. Um deles é *otaku*, que descreve algo que é mais do que um hobby, porém menos do que uma obsessão. *Otaku* é o desejo irresistível que leva alguém a dirigir até o outro lado da cidade para experimentar o yakisoba de um restaurante asiático que foi muito elogiado em uma avaliação. *Otaku* é o desejo de descobrir tudo sobre a nova locomotiva digital da Lionel e contar para os seus companheiros de hobby.

As pessoas leem a revista *Fast Company* porque têm *otaku* por negócios. Elas vão às feiras comerciais para se manter na vanguarda, não apenas para ajudar a empresa a sobreviver, mas porque gostam de estar a par das últimas novidades. O *otaku* é a essência do fenômeno da Vaca Roxa.

Como vimos anteriormente, a sua empresa não tem como prosperar apenas satisfazendo as necessidades básicas. Você precisa encontrar uma forma de se conectar com os aficionados por novidade que sejam realmente apaixonados e fazê-los divulgar os seus produtos ou serviços ao longo de toda a curva. E é aí que entra em cena o *otaku*.

Os consumidores com *otaku* são os propagadores que você procura. Eles estão dispostos a conhecer o seu produto, correr o risco de experimentá-lo e falar sobre ele com os amigos. Só que alguns mercados têm mais consumidores com *otaku* do que outros. A tarefa do profissional de marketing marcante é identificar esses mercados e se concentrar neles, em detrimento de mercados menores, seja qual for o tamanho relativo.

Existe, por exemplo, uma grande vertente do *otaku* por molho picante nos Estados Unidos. Os apaixonados por pimenta em busca das combinações mais picantes de todos os tempos, da máxima ardência

possível, transformaram a produção desses molhos absurdamente apimentados em um verdadeiro negócio. Quer alguns exemplos? Dave's Insanity, Blair's After Death Hot Sauce, Mad Dog 357, Pain 100%, Mad Dog Inferno, Boar's Breath, Sweet Mama Jamma's Mojo Juice, Melinda's XXXX, Mad Cat, Lost in Boiling Lake, Satan's Revenge e o sempre popular Trailer Trash. Ao mesmo tempo que dezenas de empresários criavam empresas bem-sucedidas de molho picante sem fazer publicidade alguma, ninguém causou impacto vendendo mostarda.

Sem dúvida, existem mais pessoas que gostam de mostarda do que apreciadores de um molho com picância de 25 mil unidades Scoville. No entanto, o molho picante é um negócio, mas a mostarda não é. Por quê? Porque pouquíssimas pessoas compram mostarda por correspondência ou pedem uma marca diferente no restaurante. Elas não têm o *otaku*.

As pequenas empresas direcionam seus esforços para os mercados em que já existe *otaku*.

© Vá a uma convenção de ficção científica. Esses caras são meio esquisitos. Você agrada a um público tão excêntrico e maravilhoso como esse? Como poderia criar um? (A Jeep criou. A revista *Fast Company* e a fabricante de cestas Longaberger também. Existem grupos semelhantes na comunidade de investimentos, no mercado de sistemas operacionais e no setor milionário dos sistemas de som estéreo. Os produtos podem variar, mas os propagadores e os aficionados por novidade são os mesmos.)

Estudo de caso: como a Dutch Boy agitou o setor de tintas

É tão simples que chega a assustar. Eles mudaram a lata.

As latas de tinta são pesadas e difíceis de carregar, tampar, abrir e usar. Além disso, é complicado tirar a tinta da lata. No entanto, elas são assim há tanto tempo que a maioria das pessoas imaginava que existisse um motivo para isso.

A Dutch Boy percebeu que não havia motivo algum. Também constatou que a lata era parte integrante do produto. As pessoas não

compram tinta. Elas compram paredes pintadas, e a lata facilita o processo de pintura.

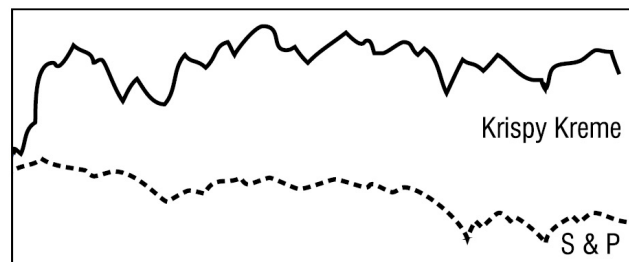
A empresa aproveitou essa ideia e lançou um pote de tinta mais fácil de carregar, de derramar a tinta e de fechar. As vendas dispararam. Se você pensar bem, não é de surpreender. A nova embalagem aumentou não apenas as vendas do produto, como também a distribuição da tinta Dutch Boy, e a um preço de varejo mais alto!

É o marketing feito da forma certa. Em que o profissional de marketing muda o produto, e não os anúncios.

© Onde termina o seu produto e começa a estratégia de marketing? A lata da Dutch Boy é, nitidamente, um produto, e não uma estratégia. Você consegue redefinir o seu produto ou serviço dessa mesma maneira?

Estudo de caso: Krispy Kreme

Existem dois tipos de pessoas: as que conhecem a lenda dos donuts da Krispy Kreme e acham que todo mundo a conhece e aquelas que moram em um lugar aonde a dinastia do donut ainda não chegou.



Desde o dia em que a Krispy Kreme abriu seu capital, a empresa superou todas as expectativas, apresentando um desempenho bem melhor do que o de qualquer outra ação do mercado. Por quê? A Krispy Kreme sabe conduzir a Vaca Roxa.

A Krispy Kreme produz um ótimo donut. Não há dúvida. Mas vale a pena dirigir uma hora para comprá-lo? Ao que tudo indica, os maníacos

por donut acreditam que sim. E esse fato marcante é justamente a essência do sucesso da Krispy Kreme.

Quando a Krispy Kreme abre uma loja em uma nova cidade, eles dão milhares de donuts grátis. Naturalmente, as pessoas mais inclinadas a ir buscar o donut quente grátis são aquelas que já conhecem a lenda da Krispy Kreme e estão muito contentes por eles terem, finalmente, chegado à sua cidade.

Esses propagadores logo contam a novidade para os amigos, vendem a ideia para eles e até os levam a uma loja. Nesse ponto se inicia a segunda fase. A Krispy Kreme tem verdadeira obsessão em dominar as conversas sobre donut. Assim que abrem as lojas principais em uma região, eles procuram fazer acordos com postos de combustível, cafés e delicatessens. Com que objetivo? Facilitar o acesso das pessoas ao produto. Eles começam atendendo às pessoas que estão dispostas a dirigir 30 quilômetros para comprar o produto e terminam colocando-se à disposição daquelas que têm preguiça até para atravessar a rua.

Se o produto continuar marcante, e a Krispy Kreme está apostando milhões nisso, alguns desses preguiçosos vão acabar se convertendo ao *otaku* por donut. Eles vão dar início à nova onda da mania de Krispy Kreme, espalhando a notícia em uma nova cidade antes mesmo da chegada da rede de donuts.

Vale lembrar que isso não necessariamente funcionaria com bagels ou brownies. Há algo de visceral na obsessão que os fãs de donut têm pela Krispy Kreme. Descobrir e tirar proveito desse sentimento é a essência desse fenômeno. Em outras palavras, encontre o nicho de mercado primeiro e, depois, torne o produto marcante, e não o contrário.

O processo e o plano

Existe um método infalível para criar uma Vaca Roxa? Existe alguma fórmula secreta, ritual ou feitiço ao qual você possa recorrer para aumentar a criatividade e, ao mesmo tempo, se manter com os pés bem firmes na realidade?

É claro que não.

Não existe plano nenhum. A desaceleração inevitável de praticamente todas as empresas de Vaca Roxa indica que não existe nenhum manual com a lista de tudo o que sempre dá certo. Esse é um dos motivos pelos quais é tão difícil visualizar o conceito da Vaca. Ao olhar pelo nosso espelho retrovisor, sempre podemos afirmar “é claro que funcionou”. Por definição, uma Vaca Roxa legítima é algo que foi marcante do jeito certo. No momento em que desviamos o olhar do espelho retrovisor, entretanto, a criação de uma Vaca Roxa torna-se bem mais difícil.

Se você está lendo este livro em busca de um plano, sinto informar que eu não tenho plano nenhum. No entanto, eu tenho um processo. Trata-se de um sistema sem táticas estabelecidas, mas tão bom quanto qualquer outro.

O sistema é muito simples: procure as vantagens. Desafie a si mesmo e a sua equipe a descrever essas vantagens. Depois, faça testes para verificar qual vantagem está mais propensa a gerar os resultados financeiros e de marketing que você está buscando.

Ao analisar cada um dos outros *Ps*, ou seja, o preço, o pacote etc., você terá uma ideia de onde se encontram as suas vantagens... E a sua concorrência. Sem conhecer esse panorama, você não pode passar para a próxima etapa e descobrir qual inovação tem condições de sustentar.

Seria marcante se o seu spa oferecesse todos os serviços gratuitamente? Claro que sim. Mas, sem um modelo financeiro que sustente essa iniciativa, não dá para ter certeza de que o seu negócio teria vida longa. A JetBlue descobriu como alcançar a vantagem tanto no atendimento quanto no preço, com um negócio que também era rentável. A Archie McPhee fez o mesmo no setor de varejo com sua seleção de produtos. O Starbucks redefiniu o conceito de uma xícara de café com um método bem diferente daquele que a JetBlue usou em sua inovação.

Não é a tática nem o plano que os produtos da Vaca Roxa têm em comum. É o processo que as empresas seguem para descobrir, intencional ou acidentalmente, os aspectos que tornam seus produtos marcantes.

A força de um slogan

Os slogans eram importantes porque você podia inseri-los nos comerciais de TV e transmitir a sua mensagem em questão de segundos. Hoje também é importante ser conciso, mas por outro motivo.

Um slogan que transmita com precisão a essência da sua Vaca Roxa é um roteiro. Um roteiro para o propagador usar nas conversas com os amigos. O slogan lembra ao usuário o seguinte: “É por isso que vale a pena nos indicar para os amigos, é por isso que os seus amigos e colegas vão ficar contentes por você falar com eles sobre os nossos produtos ou serviços.” E o melhor de tudo é que o roteiro garante que o boca a boca ocorra do jeito certo e que o possível cliente chegue até você pelo motivo certo.

A caixa azul da Tiffany é um slogan sem palavras. Significa elegância e qualidade e transmite a mensagem de que “preço não é problema”. Toda vez que alguém dá um presente na caixa da Tiffany, está divulgando essa mensagem. A exemplo do nome e do logotipo do Hooters ou do design arrojado da Apple, cada empresa conseguiu se posicionar com coerência e facilitar a transmissão da mensagem às outras pessoas.

A Torre Inclinada de Pisa recebe milhões de visitantes todos os anos. Ela é exatamente conforme anunciado. É uma torre inclinada. Não há nada para complicar a mensagem. Não há “também”, “e” ou “mais”. Tudo o que existe é a torre inclinada no meio de um gramado. Coloque uma foto em uma camiseta, e a mensagem será facilmente enviada e recebida. A pureza da mensagem torna-a ainda mais marcante. É fácil falar sobre a Torre Inclinada para alguém. É muito mais difícil falar sobre o Panteão de Roma. Apesar de ser lindo, deslumbrante e muito importante, recebe apenas um por cento do público da torre de difícil acesso situada em Pisa.

Todos esses exemplos realçam o fato de que não se trata de fazer o marketing *para* um produto. O marketing *é* o próprio produto, e vice-versa. Nenhum profissional de marketing inteligente transformou o Hooters ou a Torre de Pisa. O marketing está embutido neles.

© Você tem um slogan, uma declaração de posicionamento ou um aspecto marcante que seja

verdadeiro? É coerente? É algo que vale a pena ser transmitido?

Estudo de caso: a Häagen-Dazs de Bronxville

A sorveteria Häagen-Dazs mais próxima é como todas as outras que você conhece. Vende sorvete de casquinha, picolé e sorvete de iogurte. Uma sorveteria Häagen-Dazs tem apenas dois diferenciais: é mais limpa e mais bem administrada. Como isso é possível?

Bem, no balcão das lojas há uma pilha de cartões de visita bem grandes. O cartão tem o nome e o telefone comercial do dono da sorveteria. Também contém os seguintes dizeres: “Se você tiver algum comentário a fazer sobre a loja, pode me ligar em casa.” E informa o telefone residencial do dono da loja.

Quem vai à sorveteria vê isso. E os funcionários sabem que os clientes estão vendo. É tudo muito marcante. Se você passar vinte minutos na loja, com certeza vai ouvir algum cliente comentar sobre os cartões. Se todo dono de loja fizesse o mesmo, isso dificilmente funcionaria. Mas, como se trata de uma prática pouco comum, os clientes notam, e os funcionários ficam atentos.

© Se o seu negócio é intangível, seu cartão de visita é parte fundamental do produto ou serviço que oferece. E se todos os funcionários da sua empresa tivessem de andar com um segundo cartão de visita? Algo que realmente causasse uma ótima impressão tanto dos seus funcionários como de você mesmo. Algo marcante. Imagine se o Milton Glaser ou o Chip Kidd criasse algo que merecesse ser divulgado. Faça isso!

Venda o que as pessoas estão comprando (e comentando!)

Alguns anos atrás, depois de mais uma chamada de venda fracassada, percebi o que já era óbvio: é muito mais fácil vender algo que as pessoas já estão dispostas a comprar.

Por mais óbvia que essa ideia possa parecer, a maioria dos profissionais de marketing não entende isso. Por exemplo, a Butterball inventou um novo uso para a carne de peru, e conseqüentemente para a própria marca, por isso lançou os empadões de cozimento rápido, que já estão disponíveis nos freezers do mercado. O problema é que o público desse prato retrô não está necessariamente em busca de um jeito novo de alimentar a família. E, pior, a Butterball está lançando o produto com comerciais de TV no canal de culinária Food Channel.

Não consigo imaginar qual seria o público-alvo da Butterball. O espectador do Food Channel está assistindo a um programa de culinária e, de repente, aparece um comercial insípido e com foco suave de uma refeição congelada. Quantos espectadores vão sequer assistir ao comercial? Dos que assistirem, quantos vão reagir de acordo com as expectativas da Butterball? E ainda: quantos vão elogiar essa nova refeição para um amigo?

Na lista das pessoas que esquentam refeições caseiras congeladas para o jantar, existem alguns aficionados por novidade que estão dispostos a correr riscos. Mas, ao que me parece, bem poucos vão assistir ao Food Channel para saber das novidades.

Os consumidores que precisam de algo são os que estão mais propensos a reagir às suas soluções. Não importa se o seu cliente em potencial é um comprador de rolamentos industriais da Ford ou um dono de casa de Tucson que trabalha em excesso, você precisa descobrir quem está comprando e, então, resolver o problema desse cliente. O produto da Butterball não é marcante. Não resolve o problema de ninguém, a não ser o da própria empresa. As escolhas de publicidade e mídia da Butterball pioram ainda mais a situação.

A alternativa é começar com um problema que você consiga solucionar para um cliente que reconheça a existência desse problema. Em seguida, quando você encontrar uma solução tão marcante a ponto de gerar uma reação positiva dos aficionados por novidade desse grupo, terá de promover essa solução em um meio no qual os prováveis propagadores estejam. A campanha da Altoids é um ótimo exemplo disso. Eles perceberam que os jovens adultos não fumantes estavam à procura de algo para ocupar os dedos e a boca durante o trabalho, e que as barras de chocolate Hershey's não resolveriam o problema.

Ao anunciar nos centros urbanos com slogans e imagens de vanguarda, a Altoids se dirigiu diretamente a esse mercado, oferecendo a solução para uma necessidade que os clientes nem sequer sabiam que tinham. A Altoids criou uma lata que pede para ser compartilhada. Assim, os aficionados por novidade puderam divulgar o produto com facilidade para o restante do mercado. O resultado: uma das novidades em doces mais lucrativas de todos os tempos.

O problema da concessão

O antigo ditado está certo: “O camelo é um cavalo que foi criado por uma comissão.” Se a meta de marketing é criar uma Vaca Roxa e a natureza da Vaca é ser radical em algum aspecto, é inevitável que as concessões só sirvam para diminuir as suas chances de sucesso.

Fazer uma concessão significa aparar as arestas para conquistar a adesão de outros grupos. Baunilha é um sabor de sorvete que representa uma concessão. Não se pode dizer o mesmo do sorvete de noz-pecã com pimenta habanero. Embora algumas pessoas não tomem sorvete de baunilha, muitas têm alergia a castanhas, têm sensibilidade a alimentos apimentados ou simplesmente não estão interessadas em provar um sorvete exótico. A opção segura de concessão para uma festa infantil é o sabor baunilha. Mas ele não tem a menor graça. Não é possível criar uma empresa de crescimento rápido em torno de baunilha.

Em praticamente todos os mercados, a vaga da opção sem graça já está preenchida. O produto criado para agradar ao maior público possível já existe, e tomar o lugar dele é uma tarefa extremamente difícil. A dificuldade está no fato de que a natureza inócua é justamente o maior trunfo do produto líder do mercado. Como você pode fazer o marketing do seu produto ou serviço como sendo “mais sem graça do que a marca líder”? O crescimento real vem com produtos que incomodam, ofendem, não agradam, são caros demais, baratos demais, pesados demais, complicados demais, simples demais, enfim, que têm algo em excesso. (Naturalmente, eles devem ser excessivos *demais* para algumas pessoas, mas perfeitos para outras.)

Os empresários que vencem pelo próprio esforço costumam causar uma reviravolta nos setores estabelecidos. Isso ocorre porque as empresas dominantes de um setor são os últimos lugares em que você encontraria visionários com poder para realizar mudanças. As empresas líderes de mercado devem seu domínio à Vaca Roxa que comercializaram muitos anos atrás, mas hoje todas se conformam em manter a lucratividade. As sementes da destruição dessas empresas estão na dependência de permanecer no meio da curva.

© Se algum funcionário da sua empresa estiver encarregado de criar uma nova Vaca Roxa, deixe-o em paz! Não use análises internas nem testes de usabilidade para descobrir se o novo produto é tão bom quanto o que você tem hoje. Em vez de fazer isso, selecione o visionário certo e não atrapalhe.

Estudo de caso: Motorola e Nokia

Adivinhe. Hoje em dia, os celulares não têm a menor graça. Praticamente todas as pessoas que precisam de um telefone já têm um. A maioria das pessoas que querem ter um telefone também. As empresas que foram responsáveis por essa revolução enfrentam hoje um problema: e agora?

O que eles precisam colocar em um telefone para atrair a atenção das pessoas? Ainda é possível criar um telefone marcante? O que essas duas empresas descobriram é que os telefones menores não despertam mais o interesse das pessoas. Então, elas precisavam de algo novo. No começo dos anos 2000, a Nokia lançou um celular que custava 21 mil dólares, chamado Vertu, projetado para ser não apenas um telefone, mas também uma joia marcante. Ao mesmo tempo, as duas empresas estavam desenvolvendo telefones descartáveis e esperavam que fossem marcantes em função do preço baixo.

Em uma direção totalmente diferente, essas empresas estavam ansiosas para comercializar telefones que enviassem fotografias. É claro

que tanto o emissor quanto o receptor precisariam ter o tipo adequado de telefone, mas isso poderia ser positivo.

A triste realidade, entretanto, é que talvez levaria um bom tempo até que o mercado gerasse a mesma atenção que gerou anos atrás. A Vaca Roxa saiu de cena, e não há muito o que os fabricantes de celulares possam fazer em relação a isso.

O ciclo mágico da Vaca

O fato de vivermos em um mundo caótico significa necessariamente que os seus esforços para lançar novas ideias no mercado também serão caóticos? Estamos condenados a inventar coisas para um universo de clientes em potencial que muda a todo instante?

Acredito que não. O motivo é que muitos consumidores não mudam de função com grande frequência. Os propagadores adoram propagar notícias. De modo geral, eles estão abertos a ouvir os profissionais de marketing que têm boa credibilidade em função de seu histórico de criação de Vacas Roxas. Mas os consumidores isolados e medrosos, tanto nas empresas como nas residências, mantêm os ouvidos tapados praticamente o tempo todo. Os consumidores cautelosos estão presos a seus hábitos, exatamente como os propagadores.

Mas são os propagadores que nos interessam, e podemos considerar que, se os respeitarmos, eles nos ouvirão.

Estas são, portanto, as quatro etapas desse processo:

1. Obtenha permissão das pessoas a quem você impressionou na primeira vez. Não se trata de uma permissão para enviar spam, vender sobras de produção ou extrair margens adicionais. Mas, sim, da permissão para avisá-las na próxima vez que você puder oferecer outra Vaca.
2. Trabalhe com os propagadores desse público para facilitar a tarefa deles de ajudar a sua ideia a atravessar o abismo. Dê a eles as ferramentas e também a história de que vão precisar para vender a sua ideia para um público maior.

3. Depois que você tiver cruzado a linha entre um negócio marcante e um negócio lucrativo, deixe outra equipe se encarregar da ordenha. Transforme seus serviços em produtos e seus produtos em serviços e deixe que surjam milhares de variações. Mas não acredite em seus comunicados à imprensa. Essa é a trajetória descendente inevitável em direção à condição de mercadoria. Ordene até a última gota e faça isso rápido.
4. Reinvista. Faça isso novamente. Com muita determinação. Lance outra Vaca Roxa para o mesmo público. Falhe, falhe e falhe novamente. Parta do pressuposto de que aquilo que foi marcante da última vez não será marcante agora.

Talvez esse método não seja tão previsível ou lucrativo quanto o marketing do Quisp, Wheaties, Wisk, Allstate ou Maxwell House era trinta anos atrás. Sinto muito. Não é culpa minha. Mas isso é tudo o que temos.

© De repente, fica claro por que você precisa de um recurso de permissão. Se a sua empresa ainda não tiver um, você pode começar hoje gratuitamente. Basta usar o Outlook do seu computador. Informe às pessoas um endereço de e-mail para que elas possam te escrever. E responda às mensagens. Já estará no caminho certo.

O que significa ser um profissional de marketing hoje

Se a Vaca Roxa é hoje um dos *Ps* do marketing, tem implicações profundas para as empresas. Ela altera a definição de marketing.

Antes, tudo era inventado pela Engenharia, fabricado pela Produção, lançado no mercado pelo Marketing e vendido pelo departamento de Vendas. Havia uma divisão clara das equipes, e o presidente administrava todo esse sistema. O profissional de marketing tinha uma verba e a utilizava para contratar anúncios.

O marketing como era praticado deveria se chamar “publicidade”. A função do marketing era comunicar as qualidades de um produto após

seu desenvolvimento e fabricação.

É claro que essa estratégia não é adequada em um mundo no qual todos os atributos de um produto, incluindo design e suporte, são hoje a essência do que significa ser um profissional de marketing. O marketing é o ato de inventar o produto. O esforço de projetá-lo. A habilidade de produzi-lo. A arte de definir seu preço. A técnica de vendê-lo. Como é possível uma empresa de Vaca Roxa *não* ser administrada por um profissional de marketing?

As empresas que criam Vacas Roxas, como a JetBlue, o Starbucks, a Hasbro e a Poland Spring, devem ser administradas por profissionais de marketing. O CEO da JetBlue tomou uma decisão crucial desde o primeiro dia: ele envolveu o diretor de marketing também no design do produto e no treinamento. Dá para perceber. Tudo o que eles fazem que agrega valor é marketing. A Poland Spring começou com uma água que não era valorizada. A Hasbro começou com alguns centavos em plástico e papel. A JetBlue vende a mesma mercadoria que a American Airlines, mas consegue ter lucro com isso. O marketing está na alma dessas empresas.

Os gênios que inventaram o 1-800-COLLECT⁴ são verdadeiros profissionais de marketing. Eles não descobriram como comercializar um serviço existente. Na verdade, o marketing é embutido no produto, desde o número de telefone fácil de memorizar, é claro, até a própria ideia de que a MCI poderia roubar o negócio da chamada a cobrar das operadoras de telefonia pública.

Mas a mesma ideia não vale para um restaurante do bairro, um fabricante de rebole e uma empresa de seguro de viagem, como Travelers Insurance? Em um mundo em que praticamente tudo de que precisamos já é bom o suficiente e quase todo o lucro vem da Vaca Roxa, somos todos profissionais de marketing!

Se uma empresa está fracassando, a culpa é da alta diretoria, e a causa provável deve ser a seguinte: eles podem estar administrando uma empresa, mas não fazendo o marketing de um produto.

© Faça um curso de design. Inscreva os seus designers em um curso de marketing. E passem uma semana na fábrica.

Não somos mais profissionais de marketing: agora somos designers

Quinze anos atrás, quando Jerry Hirschberg abriu o estúdio de design da Nissan nos Estados Unidos, o pessoal do marketing o convidou, em um gesto de cortesia, para participar das longas reuniões de planejamento de produto como observador.

Todas as reuniões envolviam pronunciamentos vagos em relação aos futuros carros, com a recomendação de que “todos os carros básicos deveriam ser o mais genéricos possível”, e a apresentação de inúmeras planilhas de gastos com publicidade e receita projetada. Essas também eram as reuniões mais importantes para o planejamento do futuro da empresa a longo prazo. Os designers não passavam de meros estrategistas.

Em pouco tempo, Jerry provou ser muito mais do que um simples observador. Ele demonstrou que os designers não apenas tinham um papel importante, mas deveriam, na verdade, comandar esse processo.

Se o marketing pós-design e pós-fabricação está morto, o que vem substituí-lo? O design. Não o design puro que se ensina na Parsons, faculdade de arte e design em Nova York, mas um design centrado no mercado, que incorpora o próprio sucesso do marketing do produto ao produto propriamente dito.

A semântica pode parecer confusa, mas os fatos são bem claros. Hoje, a pessoa que realmente exerce influência no sucesso de um produto tem lugar garantido nas reuniões em que são lançadas as sementes originais de um projeto.

Se você é um profissional de marketing que não sabe inventar, fazer design, influenciar, adaptar e, no final, descartar produtos, isso significa que já não é mais um profissional de marketing. Você é um peso morto.

© Faça a lista de todos os produtos marcantes do seu setor. Quem os fabricou? Como esses produtos fizeram sucesso? Siga esse modelo de comportamento, mas sem imitar o produto, e você já estará a mais de meio caminho andado para criar o seu próprio produto.

O que o Howard sabe?

Existe algo que ninguém pode negar a respeito do Starbucks: o café de lá é delicioso. O motivo é simples. Howard Schultz, CEO da empresa, adora café. Ele costuma chamar de “pré-cafeinadas” as pessoas que ainda não tomaram a primeira xícara de café do dia. Ele costuma passar vários meses na Itália tomando café e aprendendo. Ele tem *otaku* por café.

De onde vem o caráter marcante? De modo geral, vem de pessoas apaixonadas que fazem algo para si mesmas. As pranchas de snowboard da Burton, o fundo mútuo de ações da Vanguard, o iPod da Apple e a Learjet vieram todos de pessoas que tinham *otaku*. Vale notar que o chocolate do Starbucks não é tão bom quanto o café. Naturalmente, Howard não entende tanto de chocolate quanto entende de café. O Starbucks não é obcecado por chocolate. Eles apenas servem chocolate. Você é obcecado pelo seu produto ou serviço ou está apenas ganhando o seu sustento?

A grande pergunta sobre a Vaca Roxa é: “Como saber se algo é marcante?” Essa pergunta quase sempre é feita por quem não tem o *otaku*. John Scharffenberger, fundador da Scharffen Berger Chocolate, não tem dificuldade nenhuma em distinguir um ótimo chocolate de um chocolate comum. Ele entende do assunto.

Quando abri minha primeira empresa, nós criávamos livros. No processo de seleção, eu sempre perguntava aos candidatos com que frequência eles iam a uma livraria. É claro que quem não adora comprar livros não tem *otaku* por livro, logo teria muita dificuldade em produzir livros para quem os tem.

Todos os funcionários da Patagonia são fanáticos pela vida ao ar livre. Na temporada de surf, os escritórios ficam vazios porque todos saem para pegar onda. Embora isso torne o ambiente de trabalho caótico, todas as pessoas que trabalham na empresa conseguem identificar de imediato quando veem um produto para uso ao ar livre que seja marcante.

Compare isso à condição das pessoas que trabalham na General Foods, na General Mills ou na Kellogg's. Algumas podem ser obceçadas pelos produtos, mas a maioria apenas trabalha na fabricação deles. Imagine como os Pop Tarts seriam incríveis se o gerente da marca fosse

o tipo de pessoa que come Pop Tarts no jantar, ou como Dineh Mohajer, fundadora da companhia de cosméticos Hard Candy, que sabe o que jovens mulheres que amam esmaltes querem porque ela já foi uma jovem mulher que ama esmaltes.

Conheço um médico que liga para os pacientes mesmo quando não tem más notícias para dar. Se os resultados dos exames de rotina indicam que não há nada com que se preocupar, ele liga para o paciente e dá a boa notícia. Essa tarefa é incrivelmente simples, mas mesmo assim é marcante. “É simples”, comenta ele, “é isso que eu quero que o meu médico faça por mim.” Às vezes, no meio da agitação do trabalho, é fácil esquecer que estamos prestando um serviço ou criando um produto para pessoas que se interessam por ele.

O desafio está na projeção. Fica mais fácil se você tem um interesse profundo. Mas e se *você* não tiver interesse nenhum? E se estiver ocupado em produzir e comercializar algo que não adora usar? Afinal de contas, alguém precisa produzir fraldas descartáveis, equipamentos de diálise ou rebolos.

Existem duas técnicas que você pode escolher. A primeira consiste em aprender a *arte* da projeção. É entender como pensam as pessoas que *se interessam* profundamente por esse produto e criar algo que elas adorem e queiram divulgar para outras pessoas. Os profissionais de marketing e os designers que adotam essa técnica conseguem se colocar no lugar das outras pessoas e imaginar o que *elas* desejam. A longo prazo, desenvolver essa habilidade é, na verdade, mais rentável do que criar produtos que agradem apenas a você. Com o desenvolvimento dessa habilidade, você se torna mais flexível. Existem profissionais de marketing que só conseguem criar Vacas Roxas para um público minúsculo: aquele formado pelas pessoas que têm os mesmos interesses que eles. Esses profissionais tomam decisões com base em seus próprios instintos. Isso funciona, mas apenas durante um tempo. Se você seguir por esse caminho, mais cedo ou mais tarde os seus instintos vão decepcioná-lo. Se não tiver adquirido a humildade que vem com a capacidade de se projetar em vários públicos, vai entrar em pânico quando não conseguir mais se conectar com o grupo escolhido.

A segunda técnica consiste em aprender a *ciência* da projeção: desenvolver a disciplina de lançar produtos, observar, mensurar,

aprender e fazer tudo de novo. Naturalmente, essa técnica não funciona para produtos complexos com ciclo de venda longo, como os aviões, mas funciona com carros, brinquedos e a maioria dos outros produtos. Todo ano, em fevereiro, o setor de brinquedos lança centenas de produtos na Toy Fair. No entanto, apenas parte deles chega a ser produzida. Aqueles que não são marcantes desaparecem em algum momento entre a apresentação e a data de envio.

Os profissionais de marketing que praticam a ciência de projetar o desejo das pessoas não têm uma predisposição ou ponto de vista específico. Na verdade, eles entendem o *processo* e o aceitam, qualquer que seja a direção para que aponte.

◎ Existe algum profissional ou agência no seu setor que tenha um histórico de sucesso no lançamento de produtos marcantes? Você pode contratá-lo ou, pelo menos, aprender com o desempenho dele? Leia as revistas especializadas, frequente as feiras comerciais e analise as avaliações de design; enfim, faça de tudo para sentir o que os seus fãs sentem.

◎ Você pode criar uma cultura de criação de protótipos para novos produtos e diretrizes? Quando a GM apresenta um carro-conceito no New York Auto Show, eles não estão apenas motivados pelo ego. Estão tentando descobrir o que os fanáticos por automóveis consideram marcante. Não estou defendendo a ideia dos grupos focais. Eles são pura perda de tempo. Estou falando de lançamentos públicos de protótipos de baixo custo.

Você precisa ser ousado para ser marcante?

A ousadia nem sempre é marcante. Com certeza, não é obrigatória. Às vezes, é apenas irritante. Ozzy Osbourne tem a sorte de ser, ao mesmo tempo, ousado e marcante. Mas um artista performático se besuntar de gordura e se enrolar em feltro é simplesmente muito estranho.

É fácil cair na armadilha de fazer anúncios de cabeça para baixo, usar gravata-borboleta verde e recheiar os comerciais com referências escatológicas. Ser escandaloso pode funcionar em alguns casos, mas não é uma estratégia. É puro desespero. A ousadia precisa ter um propósito, que, por sua vez, precisa ser incorporado ao produto.

Ao embarcar em um voo doméstico para o outro lado do país, observei que a senhora de 60 anos à minha frente estava usando uma camiseta do Hooters. Qual era o slogan? “Deliciosamente brega, mas não refinada.” O aspecto fascinante da ousadia do Hooters é apenas ousado o suficiente para ser marcante para esse público... Sem ofender. Todo mundo gosta do Hooters? De jeito nenhum. Isso também contribui para que ele seja marcante. Se todo mundo gostasse, seria sem graça.

Só um lembrete: não é o jeito de dizer que importa, mas o que se diz. E, embora você possa adotar um comportamento ofensivo durante algum tempo para atrair a atenção das pessoas que talvez não queiram prestar atenção, essa não é uma estratégia de longo prazo. A ousadia pura e simples não funcionaria porque as conversas que os propagadores teriam sobre o seu produto ou serviço não seriam positivas.

© É provável que você seja tímido demais, e não ousado demais. Experimente ser ousado apenas pelo prazer de irritar. É um bom exercício. Não faça isso com muita frequência porque, normalmente, não funciona. Mas é uma boa maneira de perceber como é estar no limite.

Estudo de caso: McDonald's da França

A subsidiária francesa do McDonald's financiou e publicou recentemente um relatório que recomendava não frequentar lanchonetes de fast-food como o McDonald's mais do que uma vez por semana. O relatório gerou alvoroço no mundo todo, e a empresa-mãe norte-americana declarou estar “chocada”.

Essa é uma estratégia negativa? Por ser honesta, e também muito diferente, ao se dirigir aos clientes, talvez a subsidiária francesa esteja estabelecendo a base de uma estratégia de crescimento a longo prazo. O

modelo norte-americano de fábrica/publicidade é cada vez mais exigente, o que acaba resultando no esgotamento dos recursos quando não é mais possível manter o ritmo de crescimento. Ao reconhecer as desvantagens da experiência de fast-food, é possível que o McDonald's da França esteja alcançando um público bem maior do que jamais conseguiria alcançar do jeito tradicional.

© O que aconteceria se você contasse a verdade?

Mas e a fábrica?

Com certeza, essa é a grande objeção ao conceito da Vaca Roxa. Sua empresa fez sucesso. Você cresceu, provavelmente, com a força do complexo industrial da TV. Investiu em pessoal, em diretrizes, em distribuição, em uma linha de produtos e em uma fábrica. Esse é um sistema no qual todos os funcionários acreditavam. É o que você é.

E parece que agora, da noite para o dia, nada mais está funcionando como deveria. Se você for dono de um Burger King, vai trocar de agência de publicidade (mais uma vez). Se for da Motorola, vai demitir 10 mil funcionários. As empresas pequenas também sofrem, mas em silêncio.

A maioria das grandes empresas pensa que o marketing está em crise. Elas estão percebendo que o que costumavam fazer não funciona mais. Elas querem proteger o enorme investimento que fizeram em infraestrutura e acreditam que a solução é corrigir o marketing.

Quando você apresentar as ideias propostas neste livro ao seu chefe e aos seus colegas, é provável que eles adotem uma atitude de resistência. Eles vão enfatizar que a comercialização é tarefa do marketing e que um bom marketing é capaz de corrigir os produtos atuais. Eles também vão argumentar que, de qualquer forma, você não tem *tempo* para produtos marcantes. Você precisa fazer sucesso agora.

Bem, se você não tem tempo para fazer o que é certo, o que o faz acreditar que terá tempo para fazer tudo de novo?

Escrevi este livro para oferecer recursos para você defender o seu ponto de vista. Dê um exemplar a cada um deles. Não apenas ao

departamento de marketing. A todo mundo. Mostre a eles que todos os setores estão passando pela mesma dificuldade que o seu. Talvez eles percebam que o problema não está na sua publicidade. É bem maior do que isso.

Antes de gastar mais um centavo que seja em outra campanha publicitária, feira comercial ou conferência de vendas inútil, passe um tempo com seus engenheiros e seus clientes. Desafie sua equipe a começar com uma folha de papel em branco e imaginar o que eles fariam se pudessem simplesmente fazer o que quisessem. Se não tivessem medo de fracassar, qual seria a coisa mais audaciosa que experimentaríamos?

O novo CEO da Best Buy, Brad Anderson, é um estrategista brilhante. Ele tem um olhar aguçado em relação aos principais momentos da evolução da empresa. Anderson comenta que, “em vez de vender o que *nós* queríamos vender, vendíamos o que as pessoas queriam que vendêssemos e, então, descobrimos como ganhar dinheiro fazendo isso. Todas as vezes que conversávamos com os nossos clientes, eles queriam que seguíssimos pelo caminho que acabou sendo o mais difícil. E, em todas as vezes, aquele era o caminho certo.”

A Best Buy poderia ter feito o que fazem quase todas as outras lojas regionais de eletrônicos quando enfrentam uma desaceleração: colocam mais anúncios nos jornais, alteram os preços, demitem alguns funcionários, reclamam um pouco e trabalham dobrado. Em vez disso, a Best Buy optou por seguir um caminho mais difícil, que resultou em uma experiência marcante para o consumidor. No início, parecia uma maneira mais demorada de expandir a empresa. No entanto, ao fazer uma análise retrospectiva, percebe-se que foi bem mais rápido, e mais barato, do que colocar um monte de anúncios chatos e não sair do lugar.

© Ser marcante nem sempre significa trocar a maior máquina da sua fábrica. Pode ser o jeito como você atende o telefone, lança uma nova marca ou define o preço de uma nova versão do seu software. Adquirir o hábito de fazer o que é “arriscado” sempre que você tiver a oportunidade é a melhor forma de aprender a arte da

projeção. Você ganha experiência ao perceber o que está funcionando e o que não está.

O problema do preço baixo

O preço baixo é um dos únicos itens marcantes que nunca deixam de despertar interesse. No caso de praticamente qualquer artigo que compramos com frequência, quando todas as opções são iguais, a opção barata é a que conquista participação no mercado.

O problema do preço baixo é que, quando você começa a jogar esse jogo, é quase certo que o seu concorrente passará a fazer o mesmo. Em uma guerra crescente de preços, como um jogador pode derrotar o outro e ainda sair vencedor do ponto de vista econômico? A IKEA consegue fazer isso. O Walmart também. Você consegue?

O preço baixo é uma solução preguiçosa para a batalha pela Vaca Roxa. O preço baixo é o último recurso de um desenvolvedor de produtos ou profissional de marketing sem grandes ideias.

A exceção a essa regra é o salto quântico na definição de preços. Quando um profissional de marketing consegue redefinir radicalmente o modo de produzir ou entregar um produto, e ainda oferecer preços melhores que os da concorrência, isso pode gerar uma virada de jogo marcante.

A Vaca Roxa não é o domínio exclusivo de produtos caros e consumidores ricos. O Motel 6 é marcante porque é, ao mesmo tempo, limpo e barato. O mesmo vale para o Walmart.

A JetBlue e a Southwest mudaram completamente a equação de preços do transporte aéreo. As companhias aéreas tradicionais, com aeroportos caros e relações difíceis com os sindicatos, não conseguem manter a concorrência de preços por muito tempo. A longo prazo, a vantagem de 50 por cento do custo vai, com certeza, permitir que esses novos concorrentes desbanquem a velha guarda. A American Airlines e a United Airlines sabem disso, mas não há absolutamente nada que possam fazer. A Southwest mudou as regras do jogo, e as grandes companhias aéreas nem sequer sabem por onde começar.

A IKEA fez o mesmo no setor de mobiliário. Eles são tão dominantes nesse segmento com móveis baratos, mas de qualidade razoável, que conseguem reduzir os custos cada vez mais. A vantagem em termos de volume de venda muda o jogo para a concorrência, garantindo à IKEA a liderança nesse segmento, até que algum concorrente descubra um jeito marcante de mudar o jogo novamente.

© Se você pudesse criar um concorrente que tivesse custos 30 por cento menores que os seus, conseguiria fazer isso? Então, por que não faz?

Estudo de caso: o que a hallmark.com deve fazer?

A Hallmark administra um dos três maiores serviços on-line de cartões. O crescimento do site aconteceu com o surgimento de um ideivírus: as pessoas enviavam um cartão virtual a um amigo, que tomava conhecimento do serviço ao ler o cartão e respondia enviando outros cartões. Em um ano, já havia bilhões de cartões circulando pelo universo on-line.

O desafio, é claro, consiste em transformar essa atividade gratuita em algo com que se possa ganhar dinheiro. Uma iniciativa que está funcionando para a Hallmark é a venda de vales-presente. A Hallmark tem uma empresa de vale-presente que obtém lucro toda vez que você compra por 20 dólares um vale-presente de 20 dólares. É complicado, mas é assim que funciona.

De qualquer forma, a Hallmark se encontra no ponto de convergência de três forças poderosas em ação neste livro. Por isso, eu quis ajudar o meu amigo da Hallmark a fazer um *brainstorming* de algumas maneiras de colocar essas forças em prática.

Para começar, a Hallmark tem permissão para falar ao público. Eles são consumidores que acessam o site por livre e espontânea vontade para mandar um cartão para alguém. Não é necessário usar nenhum meio de abordagem. Infelizmente, embora os consumidores visitem o site sozinhos, muitos não querem a opinião da Hallmark na conversa e, por isso, não prestam atenção às notícias que a empresa queira compartilhar.

Felizmente, muitos dos visitantes são membros do Gold Crown Club da Hallmark. Eles estão ocupados acumulando pontos, a exemplo das milhas aéreas, para trocar por prêmios. Esses consumidores voluntários estão dispostos a recorrer ao mercado para resolver o seguinte problema: como ganhar mais pontos?

E o melhor de tudo é que os membros do Gold Crown Club são propagadores assíduos. Todos os anos, eles enviam toneladas de cartões, tanto eletrônicos como em papel. E as pessoas que recebem os cartões ficam contentes e sabem que o emissor não está ganhando nada com isso. Ele simplesmente tem muita consideração pelas pessoas e procura enviar o melhor cartão que encontra.

A meu ver, a Hallmark sai vitoriosa quando descobre se as pessoas que estão recebendo um vale-presente estão dispostas a enviar outro. Se a ideia de um vale-presente eletrônico é marcante o suficiente para se espalhar, o desafio é fazer o grupo principal de propagadores divulgar a notícia.

Então, estas são as minhas sugestões para o meu amigo da Hallmark:

Quando um membro do Gold Crown Club estiver prestes a enviar um cartão eletrônico, pergunte se ele gostaria de saber quantos pontos vai ganhar se também enviar um vale-presente. Seria uma seleção aleatória entre 100 pontos (uma quantidade pequena) e um milhão de pontos (uma tonelada!). Naturalmente, a maioria das pessoas ganharia uma quantidade pequena de pontos, mas de vez em quando alguém teria direito a ganhar uma grande quantidade.

A maioria dos membros desse grupo concentrado, focado e interessado está disposta a arriscar um clique para avançar à página seguinte somente para ver o quanto pode ganhar. Agora que a Hallmark mudou a conversa de “envie um cartão eletrônico” para “fale com a Hallmark sobre os vales-presente”, a empresa tem a oportunidade de vender para esses consumidores a ideia de que o vale-presente pode ser um presente marcante. E muitos desses propagadores, motivados, recompensados e informados, compram a ideia e enviam um vale-presente.

É claro que essa promoção só marca um gol de placa quando os destinatários dos vales-presente também começam a enviar vales-presente.

Um milhão de pontos não é um prêmio muito alto? Exatamente. É Roxo.

Quando a Vaca procura emprego

Até agora falamos sobre o que as empresas deveriam fazer. Mas e você? Você consegue aplicar esse conceito na sua busca de emprego?

Na última vez que você mudou de emprego, é bem provável que tenha usado um currículo. Seguindo o consenso, você deve ter mandado o seu currículo para centenas ou até milhares de empresas. É possível que tenha enviado on-line ou por e-mail na tentativa de usar os seus contatos profissionais para encontrar um novo emprego.

Todo esse esforço nada mais é que publicidade. Trata-se de um tipo de publicidade que é muito diferente da contratação de comerciais de TV, mas que, ao mesmo tempo, é bem parecido. Afinal, há grandes chances de que o seu currículo pare na mesa de alguém que não tenha interesse nenhum em você ou nas suas atividades. O pior é que dificilmente essa estratégia gera um boca a boca considerável.

Existe outro jeito. E você já deve ter adivinhado: seja extraordinário. As pessoas marcantes, que têm carreiras marcantes, parecem mudar de emprego com bem menos esforço. Muitas pessoas marcantes nem sequer têm um currículo. Em vez disso, elas contam com os propagadores, que logo as indicam quando as vagas surgem. As pessoas marcantes costumam sair de um emprego que adoram para outro de que elas gostam ainda mais.

O segredo não está na técnica de busca de emprego. Tem a ver com o que essas pessoas fazem quando *não* estão procurando emprego. Essas Vacas Roxas fazem um trabalho ousado. Participam de projetos importantes. Assumem riscos, que em geral resultam em grandes falhas. No entanto, essas falhas raramente levam a um beco sem saída. Afinal de contas, não são exatamente riscos. Na verdade, apenas aumentam as chances de que essas pessoas tenham um projeto ainda melhor na próxima vez.

Se você estiver pensando em ser uma Vaca Roxa, o momento certo de fazer isso é quando não estiver procurando emprego.

Na sua carreira, ainda mais do que no caso de uma marca, evitar riscos é arriscado. O segredo para ter segurança no emprego durante a vida toda é ser marcante.

© **Referências por solicitação? Bobagem. As suas referências são o seu currículo. Um currículo padrão não passa da oportunidade de um possível empregador rejeitar você. Por outro lado, um leque de referências invejáveis desperta o interesse em conhecê-lo.**

© **Visite o site www.monster.com. São milhões de currículos, todos em uma pilha, esperando que alguém os encontre. Se você estiver nessa pilha, saiba que não é bom ficar lá. Antes de começar a procurar emprego, pense no que você poderia fazer hoje para que nunca precisasse se preocupar com isso.**

Estudo de caso: Tracey, a relações-públicas

A minha amiga Tracey pediu demissão do emprego em uma agência de publicidade para montar seu próprio escritório de relações públicas. Seguindo o consenso, enviou centenas de cartas de mala direta para diversos diretores de marketing de toda a região Nordeste dos Estados Unidos. Esse tipo de publicidade é caríssimo e, naturalmente, não funcionou muito bem.

Todo diretor de marketing que *precisa* de uma agência de relações públicas provavelmente já trabalha com alguma. Se estivesse procurando outra, seria necessário muito mais do que um pacote de FedEx não solicitado para que ele pegasse o telefone e ligasse para Tracey.

O que fazer?

Depois de conversar com Tracey, sugeri que ela se concentrasse no menor nicho possível. Como ela tinha formação acadêmica em farmácia, escolhemos essa área. Na verdade, fomos bem mais além: cirurgias plásticas. Tracey resolveu se concentrar obsessivamente em ser a melhor relações-públicas do mundo para cirurgias plásticas. Se as empresas do

ramo farmacêutico precisarem alcançar esse público do jeito mais eficaz, vão ter de ligar para ela. Tracey conhece todas as revistas, conferências e a maioria dos médicos. Tem as listas e os contatos. Ela é a única opção extraordinária do mercado. Todos os concorrentes têm esse público como parte de seus portfólios. No caso da Tracey, esse público é o portfólio dela.

Se o seu emprego dependesse da contratação do melhor profissional do mundo para divulgar o seu novo produto junto aos cirurgiões plásticos, quem você contrataria?

Estudo de caso: Robyn Waters pegou o espírito da coisa

Quanto tempo faz que você não vai ao Kmart?⁵ Deixe-me adivinhar. Se você é como a maioria dos leitores deste livro, faz “muito tempo”. No entanto, não se pode dizer o mesmo da Target. A Target é a loja de saldos preferida dos profissionais, dos fanáticos por design e dos grandes compradores (em outras palavras, das pessoas que têm dinheiro para gastar).

Como a Target conseguiu isso? Com certeza, não foi com publicidade, embora os anúncios sejam muito bons. Não. O sucesso se deve a pessoas como Robyn Waters, a vice-presidente de “Tendências, Design e Especificações Técnicas”. (Sim, esse é o cargo dela.)

Foi Robyn quem convenceu Michael Graves a criar um bule de chá para a Target. É ela que sai por aí procurando talheres baratos, mas de bom gosto, e canetinhas com alvos flutuantes. Em vez de gastar tempo e dinheiro tentando conquistar maior participação no mercado com anúncios, a Target percebeu que, ao oferecer produtos exclusivos que já seriam interessantes por qualquer preço, mas que se tornam incríveis com preço baixo, eles conseguem sair ganhando *sem* utilizar uma grande verba de publicidade. Produtos interessantes que agradam as pessoas que compram novidades e falam muito sobre elas são a essência da estratégia da Target.

Se um varejista de grande porte como a Target pode vencer a Sears e o Kmart, o que está impedindo você de ser bem mais interessante do que os seus maiores concorrentes?

Estudo de caso: tão popular que ninguém mais vai lá

Este é um ótimo estudo de caso que mostra como funciona o ciclo da Vaca Roxa.

Stew Leonard abriu uma loja de laticínios em Connecticut. O estabelecimento comercial tinha pouco mais de 1.800 metros quadrados e vendia leite, queijos e os produtos básicos de qualquer loja do ramo. Mas Stew não quis se acomodar em uma loja minúscula e adotou o conceito da Vaca.

Ele montou um minizoológico na frente da loja. Desenvolveu uma diretriz de atendimento ao cliente tão simples e importante que mandou entalhá-la em um bloco de granito de quase 3 toneladas e colocou na entrada da loja. Começou a oferecer produtos exclusivos e exóticos e vendeu vários artigos a preços muito baixos. A loja era cheia de vaquinhas robóticas que mugiam, caixinhas de leite dançantes e uma galinha tocando violino.

O crescimento da região próxima à loja de Connecticut também fez crescer a lenda da Vaca Roxa de Stew. Ele ampliou a loja mais de dez vezes e ficou conhecido do grande público. Foi elogiado em um dos principais livros de Tom Peters. Foi conselheiro de políticos e amigo de Paul Newman. Stew também vendia mais frango Perdue por dia do que qualquer outra loja do mundo.

A loja e a inovação que ela representava eram tão espetaculares que eu levava todos os novos funcionários em uma viagem de uma hora a Connecticut, só para que vissem como é possível combinar atendimento ao cliente e talento de entretenimento para criar uma empresa de categoria internacional.

Isso aconteceu há dez anos.

Hoje, a Stew Leonard's é administrada pelo filho de Stew. A loja se expandiu e tem várias filiais. Uma delas fica a pouco mais de 3 quilômetros da minha casa. Eu nunca vou lá.

Por quê?

Porque é popular demais. E sem graça.

O novo Stew, o Stew Jr., usou a Vaca Roxa para espalhar a notícia e ampliar os negócios. Funcionou. Mas, agora que ele *já* espalhou a notícia, é mais lucrativo ordenhar a Vaca. Stew trocou um cliente como

eu, que tenho *otaku* por comida e atendimento e sou um grande propagador, por dez consumidores comuns de mercearia. Os produtos da Stew's não são mais exclusivos. Ele não vende nada orgânico, não há marcas que ninguém viu antes e nada está com um preço tão baixo que chegue a ser marcante. O atendimento ao cliente é apenas satisfatório. Se você perguntar a um funcionário da seção de peixes onde pode encontrar abóbora em lata, ele vai apontar em uma direção vaga e dizer “por ali”. Antigamente, quando a Stew's ainda era marcante, o funcionário o levaria pessoalmente até a seção.

Também havia uma caixa de sugestões na saída. Se você fizesse alguma sugestão, era bem provável que recebesse como resposta uma carta do próprio Stew, o pai. Hoje, a caixa de sugestões continua lá, mas não espere resposta. O negócio é lucrativo demais para se preocupar com isso.

Então... Quando o seu estacionamento estiver lotado e você estiver ganhando muito mais dinheiro do que jamais ganhou em toda a sua vida, isso significa que você não precisa mais se preocupar com a Vaca?

A curto prazo, a estratégia de Stew Jr. é brilhante. Ele está usando a marca que o pai construiu e gerando muita riqueza. É triste, mas é verdade. Baixar o padrão da loja para atender às massas, e não aos propagadores, foi o caminho que ele encontrou para enriquecer rapidamente. Se sua empresa estiver em uma situação semelhante a essa, é provável que seus acionistas queiram que você faça exatamente o mesmo.

O setor de mercearia é muito especial porque, quando você assume uma posição no mercado, pode lucrar com isso durante um bom tempo. Também não existe muito risco de que as mercearias saiam de moda. Por isso, você consegue se manter em posição de vantagem por um longo período.

Se, por outro lado, as suas metas são de crescimento, impacto e construção de um negócio persistente e em constante expansão, é difícil imaginar essa estratégia resultando em aumento de escala. Se Stew abrisse uma loja em Houston, no Texas, que é uma área bem-atendida por grandes supermercados e onde praticamente ninguém ouviu falar da Vaca Roxa de Stew, ele não se sairia muito bem. E, se o negócio de Stew

estivesse tão sujeito aos caprichos da moda quanto o seu, ele também teria outras coisas com que se preocupar.

A Vaca Roxa é apenas uma parte do ciclo de vida do produto. Você não pode vivenciá-la o tempo todo. Seria arriscado, caro e cansativo demais. Mas, quando é necessário crescer ou lançar algo novo, é a sua melhor opção.

Na próxima vez que você for à Stew's, diga que eu mandei lembranças. Você vai me encontrar com os amigos no Brother's, o mercado de legumes da esquina, que está crescendo rapidamente, apresenta grande lucratividade e é muito marcante.

Tem a ver com paixão?

Meu herói Tom Peters pergunta: “O trabalho é importante?” A ideia de acrescentar paixão, fator “Uau!” e magia ao que fazemos é atraente para muitos de nós. A grande ideiação, a disposição para correr riscos e a magia multidisciplinar defendida por Tom e seus seguidores são de grande importância, mas não agradam a muitas das pessoas com quem trabalhamos.

As pessoas que perguntam “O que devemos fazer para que o produto agrade a um público maior?” ou que comentam “O Walmart não vai vendê-lo” ou “Não podemos arcar com reuniões bobas ou falhas de produto” não estão se sensibilizando com os feitos heroicos de profissionais de marketing inovadores. Os céticos consideram todo esse conceito de paixão uma mera excentricidade. Não estão comprando a ideia. Não, essas pessoas não se importam com o *porquê*. Elas só querem fazer o que vai funcionar.

E é essa a questão da Vaca. Você não precisa gostar do produto. Não tem de ser um fã viciado na *Fast Company*, um guru de novos produtos nem um defensor do conceito de que é importante fazer algo funcionar. Não, você precisa apenas perceber que *nada mais está funcionando*. A prova está em toda parte. As marcas famosas, os principais casos de sucesso, as startups lucrativas, tanto as grandes como as pequenas, as internacionais e as locais, todas (ou quase todas) giram em torno da Vaca.

Você não precisa de paixão para criar uma Vaca Roxa. Nem precisa de muita criatividade. O que você precisa é da percepção de que não tem outra opção senão expandir o seu negócio ou lançar o seu produto com base no conceito da Vaca Roxa. *Nada mais vai funcionar.*

Isso significa que lançar dez produtos ao preço de 10 milhões de dólares cada um é bem mais inteligente do que investir 100 milhões em anúncios na TV para lançar apenas um produto. Dessa forma, se todos os dez produtos fracassarem, você terá apenas aprendido dez métodos que não funcionam. Ainda assim, estará em uma situação melhor do que se o único lançamento na TV fracassar, o que é muito mais provável que aconteça.

Se o seu chefe quiser usar grupos focais para comprovar se um novo produto terá sucesso, nem se dê ao trabalho. Se os integrantes do grupo focal gostarem do produto, é provável que estejam errados. Se a sua empresa quiser que você escolha apenas um produto para promover no próximo Natal, comece a trabalhar no seu currículo. Você não vai inventar uma Vaca Roxa com toda essa dificuldade e pressão. A maioria das coisas que *teriam* de funcionar já não funciona mais.

Você não precisa de um livro sobre criatividade, *brainstorming* ou formação de equipe. Você já tem centenas, ou milhares, de ideias que o seu grupo não tem coragem de lançar. Não precisa de mais tempo nem de mais dinheiro. Deve reconhecer que um paradigma de negócios inteiramente novo está no comando e, uma vez que você aceite a realidade da Vaca, fica bem mais fácil encontrar uma.

J. Peterman sabia como alcançar os leitores do *New Yorker*. Ele sabia que era tarde demais para se tornar uma Lillian Vernon. Por isso, nem tentou. Para o público que ele pretendia alcançar, seu catálogo e sua voz eram mágicos. Nenhuma grande empresa de venda por correspondência teria investido na visão dele logo no início. Era muito “fora do comum” e ainda não havia sido testada. É possível que algumas até a considerassem estranha.

Quando a Comedy Central testou o *South Park* com um grupo focal, eles bateram um recorde, marcando apenas 1,5 de dez pontos com o público feminino. Três das mulheres do grupo chegaram a chorar de tanto que odiaram a série. Assustador? Com certeza. Estranho? Para alguns. Mas o grupo que interessava era o de garotos adolescentes e

pessoas que se comportam como eles. Esse grupo espalhou a notícia, e o programa teve um sucesso estrondoso.

Lembre-se: não tem a ver com o fato de ser estranho. Mas, sim, com o fato de ser irresistível para um grupo minúsculo de propagadores com *otaku* que podem ser alcançados com facilidade. Irresistível não é sinônimo de ridículo. Algo que é irresistível, para o nicho certo, é simplesmente marcante.

A realidade dos fatos

Todo ano, a Interbrand avalia as cem principais marcas do mundo. Ela combina vários fatores misteriosos e determina quais são as marcas mais valiosas. Esta é a lista de 2002:

1. Coca-Cola
2. Microsoft
3. IBM
4. GE
5. Intel
6. Nokia
7. Disney
8. McDonald's
9. Marlboro
10. Mercedes
11. Ford
12. Toyota
13. Citibank
14. HP
15. Amex
16. Cisco Systems
17. AT&T
18. Honda
19. Gillette
20. BMW
21. Sony
22. Nescafé
23. Oracle
24. Budweiser
25. Merrill Lynch
26. Morgan Stanley
27. Compaq
28. Pfizer
29. JPMorgan

30. Kodak
31. Dell
32. Nintendo
33. Merck
34. Samsung
35. Nike
36. Gap
37. Heinz
38. Volkswagen
39. Goldman Sachs
40. Kellogg's
41. Louis Vuitton
42. SAP
43. Canon
44. IKEA
45. Pepsi
46. Harley
47. MTV
48. Pizza Hut
49. KFC
50. Apple
51. Xerox
52. Gucci
53. Accenture
54. L'Oréal
55. Kleenex
56. Sun
57. Wrigley's
58. Reuters
59. Colgate
60. Philips
61. Nestlé
62. Avon
63. AOL
64. Chanel
65. Kraft
66. Danone
67. Yahoo!
68. adidas
69. Rolex
70. Time
71. Ericsson
72. Tiffany
73. Levi's
74. Motorola

75. Duracell
76. BP
77. Hertz
78. Bacardi
79. Caterpillar
80. Amazon.com
81. Panasonic
82. Boeing
83. Shell
84. Smirnoff
85. Johnson & Johnson
86. Prada
87. Moët & Chandon
88. Heineken
89. Mobil
90. Burger King
91. Nivea
92. Wall Street Journal
93. Starbucks
94. Barbie
95. Ralph Lauren
96. FedEx
97. Johnnie Walker
98. Jack Daniel's
99. 3M
100. Armani

Dessas cem marcas principais, setenta já eram valiosas nos Estados Unidos há mais de 25 anos. Praticamente todas foram construídas com muita publicidade na televisão, nas revistas e nas lojas. Essas empresas expandiram suas marcas durante uma época em que era fácil e barato fazer isso do jeito antigo. Elas mantêm a liderança, bloqueando os recém-chegados que não têm o mesmo vácuo para preencher.

Das trinta marcas restantes, a metade foi construída quase inteiramente pelo boca a boca. É o caso das marcas Hewlett-Packard, Oracle, Nintendo, SAP, Canon, IKEA, Sun, Yahoo!, Ericsson, Motorola, Amazon.com, Prada, Starbucks, Polo Ralph Lauren e Armani. Embora algumas dessas marcas, como a Lauren e a Sun, tenham investido pesado em anúncios impressos, fica bem claro que, sem um produto marcante e um boca a boca considerável, não teriam conquistado o valor e o prestígio que têm hoje.

Restam, então, apenas quinze marcas. Algumas, como a Cisco Systems e a Microsoft, adquiriram seu valor pelo poder de mercado, comprando concorrentes ou tirando-os do caminho por meio de intimidação. Outras, como a Apple, usaram publicidade marcante *e também* o boca a boca. Ficamos, então, com apenas um punhado de empresas que construíram suas marcas do jeito antigo: Compaq, Dell, Nike, The Gap, MTV, AOL e talvez Nivea. Eu diria que a MTV não conta, porque eles anunciaram somente em seu próprio canal, que as pessoas encontraram pelo boca a boca.

Observe que apenas uma das empresas da lista é produto dos últimos dez anos de excesso de mídia. Apenas a AOL conseguiu gastar centenas de milhões de dólares e converter esse investimento em uma marca valiosa. Todas as outras empresas que tentaram fazer isso fracassaram.

Então, a pergunta que você precisa fazer a si mesmo é: se apenas 6 por cento das marcas mais valiosas usaram a estratégia hoje obsoleta de nos lembrar constantemente de seu produto relativamente comum, por que você acredita que essa estratégia vai funcionar no seu caso?

© A grande questão é: Você quer crescer? Se quiser, precisa adotar o conceito da Vaca. Pode manter a sua marca do jeito antigo, mas o único caminho para um crescimento saudável é por meio de um produto marcante.

Brainstorming

Embora não possamos prever o que será marcante na próxima vez, conseguimos perceber que não existem muitas áreas de inovação inexploradas, apenas combinações inexploradas. Esta é uma lista de verificação comentada. Com apenas 34 exemplos, a lista certamente não está completa, mas pode estimular a sua imaginação.

É possível que você ache esta lista óbvia demais, mas eu me pergunto quantos produtos passaram por essa análise. O seu produto mais recente é *o melhor* em algum destes atributos?



SAÍ PARA COMPRAR FERRAMENTAS NOVAS e fiz algo que quase nunca faço. Fui à Sears. Por quê? Porque praticamente todas as pessoas de quem eu gosto e em quem confio que usam ferramentas com frequência me disseram que eu ficaria satisfeito com a Craftsman. Por quê? Não porque as ferramentas têm um design bonito ou são fáceis de usar. Simplesmente porque são duráveis e têm garantia para a vida toda. A KitchenAid, por outro lado, perdeu inúmeros padeiros propagadores porque resolveu economizar no processo de fabricação das batedeiras. Os quadros de avisos on-line estão repletos de histórias de pessoas frustradas que deixaram de usar essa marca depois de terem problemas constantes com três ou quatro batedeiras. Nos dois casos, as histórias giram em torno da durabilidade marcante, ou da falta dela.



PESSOAS QUE NEM SEQUER COZINHAM costumam comprar os utensílios de cozinha da linha Oxo. Por quê? Porque viram os produtos na cozinha de pessoas que cozinham. E os propagadores que cozinham, e estão sempre abertos a qualquer produto que possa facilitar a vida deles na cozinha, adoraram exibir seus utensílios de design moderno e extremamente funcionais, como descascadores de cenoura, raspadores de casca de limão e conchas de sorvete.



POR QUE O YAHOO! derrotou o AltaVista, o Lycos e o Infoseek na corrida para se tornar o centro da internet? E como o Yahoo! esqueceu a lição e deixou que o Google o desbancasse? Nos dois casos, o Yahoo! e o Google tinham as mesmas vantagens. Uma interface incrivelmente simples. Nos primeiros anos do Google, existiam apenas dois botões, e um deles dizia “Estou com sorte”. Carga rápida. Nenhuma decisão. Quando alguém perguntava onde na internet poderia procurar por algo de que precisava, a recomendação era simples.

Esta é uma ótima história do Google que Mark Hurst me contou: o pessoal do Google é obcecado pelos e-mails que recebe criticando o

serviço. Eles levam essas críticas muito a sério. Existe um sujeito que escreve de vez em quando para eles, mas nunca se identifica. Segundo Marissa Meyer, do Google, “toda vez que ele escreve, o e-mail contém apenas um número de dois dígitos. Eles levaram um bom tempo para descobrir o que ele estava querendo dizer. O sujeito estava contando o número de palavras da página inicial. Quando o número aumentava, por exemplo, para 52, ele ficava irritado e mandava um e-mail para nós com a nova contagem de palavras. Por mais maluco que possa parecer, os e-mails dele foram muito úteis, porque levaram a equipe de interface do usuário a ter a disciplina interessante de não inserir links em excesso. É como uma balança que mostra que você engordou um quilo”. (O Yahoo! tem mais de quinhentas palavras na página inicial hoje.)



MUITO TEMPO ATRÁS, a Hertz e a Avis ampliaram suas marcas com comerciais de TV e anúncios impressos. Hoje, é tarde demais para que os concorrentes as alcancem usando a mesma técnica. Por isso, a National e a Alamo enfrentam dificuldades. A Enterprise Rental Car, entretanto, adota uma estratégia completamente diferente. Não tem loja nos aeroportos e não está direcionada a quem viaja a negócios. Em vez disso, eles criaram uma nova Vaca Roxa: pegam o cliente com um carro alugado quando o carro da pessoa está na oficina ou destruído em um acidente.

Esse parece um nicho óbvio, mas a capacidade de ser radicalmente diferente também resultou em um negócio lucrativo e de crescimento rápido. Pelo visto, evitar riscos é arriscado.



O BLOOMBERG, COMO É CONHECIDO, deveria ter sido substituído pela internet. No entanto, encontramos esse computador personalizado na mesa de trabalho de praticamente todos os executivos importantes de Wall Street. Afinal de contas, a internet dá acesso a volumes enormes de informação, é relativamente fácil de usar, conta com várias fontes e é, em

grande parte, gratuita. O Bloomberg, por outro lado, é muito caro, com uma assinatura que custa mais de mil dólares por mês, e é um tanto complicado de usar. Mas é justamente por isso que os corretores e outros investidores insistem em usá-lo. Eles passaram pelo processo árduo de aprender a usar essa ferramenta e não têm a mínima intenção de abrir mão desse conhecimento especializado.



POR QUE TED LEONSIS, o empresário bilionário do Washington Wizards, se hospeda no Four Seasons em Manhattan? Pergunto isso porque ele poderia se hospedar onde quisesse. Pelo que sei, ele se hospeda nesse hotel porque todos os funcionários do café sabem como preparar o chá gelado do jeito que ele gosta. Em um copo de vidro fino com gelo e acompanhado de uma jarra de água bem açucarada. Ele nem precisa pedir. Os funcionários simplesmente trazem. Todas as pessoas que encontram Ted no hotel percebem isso. Acho que ele fica contente com o fato de os amigos perceberem o tratamento diferenciado. Receber algo personalizado faz a pessoa se sentir especial.



A L. L. BEAN CONSEGUE VENDER roupas por correspondência para pessoas que não confiam nesse tipo de serviço. É a garantia que faz esse sistema funcionar. Se você pegar uma calça jeans, colocar fogo nela e enviar as cinzas para a L. L. Bean, eles vão devolver o seu dinheiro. São histórias como essa que tornam muito fácil para um propagador espalhar a notícia.



QUAL É A MOTOCICLETA do Shaquille O'Neal? Jesse Gregory James é um fabricante de motocicletas personalizadas. São motos gigantes de 100 mil dólares. Cada motocicleta é feita à mão, leva meses para ficar pronta e é

extremamente lucrativa. E a lista de espera é de alguns anos. Uma pessoa que pode comprar uma motocicleta tão cara como essa quer, e provavelmente merece, que seja feita especialmente para ela. O ato de fabricar algo caríssimo e personalizado é, por si só, marcante.



O HUMMER É GRANDE, largo, feio e ineficiente demais para ser um carro. Não é apropriado para as vias públicas. Irrita a maioria das pessoas que têm algum contato com ele. Com exceção, é claro, de seus proprietários. A maioria deles não precisa sair de repente da estrada e pegar uma ladeira de terra na subida da serra. Os motoristas de Hummer simplesmente adoram nos irritar. Eles gostam de dirigir um veículo supermarcante.



POR QUE OS EXECUTIVOS da indústria cinematográfica viajam para o outro lado do mundo para participar do Festival de Cinema de Cannes? As festas podem até ser animadas, mas não compensam o transtorno nem o investimento de tempo e dinheiro. O motivo é simples: os executivos sabem que algo marcante vai acontecer no evento. Algum filme, algum diretor ou alguma estrela do cinema vai gerar notícia. Os executivos da indústria cinematográfica sempre descobrem algo novo. É por isso que vão ao festival. Como o seu produto pode gerar notícia? (Observe que existe uma grande diferença entre gerar notícia e fabricar notícia. Forçar uma aparição na TV com uma grande jogada publicitária não é uma estratégia de longo prazo. Funciona muito melhor quando você tem, de fato, algo a dizer.)



ONDE O MEU FILHO FOI BUSCAR seu novo bicho de estimação? Bem, digite “frog pet” (sapo de estimação) no Google, e você vai encontrar

growafrog.com, o site de uma empresa que está há vinte anos no mercado e faz simplesmente o seguinte: vende girinos, que são os filhotes de sapo, em pequenos aquários de plástico. O meu filho já contou sobre essa empresa para vinte amigos, e o pequeno livreto grátis sobre sapos facilita ainda mais o compartilhamento de informações. Você sabia que alguns dos sapos que eles vendem vivem até 17 anos? O foco obsessivo da empresa nesse nicho a transformou na escolha óbvia.

É o caso daquelas duas lojas de Nova York: uma se chama Just Bulbs e a outra, Just Shades. Não, não há qualquer relação entre elas. Não, elas nem estão fisicamente próximas. Mas, sim, elas são muito marcantes.



SIM, VOCÊ JÁ OUVIU FALAR DO VOLVO. Mas a verdade é que um país minúsculo criou um carro com um nicho lucrativo porque tornou muito fácil para os propagadores vendê-lo para as pessoas que não sabiam o que estavam perdendo. O fato de muita gente considerar o Volvo feio era o assunto perfeito para puxar conversa. E o fato de você já ter ouvido essa história uma centena de vezes comprova que a estratégia funciona.



VOCÊ SE LEMBRA DAQUELA CAIXA COMPRIDA? Durante muitos anos, os CDs vinham em uma caixa de papelão de cerca de 25 centímetros. As gravadoras pensavam que o papelão extra ofereceria mais espaço para marketing, e as lojas imaginavam que reduziria as chances de furto. Alguns artistas, entretanto, reclamaram. Além de os consumidores detestarem a embalagem, os artistas chamaram a atenção para o fato de que milhões de árvores estavam sendo mortas sem necessidade para imprimir essa embalagem descartável, que se acumulava nos aterros sanitários. Um dos motivos do sucesso dessa campanha é o fato de que não representava, na época, uma concessão muito significativa para ninguém. Era fácil espalhar a notícia e mais fácil ainda para as grandes empresas posarem de defensoras do meio ambiente ao cederem às ameaças de boicote e pararem de produzir a caixa comprida.



CONSIDERANDO QUE OS COMPUTADORES são o exemplo claro de como a tecnologia é capaz de tornar um produto marcante, o que dizer, então, dos relógios feitos à mão? Alguns fabricantes de relógios chegam a cobrar mais de 50 mil dólares por dispositivos em que só é necessário dar corda uma vez por semana, que acompanham as fases da lua e que são capazes de se lembrar automaticamente dos anos bissextos mesmo daqui a cinquenta anos. Por incrível que pareça, quanto mais complexo é o relógio, maior é a lista de espera. O relógio mais complicado construído hoje tem uma lista de espera de mais de dois anos. Não, não é um artigo para o mercado de massa, mas vende porque é complicado. Se o comprador quisesse precisão e recursos, compraria um Casio de 50 dólares.



O COMEDIANTE BUDDY HACKETT aprendeu há muito tempo que, quando ele não tinha nada engraçado para dizer, deveria apenas falar palavrões. As pessoas gostavam disso. Hoje, vemos filmes, discos, livros e bares que fazem sucesso justamente porque passam dos limites do bom gosto. O melhor exemplo disso é John Waters. Os primeiros filmes dele eram tão grosseiros que a maioria das pessoas os considerava impossíveis de assistir. Mas não era o que pensavam os aficionados por novidade que apreciam o estilo grotesco. Eles foram correndo contar para os amigos, e assim se criou a reputação do cineasta. Hoje, o musical *Hairspray*, que se baseia no filme de Waters que tem o mesmo nome, é o espetáculo de maior sucesso da Broadway. Muitos daqueles que trilharam um caminho de maior aceitação cultural para alcançar o mesmo objetivo não se saíram tão bem.



UM RESTAURANTE PERTO DA MINHA CASA contratou um adolescente para se fantasiar de palhaço e fazer truques de mágica e bichinhos com balões no fim de semana inteiro, todos os fins de semana. É fácil prever o resultado. As crianças contavam umas para as outras, os pais contavam uns para os outros, e as famílias lotavam o restaurante todo fim de semana. Não era difícil, mas era marcante.



QUANDO A BEST BUY MUDOU seu produto, ou seja, a própria loja, e eliminou as comissões, isso preparou o terreno para um surto de crescimento que elevou sua receita anual dos 250 milhões para mais de 23 bilhões. Uma loja faz mais do que apenas movimentar caixas. Uma loja vende, com o ambiente e as pessoas que trabalham nele. A Best Buy adotou uma técnica de venda tão diferente que se tornou notável.



ALÉM DA ORIGEM como código aberto, o que leva o Linux a ter tantos seguidores? Um dos motivos é o fato de que, para se tornar um usuário Linux, é necessário muito empenho. O Linux é difícil de instalar, complicado de usar para quem não tem experiência e não é nada simples de ser integrado a um ambiente empresarial tradicional. Todos esses obstáculos, entretanto, criaram uma base de usuários fiéis e dedicados. Esse grupo percebeu que, à medida que conseguisse mais pessoas para investir tempo na utilização e no suporte do produto, o sistema operacional ficaria cada vez melhor, haveria mais investimentos em software e em interfaces de usuário, e os problemas internos desapareceriam. As próprias imperfeições do produto deram origem a um trunfo.



A MAIORIA DAS CIDADES norte-americanas tem: uma churrascaria que serve um bife de quase um quilo e meio por 50 dólares e devolve o dinheiro se você conseguir comer o bife todo. A notícia se espalha. E as pessoas vão. Não para comer o bife, pois isso seria um absurdo, mas porque a mensagem por trás é muito marcante. O mesmo acontece com as estações de esqui com pistas de grande dificuldade e serviços de vídeo, em que você pode alugar quantos DVDs quiser.



NUNCA HOUVE TANTO RISCO na nossa vida quanto hoje. Esse é um dos motivos pelos quais é tão grande o número de empresas que enviam suas encomendas pela Federal Express. Quando a L. L. Bean passou a trabalhar com a FedEx, não foi tanto por querer que as encomendas fossem entregues com mais rapidez. Na verdade, foi porque a certeza da data da entrega e a possibilidade de acompanhar o trajeto da encomenda em tempo real davam às pessoas a segurança de que precisavam.



VOCÊ ACHA REALMENTE que aquelas dez pessoas que vão comprar toda a produção da motocicleta mais rápida do mundo, que tem capacidade de chegar a 400 quilômetros por hora em 14 segundos, alguma vez na vida vão rodar na velocidade máxima? É claro que não. Mas, por 250 mil dólares, elas certamente poderiam. O seu produto é o melhor em algum aspecto que mereça ser mensurado?



O QUE ACONTECE quando parte do seu produto ou serviço para de funcionar? Quanto tempo leva até que alguém apareça para resolver o problema? Quando o meu PowerBook pifou, eu liguei para a Apple. Duas horas depois, chegou um caminhão da Airborne Express com uma caixa de papelão e levou o meu Mac. Devolveram em 48 horas. Uau!

Isso não é nenhuma proeza, nem puro altruísmo. A Apple lucra com a venda do AppleCare, o seguro que garante assistência imediata se a sua máquina pifar. Além disso, a empresa ganha com o boca a boca gerado por uma história como essa.



EXISTE UM CONCURSO para eleger o sistema de som mais barulhento para automóveis. O som é tão alto que, se você entrar no carro com o estéreo ligado, é capaz de ficar surdo. O campeão atual é oito vezes mais barulhento do que um jato 747. Mesmo assim, as pessoas gastam centenas de milhares de dólares nessa competição pelo estéreo com o som mais alto. E milhares de outras pessoas compram as marcas vencedoras, não para ouvir música no volume máximo, mas apenas para saber que poderiam fazer isso.



NO OUTRO EXTREMO, existem pessoas que pagam valores absurdos para ter o máximo possível de redução de ruído, porque acreditam que isso seja importante para elas. São janelas, prédios, bairros, laptops e carros silenciosos. Qualquer que seja o caso, o custo de cada decibel a menos costuma ser o dobro do volume anterior. Observe alguém em um transporte público vendendo à pessoa do lado a ideia do fone de ouvido redutor de ruído da Bose, e você verá o que é o ideivírus em ação.



A IKEA NÃO É APENAS mais uma loja de móveis barata. Existem muitos lugares que vendem produtos baratos. Mas a maioria desses lugares não consegue oferecer a combinação inteligente de forma e função que você obtém pelo mesmo preço na IKEA. No ano passado, essa rede de lojas do setor de mobiliário vendeu mais de 25 por cento de todos os móveis vendidos na mesma faixa de preços na Europa e nos Estados Unidos.

Esse número impressionante não é resultado de publicidade. É a consequência natural da combinação imbatível de qualidade e preço da IKEA.



OS BILHETES DE LOTERIA oferecem um investimento baixo e um prêmio alto. Quando o prêmio acumulado atinge nível recorde, as vendas de bilhetes disparam. Afinal, 100 milhões de dólares é uma quantia marcante até mesmo para os milionários. Ironicamente, as chances de ganhar tornam-se ainda menores. Por isso, comprar bilhete quando o prêmio está acumulado em 20 milhões é a opção menos burra. Então por que as vendas aumentam? Porque a natureza marcante do alto prêmio acumulado leva as pessoas a falarem sobre ele e a sonharem em ganhar a sorte grande.




POR QUE ALGUMAS PESSOAS fumam cigarro sem filtro ou fazem uso de bebidas com alto teor alcoólico? Talvez seja a identificação com as noções de perigo e autodestruição. A natureza extremada do produto torna-o atraente para esse público.




NO CASO DE UM PRODUTO ou serviço relacionado à prevenção de riscos, uma solução que minimize esses riscos merece ser divulgada. Se eu fosse advogado, me especializaria em um nicho bem pequeno e procuraria me tornar o melhor do mundo em defender um tipo específico de processo judicial. Se a sua empresa fosse vítima de um processo desse tipo, qual advogado você contrataria? O especialista que não faz outra coisa na vida senão defender, e ganhar, causas como essa, ou o escritório de advocacia do bairro? Quando alguém tem um problema desse tipo, fica


muito receptivo a mensagens de marketing externas. Procura alguém que apresente a menor desvantagem possível, e geralmente encontra.




POR QUE PRATICAR kitesurf? Em outras palavras, você pode praticar esqui na neve, esqui aquático, snowboard ou windsurf. No entanto, o kitesurf é um dos esportes que mais crescem ultimamente. Você prende uma prancha no pé, segura um parapente enorme e começa a deslizar na água a mais de 40 quilômetros por hora. A menos, é claro, que seja arrastado pela orla. É tão perigoso que merece ser comentado. É tão perigoso que atrai o interesse de quem procura novos esportes radicais.



SE VOCÊ FOR alguma vez à Sotheby's ou a uma galeria de arte do Soho, em Nova York, vai notar que quase todos os homens e mulheres que trabalham nesses lugares são muito bonitos. Não me refiro apenas à beleza interior, mas à beleza física mesmo. Fico imaginando qual seria o motivo disso. O que aconteceria se o seu fornecedor de porcas e parafusos contratasse um lindo modelo masculino como recepcionista? As pessoas comentariam.



OUTRO DIA, eu estava andando apressado pelo aeroporto e observei que a roupa dos funcionários de praticamente todas as lojas não era nem um pouco marcante. Por que o pessoal do quiosque de sorvete não usa um uniforme listrado cor-de-rosa e branco, com gravata-borboleta? “Ei, você viu aquilo?”



ALGO QUE PASSA despercebido, mas que é tão importante quanto a aparência física, é a voz dos locutores. Eu reajo de maneira diferente quando ouço James Earl Jones me dando as boas-vindas ao serviço de informações telefônicas. A Moviefone fez muito sucesso no começo porque os curiosos ligavam para ouvir “aquela voz irritante” de que os amigos falavam.



EU ADORO O MEU MÉDICO. Não apenas porque não estou doente, o que devo em parte a ele, mas também porque ele dedica bastante tempo a mim durante a consulta. Não acredito que Ray faça isso como recurso de marketing. Acho que ele se importa de verdade. E isso é marcante. É tão marcante que eu já encaminhei dezenas de pacientes para ele.



NINGUÉM VAI CONTESTAR se você afirmar que o Walmart é o maior varejista do planeta e também o mais lucrativo e o mais intimidador. Quando o Walmart estava tentando desesperadamente alcançar a Amazon.com, o que eles escreveram em uma faixa que colocaram em todos os escritórios? “Não é possível ser mais Amazon do que a Amazon.”

É uma grande sacada. Mesmo esse varejista poderoso percebeu que não bastaria copiar os pontos fortes da Amazon. Quando alguém atinge um limite, é bobagem tentar criar uma cópia malfeita. Os Democratas nunca vão conseguir ser mais Republicanos do que os Republicanos. A Reebok não pode ser mais Nike do que a Nike, e a JetBlue nem tentou ser mais American Airlines do que a American Airlines. Você tem de ir aonde a concorrência não está atuando. Quanto mais longe, melhor.



O SERVIÇO POSTAL dos Estados Unidos contrata pessoas irritantes ou simplesmente treina os funcionários para que sejam assim? Quantas vezes você já relatou uma experiência ruim que teve com o Motor Vehicles Bureau? Se a sua empresa não for realmente um monopólio, talvez compense investir em pessoas muito simpáticas para se tornar marcante.



TODO MUNDO SABE que o setor fonográfico está com os dias contados e que nenhum empresário inteligente abriria uma empresa para tentar ganhar dinheiro com música. Não comente isso com Micah Solomon, David Glasser ou Derek Sivers. Micah administra a Oasis CD Duplication, que é obcecada em produzir CDs para músicos independentes. Este é um exemplo do comportamento marcante dele: Micah envia periodicamente uma amostra de CD a todas as principais estações de rádio dos Estados Unidos, e o CD contém apenas músicas dos clientes dele.

David Glasser administra com seus sócios a Airshow Mastering, que cria masters de CD com tecnologia de ponta para a Sony e também para músicos independentes. É excepcional o trabalho que ele faz junto aos músicos, ajudando-os a realizarem seus sonhos.

E para onde as duas empresas encaminham esses músicos quando os discos estão prontos para venda? Para a CDBaby.com, que é a melhor loja de discos da web. Derek vende o trabalho de milhares de artistas independentes e faz isso tão bem, tratando seus parceiros com tanto respeito, que o boca a boca é a única publicidade de que precisa para atrair novos músicos e clientes.

Uma rápida visita aos sites CDBaby.com, oasiscd.com e airshowmastering.com mostra claramente como essas três empresas são marcantes. Elas entendem que precisam optar entre serem distintas ou extintas.

Uma empresa direcionada a um setor em declínio pode ter sucesso? É claro que não. Mas essas três empresas comprovam que o direcionamento a um nicho próspero em um setor lento pode trazer

bons resultados, caso você esteja preparado para investir o que for preciso para ser marcante.



NO MENU DO BROCK'S RESTAURANT, em Stamford, Connecticut, consta o seguinte em letras garrafais:

**DESCULPE, MAS NÃO É PERMITIDO
COMPARTILHAR O BUFÊ DE SALADAS.**

PARA QUE POSSAMOS MANTER OS NOSSOS PREÇOS ACESSÍVEIS, É IMPORTANTE QUE TODOS RESPEITEM UM SISTEMA DE HONRA QUE CONSISTE EM NÃO COMPARTILHAR O BUFÊ DE SALADAS. SE VOCÊ MUDAR DE IDEIA E QUISER USUFRUIR DO BUFÊ DE SALADAS, ELE CUSTA APENAS 2,95 DÓLARES COMO ACOMPANHAMENTO DE UM SANDUÍCHE, HAMBÚRGUER OU PRATO PRINCIPAL. AGRADECEMOS A SUA COMPREENSÃO E COOPERAÇÃO.

Compare isso à diretriz de um restaurante chamado Frontière em relação ao vinho. O dono coloca uma garrafa de vinho aberta em cada mesa e, ao final da refeição, o cliente informa ao garçom quantas taças tomou. É o sistema de honra.

O que merece mais elogios? Deixando de lado os benefícios de marketing, o que gera mais lucro incremental? Dica: duas taças de vinho no restaurante custam o equivalente a uma garrafa no atacado!



A TERCEIRA LEI DE GODIN sobre refeições em restaurantes revela que a simpatia dos funcionários de uma pizzeria é inversamente proporcional à qualidade. Na Johnny's Pizza, em Mount Vernon, no estado de Nova York, mesmo eu sendo um frequentador assíduo há cinco anos, eles

ainda gritavam comigo. Na Louis' Lunch, em New Haven, eles se recusam a servir ketchup com hambúrguer, o que já foi comentado em sites e no boca a boca. E, naturalmente, na loja de Al Yeganeh, um maravilhoso e incompreendido empresário de sopas, as pessoas passam horas na fila para saborear o creme de lagosta. Se você não segue as regras, não ganha sopa. Você poderia aumentar a fama do seu estabelecimento comercial criando regras bobas e contratando garçons cruéis? Certamente que sim.

© Explore os limites. E se você fosse o mais barato, o mais rápido, o mais lento, o mais quente, o mais frio, o mais fácil, o mais eficiente, o mais barulhento, o mais detestado, o macaco de imitação, o diferente, o mais difícil, o mais velho, o mais novo, o mais...! Se houver um limite, você deve testá-lo.

Sal não é sem graça: mais oito maneiras de levar a Vaca para o trabalho

Durante cinquenta anos, a Morton transformou o sal em uma mercadoria sem graça. As pessoas que trabalham na sede da empresa concordariam que não havia a menor possibilidade de que uma Vaca Roxa surgisse naquele setor.

Ainda bem que as pessoas que produzem sal marinho artesanal na França não sabiam disso. Eles recebem 22 dólares por meio quilo de um sal de excelente qualidade. Os havaianos também entraram recentemente no mercado, causando grande sensação nos restaurantes gourmet. Hoje, o sal Diamond Kosher, que é normalmente sem graça, está tendo um aumento anual das vendas de milhões de dólares porque dá um sabor melhor aos alimentos.

© O seu produto é mais sem graça do que o sal? É pouco provável. Então faça a lista das dez maneiras de mudar o produto, e não a estratégia, para que agrade a uma parcela minúscula do seu público.

© **Pense pequeno.** Um resquício do complexo industrial da TV é a necessidade de atender às massas. É a mentalidade de que, se algo não agrada a todo mundo, não vale a pena. Isso não é mais assim. Pense no menor mercado que você puder imaginar e descreva um produto que conquiste esse público com seu caráter marcante. Siga por esse caminho.

© **Terceirize.** Se a fábrica estiver criando dificuldades para tornar o seu produto mais atraente, procure outro lugar. Existem muitas empresas de produção por encomenda que adorariam trabalhar com o seu produto. Depois que ele der bons resultados, é provável que a fábrica queira recebê-lo de volta.

© **Crie e use um recurso de permissão.** Quando você tem a possibilidade de conversar diretamente com seus clientes mais fiéis, fica muito mais fácil desenvolver e vender produtos incríveis. Sem os filtros da publicidade, dos atacadistas e dos varejistas, é possível criar produtos bem mais marcantes.

© **Copie.** Não do seu próprio setor, mas de qualquer outro. Encontre um setor mais sem graça do que o seu, descubra quem é marcante, o que não vai levar muito tempo, e faça o que eles fizeram.

© **Faça mais do que a concorrência.** Ou em dobro. Identifique um concorrente que seja, de modo geral, considerado inovador e desbanque-o. Seja qual for o motivo da fama desse concorrente, faça mais. O que é ainda melhor e mais seguro é fazer o contrário do que ele estiver fazendo.

© Descubra o que “simplesmente nunca foi feito” no seu setor e faça exatamente isso. A JetBlue quase chegou a instituir um código de vestuário para os passageiros. Eles ainda estão considerando a ideia de dar uma passagem aérea grátis ao passageiro mais bem-vestido do voo. Um cirurgião plástico poderia dar vales-presente. Uma editora poderia colocar um livro em promoção. A Stew Leonard’s tirou os morangos das caixas de plástico verde e passou a deixar que os clientes os escolhessem. Com isso, as vendas dobraram.

© Pergunte: “Por que não?” Para quase tudo o que você não faz não há uma boa justificativa. Quase tudo o que você não faz é resultado de medo ou inércia, ou do fato de nunca ninguém ter perguntado “Por que não?”.

1. No original, em inglês, *Purple Cow*. [N. do E.]

2. Com exceção, é claro, dos casos em que ser sem graça é, por si só, marcante.

3. Infelizmente, a doença da Vaca Roxa não é contagiosa.

4. Número de propriedade, operado pela Telecom USA, que fornece chamadas com cobrança de taxa fixa nos Estados Unidos. [N. do E.]

5. Cadeia de lojas de departamentos norte-americana. [N. do E.]

Bônus!

Eu decidi não atualizar este livro inteiro, mas não foi apenas porque sou preguiçoso. Como escrevo sobre o presente, e não sobre um passado remoto, o meu alvo é móvel. As histórias mudam, as empresas crescem ou fracassam, e as pessoas fazem outras coisas na vida. Em vez de transformar meus livros em jornais um tanto quanto desatualizados, optei por mantê-los como instantâneos. Quando escrevi *Vaca Roxa*, anos atrás, o livro foi revolucionário. As pessoas diziam que eu era louco. A editora pela qual publiquei meus livros anteriores se recusou a publicar este, alegando que não venderia. Ao manter o livro do jeito que foi publicado, quero que você veja como ele era naquela época, como um músico que não canta novamente suas antigas canções toda vez que o disco passa a ter um novo formato.

Mas, e realmente existe um *mas*, eu quis inserir algo novo. Por isso criei esta seção. Pedi aos leitores do meu blog que enviassem suas histórias de *Vaca Roxa*, relatos sobre empresas que fizeram algo marcante em 2008. Então, depois de passarem por uma revisão mínima por questões de espaço, aqui estão algumas das nossas preferidas. Aproveite.

O www.soallmayeat.org é muito marcante. Imagine ir a um restaurante e não ver nenhum preço no menu. Você poderia pensar que os pratos eram muito caros. Mas não é isso o que acontece no Café So All May Eat (SAME), em Denver, no Colorado. Na realidade, não há preços no menu porque cada pessoa paga o que pode, e muitas pessoas pagam mais. Não existe caixa registradora, apenas um envelope que os clientes recebem com a refeição. Nesse envelope, eles podem colocar alguns dólares, um preço que considerem justo pela refeição, uma doação generosa ou simplesmente nada. O envelope é colocado, então, em uma caixa simples

de madeira. Todos recebem uma ótima refeição caseira pelo preço que podem pagar. Se alguém não pode pagar nada, é solicitado a ajudar na cozinha, na limpeza ou servindo refeições durante cerca de uma hora... E todos ficam contentes em poder colaborar. Não se trata de boca-livre nem de distribuição gratuita de alimentos. É um trabalho honesto que oferece uma excelente refeição quente. Além de fazer algo muito significativo ao oferecer refeições grátis, os fundadores, Brad e Libby Birky, também criaram uma comunidade próspera de pessoas que se importam umas com as outras.

— Bonnie Diczhazy

<http://www.squidoo.com/lensmasters/bdkz>

Os mais de 45 anos servindo hambúrguer na brasa na rodovia 11 de Ontário, entre Toronto e o “Cottage Country”, tornaram o Webers muito marcante. Por quê? Vou enumerar os motivos. (1) Foco. Eles vendem somente hambúrguer, batata frita e milk-shake. (2) Movimento. Há sempre fila do lado de fora a qualquer hora do dia. (3) Atendimento inteligente. Um processo impecável em que a preparação do pedido e o pagamento ocorrem enquanto você espera na fila. No balcão, você simplesmente pega a sua refeição e sai. (4) Atenção aos detalhes. Alguns hectares de gramado verdinho, jardins e mesas de piquenique, tudo limpo, arrumado e feito com capricho em um ambiente muito agradável. (5) Energia e paixão. Pessoas divertidas que encaram o trabalho como se fosse um hobby, ao som de um rock estridente e em um ritmo frenético na churrasqueira. (6) Ideia inovadora. O Webers construiu uma passarela para pedestres na movimentada rodovia 11 para tornar a parada mais segura e fácil também para quem viaja na direção sul. (7) Os vagões de trem, para fazer a refeição em um lugar coberto nos dias de chuva. (8) Recordações de família. Inúmeras viagens para o norte do Canadá começam já no estacionamento de casa com a pergunta “Vamos parar no Webers?”. O Webers é uma instituição de Ontário.

— Craig Postons

www.pathwaycommunications.ca

Muitas empresas criam expectativas durante o atendimento ao cliente, algumas chegam a satisfazê-las, mas pouquíssimas superam todas as expectativas, como a Patagonia. Eu comprei uma jaqueta de esqui deles 15 anos atrás no Canadá. Depois de um uso intenso nas montanhas, a jaqueta perdeu a impermeabilização. Comprei um spray impermeabilizante que a Patagonia vende, mas não funcionou. Então levei a jaqueta à loja da Patagonia do meu bairro, na cidade de Nova York, 15 anos depois, sem recibo e em um país diferente daquele em que a venda havia sido feita. Contei que eu tentei usar o método que eles recomendam de reimpermeabilização e que não fiquei satisfeita com o resultado. Eles pediram desculpas por não terem mais o modelo exato (que havia saído de linha 12 anos antes!) e disseram que, por isso, não poderiam fazer a troca. No entanto, ofereceram um crédito da loja no valor de um novo modelo que fosse mais parecido com o antigo. Em resumo, eles me deram 450 dólares para eu gastar como quisesse, quando quisesse, sem fazer nenhuma pergunta. Nem preciso dizer que eles não apenas me conquistaram como cliente para a vida toda, como também ganharam muito mais do que 450 dólares em relações públicas.

— Michelle Madden
@michellemadden

Alguns anos atrás, o dentista australiano Paddi Lund levava uma vida bem difícil. A rotina no consultório era estafante. Ele trabalhava muitas horas, e havia um grande rodízio de funcionários. Paddi fez uma mudança geral e criou o que chama de “um negócio centrado na felicidade”. Ele constatou que sua vida seria mais agradável e tranquila se seus clientes e funcionários compartilhassem dos mesmos valores que ele. Paddi determinou que queria que os clientes chegassem no horário marcado, pagassem suas contas e recomendassem pessoas que tinham os mesmos valores. Ele só aceita clientes por indicação, fechou a porta do consultório e retirou o nome do catálogo telefônico. Paddi criou um lugar aonde os clientes gostam de ir e onde ele sente prazer em trabalhar. Conseguiu isso estabelecendo sistemas que se baseiam em padrões elevados de cortesia e educação. Funcionou. Os funcionários permanecem no emprego, as pessoas imploram para fazer parte da base

de clientes do consultório e, quando entram, têm uma experiência inigualável de atendimento ao cliente. Paddi trabalha cerca de 22 horas por semana, ganha muito mais do que a maioria de seus colegas, adora ir para o trabalho e, o que é mais importante, é um homem feliz. O que poderia ser melhor do que isso?

— Pat Naylor
www.passionatwork.co.uk

O pessoal da Crown Restrooms, do noroeste de Chicago, deve ter lido *A vaca roxa* e levado o livro muito a sério. Todos os banheiros portáteis são... roxos. E eles têm o maior orgulho de se intitularem o “Pessoal do banheiro roxo”. Eu os conheci em um festival ao ar livre na minha cidade natal. Fui ao trailer-banheiro deles e fiquei impressionado ao ver como era bem-iluminado, espaçoso e limpo. Tinha água corrente, vasos com descarga, espelhos grandes, ar-condicionado e até música ambiente! Havia uma multidão de pessoas elogiando e pegando os cartões de visita muito bem-posicionados. Não sei com que frequência eles alugam aquele banheiro, mas não me lembro de ter trabalhado em nenhum evento, em um raio de oitenta quilômetros, que tenha contratado banheiros padrão de nenhuma outra empresa.

— Josh Skaja
JoshSkaja.com

A Hello Health (www.HelloHealth.com) é a primeira clínica médica do gênero. Com sede em Williamsburg, Nova York, a clínica é comandada pelo Dr. Jay Parkinson e sua equipe de médicos. Quase sem nenhum custo indireto, o Dr. Parkinson administra o consultório de maneira totalmente digital. Você paga uma mensalidade de apenas 35 dólares e tem acesso ilimitado ao seu médico, além de um serviço de saúde acessível, fácil e integrativo. O Dr. Parkinson comenta que, antigamente, o médico morava na mesma rua em que o paciente e o atendia em casa. As pessoas conheciam seus médicos pelo primeiro nome. E, quando você ficava doente, o médico o atendia no mesmo dia porque, afinal, você estava doente. A Hello Health agrada aos tipos mais criativos e aos

autônomos, que nem sempre têm a cobertura de um seguro de saúde. O Dr. Parkinson cobra um valor adicional de 150 a 200 dólares por hora para atender na casa do paciente. Em tempos difíceis, ele pode aceitar um trabalho artístico como pagamento pelos seus serviços, o que agrada à clientela criativa.

— Elizabeth Teklinski
www.CulturalCreating.com

Podemos afirmar duas coisas em relação ao marcante restaurante DinTaiFung, de Taipei: a fila enorme do lado de fora e o tamanho e o peso dos deliciosos bolinhos de carne de porco no vapor, que são os mais famosos do mundo. Os ingredientes são o mais frescos possível, e cada bolinho pesa exatamente 21 gramas e tem 18 dobras, nem mais nem menos. Em 1993, o *New York Times* classificou o DinTaiFung como um dos dez melhores restaurantes do mundo. Mesmo com todas as filiais que existem hoje no mundo inteiro, milhares de turistas ainda vão a Taipei todos os anos apenas para fazer uma refeição no primeiro restaurante da rede. Uma das histórias que se contam sobre o dono do DinTaiFung é a de que ele pega os ônibus de turismo para ouvir o que as pessoas falam sobre o restaurante. Certo dia, ele descobriu que o ônibus havia parado antes de chegar ao destino e que os turistas haviam recebido a orientação de usar os banheiros daquela parada para não terem de usar os do restaurante. Ele voltou e instalou nos banheiros os vasos sanitários mais avançados do mercado e tomou providências para que fossem limpos a cada 15 minutos. Desde então, os banheiros do DinTaiFung também viraram um dos assuntos preferidos dos turistas.

— Jay Zheng
JayZheng.com

Se você vende enxaguante bucal, vinho, molho barbecue ou qualquer outro produto que venha em um frasco ou garrafa, é provável que já tenha contratado estúdios fotográficos profissionais para tirar fotos do produto para uso em anúncios. Em caso afirmativo, visite o site www.weshootbottles.com. Existe algo que essa empresa do Reino Unido

faz muito bem. Eles tiram foto de garrafas e frascos. Tecnicamente, é um negócio complicado porque o vidro reflete muito a luz. O site do estúdio tem uma única página repleta de amostras visuais do trabalho deles. O esquema de preços é exibido em negrito e é tão simples que uma criança de cinco anos conseguiria explicá-lo. A mensagem de marketing se destaca e atrai apenas quem está interessado nesse tipo específico de serviço. O WeShootBottles.com se diferencia dos estúdios de fotografia generalistas, que procuram atender aos mais diversos clientes com as mais diversas necessidades. Em vez disso, eles fazem muitas vezes a mesma tarefa e se saem melhor em função da grande experiência.

— Nigel Robertson
www.bankerbootcamp.com

Imagine a seguinte situação: você compra ingressos para assistir ao clássico *Jornada nas estrelas II: A Ira de Khan* no seu cinema preferido. Esse cinema é o Alamo Drafthouse, em Austin, no Texas. Você se senta na poltrona. Pede uma cerveja artesanal da região e uma pizza deliciosa. As luzes se apagam. E... Leonard Nimoy aparece no palco abaixo da tela. É o Leonard Nimoy em carne e osso! E adivinha. Você não vai ver *A Ira de Khan*. Você acabou de comprar ingressos para a estreia surpresa do novo filme de *Jornada nas estrelas*. Uau! É o sonho de todo fã da série. E aconteceu comigo. É isso o que a comunidade local espera do Alamo Drafthouse. O Alamo traz encantadores de serpentes para se apresentarem na estreia de *Serpentes a bordo*. Eles promovem Domingos de Banguê-banguê à Italiana, com bufê de massas a preço fixo. Eles levam os espetáculos para a rua, promovendo exposições em 35 mm de filmes famosos em locais igualmente famosos, como a exibição de *Fuga de Alcatraz* na própria ilha de Alcatraz. Esses são apenas alguns exemplos da inovação e da criatividade aparentemente infinitas deles. O programa que começou apenas como um jantar, uma cerveja e um filme se transformou em algo realmente espetacular.

— Alia McKee
seachangestrategies.com

Até mesmo no caso dos pedidos pequenos, na Christian Printers, em Des Moines, no Iowa (www.christianprintersinc.com), é o próprio dono quem entrega as provas de impressão em toda a cidade para ter certeza de que você está satisfeito, cumprimentá-lo e simplesmente trocar um sorriso. Mesmo quando não é esse o caso, para você não ficar pensando que está dando trabalho, o motivo pelo qual ele está fazendo a entrega pessoalmente é sempre o mesmo: “Bem, eu estava passando por aqui mesmo.” Como você pode imaginar com toda essa dedicação no atendimento ao cliente, o mesmo nível de atenção é dado ao produto e à pontualidade na conclusão dos projetos. Blane reconhece a importância de estabelecer um relacionamento com os clientes. Ele gosta mesmo do que faz, e todo mundo percebe isso. Bacana!

— Christine Stineman
www.tribeeffect.com

Descobri recentemente o Grateful Griller (www.gratefulgriller.com). Esse cara é totalmente apaixonado por churrasco. Ele não tem formação acadêmica como chef, mas aprendeu a cozinhar com o pai. Ele vende apenas um tipo específico de churrasqueira: as melhores churrasqueiras de cerâmica do mercado. O diferencial dele é que, além de se especializar em um único produto, quando você faz uma compra, ele faz a entrega pessoalmente na sua casa, monta a churrasqueira e faz uma demonstração prática de como ela funciona. Na realidade, ele faz a sua primeira refeição na churrasqueira para que você possa conhecer a experiência completa.

— Rod Fage
@rfage

Na Vosges, a empresária e chocolateira Katrina Markoff criou algo que mais se parece com um Porco Roxo. Ao desenvolver uma combinação inusitada de chocolate e bacon, a recém-formada da Cordon Bleu deu o que falar entre seus sofisticados seguidores gourmet. Katrina ficou conhecida por acrescentar a barras de chocolate de luxo alguns ingredientes exóticos, como goji berry, pimenta chipotle e curry doce

indiano. Quando ela lançou a barra de bacon Mo's, a intenção era a de uma produção limitada. A reação, entretanto, foi extremamente positiva. De repente, o burburinho dos fãs apreciadores culinários se propagou de tal forma que a história chegou aos ouvidos de um público bem maior: os amantes do bacon.

— Red Maxwell
www.onrampbranding.com

Quando os donos da Soma Luna (www.somaluna.com) lançaram o site, ele vendia velas artesanais sem perfume. Parece simples. Mas, como fazem parte da comunidade ocultista, eles não conseguiam encontrar velas de boa qualidade com cores vivas e sem perfume, o que pode ser importante em alguns trabalhos espirituais em que se usam outros aromas. Por isso, começaram a produzi-las. Hoje, a empresa é conhecida pela beleza das velas. Inclusive as velas pretas foram mencionadas na revista *Elle*. No entanto, o mais importante é que eles não se aproveitam financeiramente dos sonhos das pessoas, “acrescentando” aos produtos energias ou poderes especiais, como amor, riqueza etc. Eles seguem firmemente o princípio de não manipular as pessoas com promessas vazias e são muito prestativos no atendimento aos clientes, ajudando-os a escolher os melhores produtos para eles. O estudo do caso da Soma Luna é maravilhoso para qualquer empresa que pretenda se conectar com os clientes sendo verdadeiramente autêntica.

— Kara Martens
[@karamartens](https://twitter.com/karamartens)

Crianças, Dia das Bruxas, doces. Um velho paradigma. E se as crianças ganhassem livros no Dia das Bruxas? O diabetes e a obesidade infantil estão aumentando. O objetivo do Books For Treats é transferir a ênfase das “doçuras” prejudiciais para algo útil. Esse programa sem fins lucrativos incentiva as pessoas a guardarem os livros que leem durante o ano e doarem às crianças no Dia das Bruxas. É fácil juntar livros de promoções de biblioteca, vendas de garagem, sebos e brechós. E, depois, dar uma opção aos fantasminhas e duendes que baterem à sua porta. O

grupo Books For Treats, de Rebecca Morgan, doa mais de 4 mil livros para as crianças durante as festividades do Dia das Bruxas nas lojas de San Jose, na Califórnia. O lema deles é “Estimule a mente, não as cáries. Dê asas à imaginação”. Saiba como dar asas à sua imaginação e baixe um kit grátis em <http://www.BooksForTreats.org>.

— G. Jeff Bornefeld ccpy.org

Você está cansado de dar e receber os mesmos velhos cartões de visita de sempre? Os cartões de plástico não parecem ser muito melhores, e você está preocupado com o uso dos cartões de metal nos aeroportos? A <http://www.meatcards.com> resolveu o seu problema. Você mesmo cria os seus cartões de visita. Em uma fatia finíssima de carne bovina desidratada. Usando raio laser. A impressão dos seus dados em cartões de carne é uma forma de se fazer lembrar, não importa onde eles venham a parar: no porta-cartões, na boca ou na lixeira de um cliente.

— Jaremy Rich <http://www.techshots.net>

A JCorps (jcorps.org) é uma organização internacional de voluntários, sem escritório, sem funcionários e sem número de telefone. Tem milhares de associados de 170 faculdades e 400 empresas e atua nos Estados Unidos, no Canadá, em Israel e no Reino Unido. A instituição é praticamente autossuficiente e administrada apenas por voluntários. Serviu mais de 21 mil refeições no ano passado, limpou vários parques e visitou centenas de crianças e idosos. Em uma época de orçamentos apertados, a JCorps consegue prosperar pelo próprio esforço. Fundada em 2006 com apenas 300 dólares por Ari Teman, um dos comediantes mais famosos de Nova York, a JCorps tem como objetivo dar condições a jovens adultos de se conectarem e, ao mesmo tempo, fazerem algo importante para a comunidade. A JCorps é totalmente confiável. A maioria dos outros grupos de voluntários tem uma taxa de comparecimento de 70%. Ou seja, quando prometem 20 voluntários a uma organização, apenas 14 comparecem. Já a JCorps tem uma taxa de comparecimento de aproximadamente 96%. O grupo utiliza celulares e tecnologia da web para enviar lembretes aos voluntários e eliminar os

candidatos que não são confiáveis. A JCorps é a Wikipédia das redes de voluntários, mantendo um ambiente aberto e permitindo que os voluntários criem, coordenem e aprimorem eventos. Alguns acrescentam um projeto de artesanato para hospital infantil, outros incluem uma divisão internacional, e tudo isso acontece sem nenhuma formalidade nem burocracia: as novas divisões da JCorps começam a funcionar em menos de duas semanas. É incrível e incrivelmente rápido.

— Simi Sapir

A companhia de dança TMP (Trey McIntyre Project) causou impacto no mundo da dança em 2003, quando foi aclamada pela crítica em sua estreia no Festival Internacional de Dança de Vail. Trey McIntyre, seu fundador, tem um currículo coreográfico impressionante. Ele criou coreografias para a maioria das melhores companhias de dança do mundo. Então, depois de sentir pela primeira vez o gosto do sucesso, o que a TMP fez? Mudou-se para a costa leste ou oeste, onde há inúmeros aficionados por dança? Nada disso. Eles se estabeleceram, veja bem, em Boise, no Idaho, uma bela cidade rodeada de montanhas e cujos moradores adotaram os bailarinos da TMP como se fossem de lá. A companhia cria coreografias que agradam apenas a públicos assíduos de dança? Nada disso. Eles dançam ao som de Beatles, Beck e Bach. Eles se trancam nas salas de ensaio e aparecem somente nas apresentações formais? Nada disso. Eles vão para as ruas, fazem ensaios abertos e conversam com todos os que queiram participar. Eles promovem a marca moderna e acessível da companhia com recursos de marketing tradicionais? Nada disso. Eles usam vídeos, podcasts, Facebook e mídia digital. Tudo isso resulta em uma companhia que não está apenas criando dança. A TMP está mudando a linguagem das artes.

— Jodi Beznoska

www.waltonartscenter.org

Com a inauguração da Spoonflower, em maio de 2008, os artesãos que confeccionam edredons, os artistas têxteis, os designers de arte vestível e os costureiros de todos os tipos encontraram um elemento original para

acrescentar a seus estoques. A Spoonflower lançou um serviço exclusivo que permite aos clientes fazer o upload de seus designs para serem estampados em tecido, com uma interface fácil de usar e um excelente suporte ao cliente. A empresa também promove a seleção do “tecido da semana” e concursos em que os membros do site elegem um dos designs enviados para ficar disponível a outros compradores durante um período limitado de seis dias no Etsy. Eles também têm um grupo no Flickr e uma conta no Twitter. Os tecidos estampados pela empresa variam dos padrões fofinhos aos geométricos ousados e dos novos designs retrô até as excepcionais obras de arte. Com uma faixa de preços de 18 a 32 dólares por jarda (91,44 centímetros), as estampas personalizadas são acessíveis, e a execução do serviço é rápida.

— Susie Monday
www.susiemonday.com

Pode parecer uma reclamação comum, mas existem, de fato, algumas desvantagens em morar nas ilhas Fiji, principalmente a dificuldade para obter alguns alimentos que eu conheço desde a infância. Sinto mais falta das coisas mais simples. Quando a Freshbooks (www.freshbooks.com), que desenvolveu o sistema de faturamento da minha empresa, escreveu em seu blog um artigo sobre o gosto delicioso de um novo sabor de Triscuit, isso foi a gota de água para mim. Em tom de brincadeira, eu pedi que eles não postassem avaliações de alimentos que os clientes não pudessem experimentar. Cerca de um mês depois, recebi pelo correio um pacote com algumas caixas do novo sabor e um bilhete deles escrito à mão. Eu me lembro de estar sentado à minha mesa de trabalho completamente chocado e empolgado com o presente-surpresa e o gesto de extrema consideração com o cliente. Eu sempre achei a Freshbooks muito atenciosa com os clientes e adoro o jeito como eles administram a empresa. Como é possível fazer os seus clientes amarem a sua empresa ainda mais? A Freshbooks sabe a resposta.

— Jonathan Segal blog.oceanic.com.fj

Faz dez anos que eu frequento o “Boing” em Vancouver, no Canadá. Na verdade, não se chama “Boing”, mas as pessoas chamam assim há tanto tempo que ninguém se lembra de algum dia ter usado o nome verdadeiro: “Workouts with Jane Ellison” (Exercícios com Jane Ellison). Sim, estou falando de uma aula de ginástica, mas é bem mais do que isso. Jane dá essas aulas quatro vezes por semana, nos mesmos horários e no mesmo local há mais de trinta anos. Ela tem alunos fiéis, e pode-se dizer que criou uma comunidade em torno do Boing apenas com o boca a boca, a coerência de longo prazo e sua presença carismática. Muitas pessoas, a quem chamamos de Boingers, participam das aulas há mais de vinte anos, mas também há sempre novos adeptos. A aula tem uma hora e meia de exercícios, incluindo uma sessão de dança que dura quatro faixas de música. Muitas vezes, Jane precisa rejeitar alunos porque o estúdio de dança comporta apenas cerca de 45 pessoas. A aula é muito animada, e os alunos saem se sentindo superbem. O interessante do Boing é o quanto os Boingers adoram as aulas. Eles gostam tanto que frequentam durante muitos anos, recrutam outros adeptos e criam laços fortes entre si. A criação de Jane é um fenômeno inigualável.

— Laurel Swenson
www.canistercreative.com

Eu dirigi até lá e pedi 100 kg de lenha. Tim, o atendente, perguntou se eu queria uma pilha previamente pesada ou a Tonelada do Apostador. Perguntei o que era a Tonelada do Apostador. Tim se inclinou na minha direção e, com os olhos fixos no escritório e falando baixinho, me contou o seguinte: o trator tinha uma caçamba na parte da frente. Após anos lidando com lenha, Tim sabia exatamente qual era o volume correspondente a 100 kg. A gerência insistia que ele empilhasse os blocos em uma balança e, depois, os reempilhasse para venda. Mas Tim sabia que poderia empurrar a caçamba contra a pilha principal, tirar alguns blocos, dirigir até o carro do cliente e transferir a madeira diretamente. Fazendo isso, ele economizava tempo e esforço, demonstrava sua habilidade ao cliente e se divertia. E, comentando que sua margem de erro poderia, ou não, resultar em alguns blocos grátis, ele selava o acordo. Encantado, pedi uma Tonelada do Apostador. Em exatos cinco

minutos, Tim me fez sentir como se eu fosse um colega dele, um conhecedor do assunto, um cúmplice e alguém disposto a correr riscos, tudo isso por 32,95 dólares. Essa experiência me fez voltar sempre à loja, até o dia em que Tim deixou de trabalhar lá. A partir de então, tudo o que me restava para comprar eram pilhas estéreis e estatisticamente corretas.

— Paul Hassing
<http://www.thefeistyempire.com/>

A <http://www.anenglishmaninla.com> é a empresa mais fora do comum desde o século XV. Usando métodos ultrassecretos para conferir uma aparência realística a suas criações, Jeff Cane confecciona “falsificações” perfeitas de documentos e objetos históricos, como certidões de casamento e tábuas antigas. Seu trabalho já foi utilizado, por exemplo, pelo LA County Museum, no casamento de Freddie Prinze e Sarah Michelle Gellar, e por Pamela Anderson. Em uma época de forte tendência à padronização, Jeff oferece algo muito diferente: as melhores recriações históricas que você adoraria ter em casa.

— Rob Bell
[@robbell http://www.rob-bell.com](http://www.rob-bell.com)

Ao arrumar o armário de seu consultório em Murfreesboro, no Tennessee, o Dr. Bruce Wolf encontrou amostras de remédio vencidas. Ele ficou revoltado: estava desperdiçando remédios que deveriam estar salvando vidas. O Dr. Wolf, então, tomou uma decisão. Primeiro, começou a enviar 10% de suas amostras para uma clínica. Em seguida, acumulou uma quantidade de medicamentos suficiente para abrir uma farmácia comunitária. Então, em 2003, o Dr. Wolf fundou a Dispensary of Hope (DOH), uma organização sem fins lucrativos que consiste em uma “rede de pontos de distribuição de medicamentos, parceiros fornecedores e parceiros financeiros que dá assistência às pessoas que não têm cobertura para compra de medicamentos” (www.dispensaryofhope.org). Até meados de 2009, a DOH já havia reunido uma rede de quase mil médicos doadores, distribuído mais de

20 milhões de dólares em medicamentos e aberto mais de 20 postos de distribuição em seis estados norte-americanos. Hoje, a DOH tem um depósito central e conta com a parceria de indústrias farmacêuticas que doam produtos não utilizados e uma farmácia de venda por correspondência. Nos Estados Unidos, onde 40% da população não tem seguro de assistência médica ou tem um seguro de baixa cobertura, iniciativas como a Dispensary of Hope demonstram que a combinação de amor e criatividade, temperada por uma certa indignação moral, pode levar vida e esperança a pessoas desesperadas. Que a tribo do Dr. Wolf aumente cada vez mais.

— David P. Leach
www.consequentialvalue.com

A Elevation Church em Charlotte, na Carolina do Norte, levou *A vaca roxa* para o mundo da fé. Tudo começou com o lançamento de ovos de Páscoa por um helicóptero para mais de mil crianças em um parque e culminou com o projeto “Bless Back” (Abençoe de volta), que consiste na doação do ofertório de uma semana. Com isso, a igreja funciona como um catalisador para a comunidade da fé. A Elevation Church inspirou outras igrejas a implantar projetos que gerassem bastante burburinho (ou mugido!) para que as pessoas prestassem atenção a um dos aspectos mais importantes: a vida de fé. Começando com cinco famílias dispostas a se mudar para qualquer parte dos Estados Unidos, a igreja se estabeleceu no centro de uma das maiores cidades do Cinturão Bíblico e se expandiu para mais de cinco mil fiéis em três anos. Líderes de outras igrejas seguiram o exemplo. Um pastor da região colocou o logotipo de sua igreja no fundo dos copos de aperitivo em um bar. As grandes ideias surgem com catalisadores que nos dão a liberdade e a permissão para experimentar algo novo, e a Elevation Church faz isso muito bem.

— Ray McKay Hardee forestpointe.org

O lugar mais impressionante que visitei nos últimos anos foi a TechShop, em Menlo Park, na Califórnia. É uma “oficina por assinatura”. São quase

1.400 metros quadrados de ferramentas, bancadas, aulas e pessoas... Todas confeccionando objetos com as ferramentas e compartilhando conhecimentos. É a garagem dos sonhos de inventores, artistas, praticantes de hobbies e até de pequenas empresas emergentes. Eles têm salas cheias de máquinas, ferramentas de marcenaria, impressoras 3D, cortadoras a laser, soldadoras, peças de reposição, calandras e até uma cortadora de plasma. O slogan da oficina é: “Construa os seus sonhos.” Eu adoro perguntar aos associados: “O que você está fazendo?”

- Um dispositivo de mesa para fabricação de diamantes.
- Um robô de pelúcia para o meu neto.
- Um sequenciador de DNA para proteína de macaco (o que quer que isso seja).
- Um robô de telepresença por controle remoto para videoconferência.
- Meu próprio patinete motorizado Segway.

A oficina foi criada por um cara chamado Jim Newton com empréstimos de seus clientes. É uma garagem comunitária criada para uma tribo de inventores. Foi construída por um inventor, com dinheiro de inventores para outros inventores da comunidade. Fantástico.

— Jim Seybert
<http://jimseybert.com>

A Lakeland Plastics, no Reino Unido, é admirável no atendimento ao cliente. Veja estas duas histórias curtas:

1. Minha amiga ligou para fazer uma sugestão sobre um novo produto. Dois dias depois, ela recebe pelo correio um cartão-postal de agradecimento da empresa, com todos os detalhes da sugestão dela.
2. Minha amiga ganhou um pacote grátis de sementes de salada com o novo catálogo. Ela plantou e gostou tanto do sabor e da variedade que ligou para saber como poderia comprar mais pacotes como aquele. “Sinto muito. Não vendemos esses pacotes de sementes. Mas temos

muitos no estoque. Posso mandar uma boa quantidade grátis para a senhora.”

Nem preciso dizer que a minha amiga é cliente assídua da loja.

— Ben Dalby
www.dalby.net

Uma loja no Canadá conseguiu pôr um fim às reclamações habituais do meu marido, Ted, quanto a produtos de má qualidade: Lee Valley Tools. Ted é maníaco por ferramentas. Eu não tenho a menor dúvida quanto a isso. Mas ele passa na frente de inúmeras lojas de ferramentas sem sequer dar uma olhada, imagine duas. O que será que a Lee Valley Tools fez para conquistar a fidelidade de Ted, que tem aversão a fazer compras? A Lee Valley (vou chamar assim porque os verdadeiros aficionados não precisam acrescentar a palavra “ferramentas” ao nome da loja) não empilha as mercadorias na prateleira como sardinhas em lata. Eles expõem uma amostra de cada produto, com um bom espaço entre elas. Assim, você pode admirá-las, como faria com os quadros em uma galeria de arte. Para comprar um produto, você se dirige ao balcão de pedidos. O atendimento é sempre simpático e prestativo, até mesmo por telefone. Na loja, os atendentes não desaparecem quando percebem que você quer fazer uma pergunta. Os pedidos on-line são entregues na porta da sua casa a um custo bastante justo, e os lindos catálogos coloridos colocam um sorriso de satisfação no rosto de Ted, em vez da cara de nojo pelo espaço que ocuparão no aterro sanitário. A Lee Valley não tem clientes. Eles formam uma tribo.

— Carol Wiebe
<http://www.silverspringstudio.com>

A Howies Clothing (<http://www.howies.co.uk/>) é uma empresa extremamente marcante. Eles fabricam e vendem roupas. Mas dão um ótimo exemplo. A Howies faz parceria com instituições de caridade, tem uma visão de negócios totalmente sustentável e produz os livretos mais lindos que eu já vi. A empresa consegue fazer isso porque entende seus clientes. Eles também se preocupam com o futuro do surf, a luta por

praias limpas, o melhor parque de skate do mundo, empresas sustentáveis, cadeias de abastecimento éticas... você sabe do que estou falando. A Howies é uma das poucas empresas que conseguem se personalizar por completo, transformando cada funcionário na própria “marca”: eles fotografam as histórias para o catálogo. Eles escrevem para o blog. Promovem debates beneficentes nas lojas. A Howies demonstra seus produtos em um ambiente pelo qual seus clientes se interessam. E faz isso com a própria essência da empresa, e não apenas com o departamento de marketing. Infelizmente, isso ainda é muito marcante.

— Becky McMichael

<http://www.beckymcmichael.com> ou
@bmc michael

Caso você ainda não saiba, a Kentucky Fried Chicken (KFC) está tapando buracos nas ruas em troca da pintura do logotipo da empresa no asfalto fresco. A rede de lanchonetes de frango frito deu novo sentido ao marketing de guerrilha. Com apenas 3 mil dólares, a KFC pode ajudar comunidades insatisfeitas realizando um verdadeiro serviço de utilidade pública, tapando 350 buracos e, ao mesmo tempo, promover seu negócio com uma impressão exclusiva em giz com estêncil. Uma ideia brilhante! Por outro lado, o que se poderia ganhar com 3 mil dólares de publicidade tradicional? Pelo que sei, isso equivale a uma única exibição de um comercial de TV de 30 segundos no horário nobre. Talvez dê para pagar um mês de outdoor em uma área da cidade que não seja das mais seguras ou em um local onde você precise torcer o pescoço para conseguir ver o anúncio. Ou, quem sabe, comprar um site malfeito ou contratar um ator de quinta categoria para fazer a locução do nome da empresa. Em resumo, nada muito significativo. No entanto, o que um pouco de criatividade, combinada a um serviço de utilidade pública, pode oferecer a você? Eu diria que pode oferecer uma campanha que bate continência para o coronel Sanders.

— Kelley Parks

Um exemplo simples, mas valioso: eu trabalho na periferia de Washington DC, em Bethesda, Maryland. Em toda parte, existem estacionamentos com parquímetros e funcionários da prefeitura com muita vontade de multar os carros. Por isso, quando for estacionar, é melhor que tenha dinheiro trocado. O único problema é que, se você não tiver, está sem sorte. Muitas empresas se recusam a trocar dinheiro. Algumas chegaram a colocar placas avisando sobre o fato. Mas existe a Limon's Gems and Jewels. Na frente da loja há um aviso que diz: "Temos prazer em trocar o seu dinheiro para os parquímetros." Que surpresa agradável. Adoro esse tipo de atitude que atrai boa vontade e, conseqüentemente, possíveis clientes e vendas.

— Katya Andresen
www.nonprofitmarketingblog.com

A Rice To Riches, uma lanchonete de arroz-doce no Soho, em Nova York, não apenas inventou algo diferente, mas também resolveu o problema da sorveteria. Sorvete vende mais na primavera e no verão, e arroz-doce é um doce caseiro que vende o ano todo. Você vai encontrar a loja lotada tanto em dezembro como em junho. Ao entrar, você dá de cara com o cartaz motivacional que diz o seguinte: "Vou fazer dieta quando não houver mais nada para comer na Terra" e "Dê-me arroz-doce, senão eu morro". O grande cardápio sobre o balcão é bastante útil: "Vendemos arroz-doce. Se você não quiser isso, pode comer arroz-doce. E, se você não quiser isso, pode comer arroz-doce." No entanto, eles não servem apenas o arroz-doce tradicional. Seguindo o exemplo da Ben and Jerry's, eles têm sabores cujo nome formam um duplo sentido divertido, e você pode acrescentar todas as suas coberturas preferidas.

— Artie Scheff

A maioria das pranchas de skate tem pouco mais de 80 centímetros de comprimento. As longboards estão cada vez mais populares e podem chegar a medir 120 centímetros. Mas uma hamboard é outra história. Pete Hamborg criou uma prancha de skate que tem 2 metros de comprimento por 38 centímetros de largura. É o transatlântico das

pranchas de skate. A sensação é totalmente diferente da que você tem com qualquer outro tipo de prancha de skate. Em todo lugar que você vai com uma prancha hamboard, as pessoas ficam de queixo caído e a primeira pergunta que fazem é “Onde você conseguiu uma dessa?”. Hamborg passou vários anos aperfeiçoando a aparência e o desempenho de sua prancha de skate especial. Mas, no início, ele não tinha uma montanha de dinheiro. Ele construiu seu negócio de maneira metódica. Pete conta com a ajuda dos cinco filhos, que percorrem sua cidade natal (Huntington Beach, na Califórnia) espalhando a notícia. As hamboards são a prova de que, se você pensa grande, é capaz de criar algo muito marcante.

— Michael Brooke concretewavemagazine.com

A www.buttonsofhope.com é um empreendimento visionário fantástico. A empresa produz broches com fotos. Qualquer pessoa pode criar um broche com a foto e o texto que desejar. É um jeito formidável de dar um toque mais pessoal a um evento. O fundador, Michael Gibbons, é muito gentil, o que dá para perceber pelo jeito como embala e envia prontamente os broches com as fotos dos nossos queridos. Ele tem muitas ideias ótimas, está sempre disposto a fazer o que for preciso para ajudar e dá desconto para grandes quantidades. E, qualquer que seja o tamanho do pedido, para cada broche encomendado, um dólar é doado a uma instituição de caridade à sua escolha. Aliás, escolha é a palavra-chave: se a instituição escolhida não constar na lista, basta informar à Buttons of Hope como fazer a doação, e a empresa transfere a quantia para eles. As ideias para esses broches são infinitas: alguém que esteja captando recursos para fazer uma homenagem a uma pessoa querida, torcedores de um time da escola do bairro que queiram demonstrar apoio ao time ou a um jogador específico ou até mesmo quem queira expressar sua gratidão a alguém de um jeito diferente pode fazer isso com esses broches e, ao mesmo tempo, ajudar uma instituição de caridade!

— Diana Wiles

O DeviantArt.com é hoje a maior comunidade on-line de artistas do mundo, com cerca de 10 milhões de associados. O portal exhibe as obras dos artistas e ajuda a compartilhar conhecimentos, adquirir experiência e fazer amizades. É um dos poucos lugares onde os artistas podem se sentir admirados, motivados e até mesmo apoiados. Para os artistas, o DeviantArt é nada menos que uma segunda casa. O que o torna extremamente marcante é a reação do portal a cada opinião da comunidade. O DeviantArt forma a comunidade, e a comunidade dá vida ao DeviantArt. A equipe fundadora, juntamente com o CEO e fundador, Angelo Sotira, trabalhou durante alguns anos sem qualquer remuneração para iniciar a comunidade. O mais importante e impressionante é que os funcionários, inclusive o próprio Angelo, se encontram com os associados do mundo todo pessoalmente durante a DeviantArt World Tour (Turnê Mundial do DeviantArt). Estou convencido, e acredito que muitas outras pessoas também estejam, de que o mundo dos artistas não seria o mesmo sem o DeviantArt.

— Kris Kasidit
www.phokki.com

O que pode ser mais importante neste país (Estados Unidos) do que “eliminar a desigualdade educacional recrutando os mais promissores líderes do futuro da nossa nação para essa finalidade”? Essa é a declaração de missão da Teach For America (TFA), que foi fundada por Wendy Kopp, CEO da organização. Em 1990, primeiro ano de funcionamento, 500 homens e mulheres começaram a dar aula em seis comunidades de baixa renda do país. Hoje, a TFA tem 6.200 membros corporativos em 29 unidades e mais de 14 mil ex-alunos. Quase 3 milhões de estudantes já foram beneficiados pela instituição!

— Ron Rubin
Ron@republicoftea.com

O site www.happycow.net ajuda você a encontrar restaurantes apropriados para veganos ou vegetarianos e lojas de produtos naturais em qualquer lugar do mundo. Fui vegetariana durante muito tempo e

hoje sou vegana, basicamente crudívora. Usei muito o site para fazer pesquisas antes de viajar e também para procurar lugares onde morar. É um guia indispensável para os vegetarianos e quem se preocupa com a saúde!

— Joelle Leath
www.VisionofWellness.TV

A Concord Free Press (www.concordfreepress.com) traz um novo conceito em publicação. A editora lança dois títulos por ano, 2 mil exemplares de cada título, e fornece gratuitamente todos os 4 mil exemplares. Por quê? Simplesmente “para reconceituar os próprios objetivos da publicação”. O conceito se baseia em ideais que remontam à década de 1960. Stona Fitch, a editora, mencionou o movimento Digger de San Francisco em uma leitura do último livro de Wesley Brown, intitulado *Push Comes to Shove* (Quando a coisa aperta). O livro é grátis, mas você precisa fazer uma contribuição para a instituição de caridade de sua preferência. Os dois títulos da editora arrecadaram mais de 44 mil dólares nos seis primeiros meses de funcionamento. Mas esse não é o final da história. Os títulos têm uma tiragem limitada de 2 mil exemplares, o que representa uma edição muito pequena. Por isso, todo autor tem a liberdade de publicar o mesmo livro com uma editora maior que possa transformá-lo em um título de maior popularidade. Estranho? Eu não acho. O autor tem a chance de mostrar sua obra a 2 mil leitores a mais do que teria normalmente. Isso gera mais oportunidades de divulgação. Dessa forma, uma joia perdida tem a possibilidade de encontrar seu público.

— Mary Anne Davis
www.davistudio.com

O design da maioria das roupas não leva em consideração a funcionalidade. E as poucas peças criadas para serem funcionais demonstram total descaso em relação à moda. Isso não acontece na Icebreaker, que só faz uma coisa: produzir roupas marcantes com a melhor lã merino do mundo. O design é simples, o corte tem bom

caimento e há uma grande variedade de estilos modernos. Com a lã de alta qualidade, as roupas não exalam odor desagradável, mesmo que você use a mesma peça durante seis dias seguidos de caminhada. Além disso, elas aquecem no frio e refrescam no calor. As camisetas são tão versáteis e confortáveis que eu troquei o meu guarda-roupa inteiro de camisetas por apenas três peças da Icebreaker.

— Tynan tynan.net

Toda vez que alguém pergunta sobre serviço à comunidade, penso logo na Cup of Cool Water, situada em Spokane, em Washington. Eles cuidam de moradores de rua com idade entre 13 e 17 anos. Quando pensamos nas pessoas que moram nas ruas, geralmente vêm à mente adultos. Essa organização criou um pequeno nicho nas ruas de Spokane para alimentar, acolher e educar os jovens moradores de rua da região. Todos os dias, eles recebem jovens que precisam de orientação, acolhimento, nutrição e, acima de tudo, de um relacionamento saudável com pessoas em quem possam confiar e com quem possam contar.

— Billie Gaura
www.spokanerainmaker.com

Eu adoro o <http://www.cakespy.com>.

Por quê?

Porque é original,
charmoso,
inspirador,
artístico,
divertido.

Eles não levam nada muito a sério. Gostam de promover outras pessoas.

De certa forma, são educativos.

E eu adoro “the cakespy”.

— Margot Chapman
@margotzooms

Os condimentos da Penzey's Spices têm um sabor intenso, mas é o catálogo da empresa e o site penzeys.com que aguçam ainda mais o paladar. O catálogo colorido está disponível para download e apresenta histórias encantadoras sobre as especiarias, além de uma mensagem simpática do presidente da empresa. E, para tornar o catálogo ainda melhor, a Penzey's está incluindo nele as receitas e histórias incríveis sobre alimentos publicadas na revista *Penzey's One*. As caixas de presente são lindas e têm combinações interessantes de temperos. Tudo o que eu encomendei até hoje chegou no prazo e exatamente de acordo com o pedido. Além disso, eles sempre incluem um tempero grátis em cada pedido! Do mais raro açafrão ao sal mais simples, a Penzey's tem de tudo e entrega na sua casa com rapidez e cortesia.

— Tom Bentley tombentley.com

Kathleen DesMaisons, ph.D., é uma rebelde. Ela é conhecida internacionalmente por seu método visionário e motivador de tratamento para dependência química, obesidade e outros problemas físicos e emocionais por meio da mudança da dieta alimentar. DesMaisons é uma das maiores especialistas do mundo em sensibilidade ao açúcar, sendo pioneira nesse conceito e iniciadora do campo da nutrição no combate a dependências. A autora de *Potatoes, Not Prozac* (Batatas sim. Prozac não, em tradução livre), entre outros livros, mudou o mundo ao desafiar o pensamento convencional no campo da pesquisa médica: DesMaisons passou vários anos correlacionando de forma criteriosa os resultados de centenas de estudos científicos realizados em diversas áreas, que adquiriram novos significados por meio das lentes teóricas propostas por ela. O programa desenvolvido por DesMaisons ganhou projeção nacional (nos Estados Unidos) em função da taxa de sucesso incomparável de 92% no tratamento de alcoólatras e da combinação inovadora de abordagens médicas e holísticas. Ela lidera uma comunidade internacional muito ativa no site www.radiantrecovery.com, que mantém mais de 150 listas de apoio por e-mail, um fórum comunitário online com dezenas de milhares de usuários por dia e dezenas de representantes voluntários que fazem a moderação das listas e dão as boas-vindas aos recém-chegados.

— Chris Landry
www.christopherlandry.com

O que Orwell diria?

Estes são alguns slogans para você recortar e guardar:

NÃO SEJA SEM GRAÇA



EVITAR RISCOS É ARRISCADO



AGORA QUEM MANDA É O DESIGN



“MUITO BOM”

É “RUIM”



Índice de marcas e empresas

A

Accenture
Adidas
Airborne Express
Airshow Mastering
Alamo Drafthouse
Allstate
AltaVista
Altoids
Amazon.com
Amex
AOL
Apple
Archer Daniels Midland
Archie McPhee
Armani
AT&T
Avis
Avon

B

Bacardi
Band-Aid
Barbie
Battling Tops
Ben & Jerry's
Best Buy
BIC
Blair's After Death Hot Sauce
Bloomberg
BMW
Boar's Breath
Boeing
Bold
Bose
Bounce
Bounty
BP

Braun
Brock's Restaurant
Budweiser
Buick
Burger King
Burton
Butterball

C

Cadillac
Canon
Cap Gemini
Cap'n Crunch
Cascade
Casio
Caterpillar
CDBaby.com
Chanel
Charmin
Cheer
Cisco Systems
Citibank
Coca-Cola
Colgate
Colgate-Palmolive
Comedy Central
Compaq
Cover Girl
Crest
Curad

D

Danone
Dario Cecchini
Dave's Insanity
Dawn
Dell
Diamond Kosher
Disney
Downy
Dr. Bronner's
Dr. Bukk
Drugstore.com
Ducati
Duracell
Dutch Boy

E

Enterprise Rental Car
Ericsson
Excedrin

F

Fast Company
Federal Express
Fidelity
Folgers
Ford
Four Seasons
Frontière
Fusca

G

Gap
GE
General Foods
General Mills
Gillette
GM
Goldman Sachs
Google
growafrog.com
Gucci

H

Häagen-Dazs
Hallmark
Hard Candy
Hard Manufacturing
Harley
Hasbro
HBO
Head & Shoulders
Heineken
Heinz
Herbal Essences
Herman Miller
Hertz
Hewlett-Packard
Honda
Honeywell
Hooters

I

IBM
IKEA
Infoseek
Intel
Interbrand
Irish Spring
Ivory

J

Jack Daniel's
Jeep
JetBlue
John Hancock
Johnnie Walker
Johnny's Pizza
Johnson & Johnson
J. Peterman
JPMorgan
Just Bulbs
Just Shades

K

Kellogg's
KFC
Kleenex
Kmart
Kodak
KPMG
Kraft
Krispy Kreme

L

Levi's
Lillian Vernon
Linux
Lionel Poilane
L. L. Bean
Logitech
L'Oréal
Lost in Boiling Lake
Louis' Lunch
Louis Vuitton
Lycos

M

Mad Cat
Mad Dog Inferno
Mad Dog
Magic Cards
Marlboro
Marriott
Marvel Comics
Max Factor
Maxwell House
McDonald's
MCI
McIntosh
Melinda's XXXX
Mercedes
Merck
Merrill Lynch
Microsoft
Miss Clairol
Mobil
Moët & Chandon
Morgan Stanley
Morton
Motel 6
Motorola
Moviefone
MP3
Mr. Clean
MTV

N

National
Naxos
Neiman Marcus
Nescafé
Nestlé
Nice'n Easy
Nike
Nintendo
Nissan
Nivea
Nokia
Noxzema
NyQuil

O

Oasis CD Duplication
Oil of Olay

Oracle
Outback Steakhouse
OXO

P

Pain 100%
Palm
Pampers
Panasonic
Patagonia
Pepsi
Pepto-Bismol
Pfizer
Philips
Phoenix
Pizza Hut
Poland Spring
Polo Ralph Lauren
Prada
Prell
Pringles
Procter & Gamble
Prozac
Prudential

Q

Quaker
Quisp

R

Ray's Pizza
Reebok
Reuters
Revlon
Rolex

S

Safeguard
Sam Adams
Samsung
SAP
Satan's Revenge
Scharffen Berger
Schindler
Scope
Sears

Secret
Serviço Postal dos Estados Unidos
Shell
SiteSpecific
Smirnoff
Sony
Sotheby's
SoundScan
Starbucks
Stew Leonard
Sun
Sweet Mama Jamma's Mojo Juice

T

3M
Tampax
Target
Tide
Tiffany
Time
Toyota
Trailer Trash
Travelers Insurance

U

United Airlines

V

Vanguard
Vicks
Vidal Sassoon
Volkswagen (VW)
Volvo

W

Wall Street Journal
Walmart
Wendy's
Wheaties
Wisk
Wrigley's

X

Xerox

Y

Yahoo!
Yamaha

Z
Zara
Zespri
Zest

Este e-book foi desenvolvido em formato ePub
pela Distribuidora Record de Serviços de Imprensa S. A.

A vaca roxa

Wikipédia do autor:

https://pt.wikipedia.org/wiki/Seth_Godin

Site do autor:

<https://www.sethgodin.com/>