



# As lições do pioneiro

Em entrevista exclusiva, Malcolm Gladwell, que primeiro estudou a relação entre epidemias de doenças e “epidemias” de produtos e idéias, conta como se faz “nascer” uma mania de consumo

**O** sr. foi a primeira pessoa a utilizar metáforas sobre o contágio de enfermidades para se referir à divulgação em massa de idéias e produtos. Que caminho percorreu?

Fui jornalista especializado em ciências no *Washington Post* durante muitos anos. Nessa época, escrevi vários artigos sobre o tema. Descobri que os epidemiologistas têm uma forma muito particular de entender a propagação de certas enfermidades e que seu enfoque poderia ser aplicado a outros campos, bem além do âmbito da medicina.

Os três princípios com que esses médicos lidam servem para descrever a rápida difusão de idéias, a aceitação generalizada de um produto e qualquer fenômeno social que adquira proporções desmedidas. Os princípios são simples: os vírus têm capacidade de contágio, pequenas causas provocam grandes efeitos e, a partir de um momento-chave, uma enfermidade já não se propaga passo a passo, mas com grande rapidez.

**Então, que qualidades deve ter uma idéia de negócios ou um produto para fazer esse “contágio” em grande escala?**

A capacidade de contágio depende da situação ou do que interessa às pessoas em determinado momento. Em geral, descobre-se a resposta a essa pergunta pesquisando o público-alvo ao qual o produto é dirigido.

Por exemplo, o que explica a capacidade de contágio do iPod (o reproduzidor de MP3 da Apple) é a simplicidade. As pessoas estavam fartas de dispositivos eletrônicos cada vez mais complexos. Ansiavam por algo simples e o iPod satisfaz essa demanda.

Contudo, 20 anos antes, a simplicidade não teria sido contagiosa porque os

## Sinopse

■ Jornalista especializado na área científica por muitos anos, Malcolm Gladwell publicou em 2000 o livro que até hoje é best seller nos EUA e foi publicado no Brasil como *O Ponto de Desequilíbrio* (ed. Rocco). Ele estava interessado em decifrar as razões das “grandes mudanças sociais” e procurou encontrar pontos comuns em dois fenômenos aparentemente caóticos e espontâneos: de um lado, o contágio de enfermidades a grande quantidade de pessoas; de outro, a difusão de idéias, mensagens, modas e tendências.

■ Gladwell descobriu que ambos os fenômenos eram regidos por três regras: a capacidade de contágio, a existência de pequenas causas que provocam grandes efeitos e a ocorrência de um ponto de inflexão, a partir do qual o fenômeno se acelera e adquire grande magnitude.

■ Assim, garante Gladwell nesta entrevista exclusiva a HSM Management, para entender um acontecimento que evoluiu de forma surpreendente, é melhor analisá-lo como se fosse uma “epidemia”. A entrevista é de Viviana Alonso.

*“É possível dar um salto aproveitando a capacidade das pessoas de divulgar idéias”*

consumidores buscavam produtos com mais funcionalidades. Portanto, não existem regras fixas, elas variam de acordo com o momento e o contexto.

**O sr. poderia ilustrar os outros dois princípios, o de que as pequenas causas produzem grandes efeitos e o do momento-chave?**

Fica fácil entendê-los no episódio da queda do muro de Berlim. Se nos tivessem perguntado, antes de 1989, o que poderia provocar a reunificação da Alemanha, quase todos teríamos dito que seria um processo diplomático longo e complicado ou milhões de dólares em ajuda econômica.

Contudo, as causas da queda do muro foram vários pequenos protestos na Alemanha Oriental realizados em setembro de 1989. Por alguma razão incompreensível, a polícia não os reprimiu. E eles foram crescendo nos meses seguintes até que, em 9 de novembro de 1989, milhares de pessoas se juntaram em Berlim e derrubaram o muro.

**Em seu livro, o sr. salienta o “poder do contexto” como um dos fatores que influem na origem e na propagação dos fenômenos epidêmicos. O que é isso?**

A idéia básica é que o comportamento humano sofre muita influência das características do ambiente. Recordemos a “teoria da janela quebrada”, dos especialistas em criminologia George Kelling e James Wilson.

Essa teoria postula que, se alguém atira uma pedra contra uma janela e ninguém se encarrega de repor os vidros quebrados, as pessoas deduzirão que o assunto é sem importância. Ao fim de algum tempo, inevitavelmente, haverá mais janelas com os vidros quebrados e o prédio transmitirá uma sensação de bagunça a toda a comunidade, permitindo o “vale-tudo”.

Ou seja, a criminalidade é um fenômeno contagioso, cuja propagação pode começar no contexto de uma simples janela quebrada. Porém, se o contexto for mudado, a reversão se torna possível.

**O sr. pode dar um exemplo de empresa que modificou o contexto a seu favor e de como o fez?**

O exemplo que me vem à mente agora é de uma empresa que fez isso para o público interno. Ela aplicou a chamada “regra dos 150”, segundo a qual o comportamento dos grupos humanos muda quando são compostos por mais de 150 membros; a camaradagem e a coesão, em particular, diminuem sensivelmente.

A norte-americana Gore, fabricante do tecido resistente à água Gore-Tex, decidiu que nenhuma de suas unidades poderia ter mais de 150 funcionários. Assim, conseguiu que o índice de rotatividade de pessoal ficasse um terço mais baixo que a média de seu setor e, além disso, converteu-se em uma empresa que, segundo as pesquisas, encontra-se entre as melhores para trabalhar, obtendo resultados positivos durante os últimos 35 anos. Ela adequou o contexto.

**Os adeptos do chamado “marketing epidêmico” atribuem importância decisiva à propaganda “boca-a-boca”. O que as empresas devem fazer para desencadeá-la?**

É preciso, antes de tudo, reconhecer a importância de dois tipos de indivíduos: os “conectores” e os “mavens”.

A palavra “maven” provém do *íidiche* e significa “o que acumula conhecimentos”. Utilizo-a para me referir aos peritos em informação, pessoas com tendência a recolher dados e a compartilhá-los.

Os conectores, por sua vez, caracterizam-se por conhecer muitíssimas pessoas dos mais

diversos ambientes, adoram criar relacionamentos.

Numa empresa, os funcionários com essas características exercem uma função importante na comunicação interna e na resolução de problemas; por sua vez, os clientes com habilidades conectoras ou de *mavens* se tornam cruciais para desencadear o fenômeno boca-a-boca.

### Quais são as chaves para identificá-los?

Os *mavens* não são meros coletores de informação. Possuem informações sobre muitos produtos, preços e lugares diferentes, gostam de mergulhar em discussões com colegas e dissipar dúvidas. Constituem uma espécie de banco de dados; eles processam as informações e, assim, as facilitam. O que distingue os *mavens* particularmente é sua disposição de contar o que sabem a todo mundo.

Já os conectores são aqueles que divulgam a informação.

### Como se escolhem os clientes que atuarão como conectores e *mavens* na difusão de um produto ou serviço?

As empresas devem analisar detalhadamente as diferenças em sua carteira de clientes. Os *mavens*, por exemplo, são quase sempre os primeiros a comprar um produto. Por esse motivo, as empresas de *software* os atraem com versões beta de seus programas. Fornecem os produtos para que eles os testem antes de lançá-los no mercado.

Como são curiosos por natureza, os *mavens* aceitam a proposta e estudam o *software* em busca de erros e de possíveis falhas. Esse processo, denominado *beta-testing*, contribui para o desenvolvimento do produto e serve para eliminar atritos na relação com os grupos de usuários especialistas que, em geral, são muito requisitados por clientes menos familiarizados com a tecnologia.

Os conectores costumam ocupar um lugar de destaque na sociedade. Para promover seus produtos, por exemplo, os laboratórios farmacêuticos poderiam identificar os médicos que têm muitos contatos, que estabelecem ligações sociais com seus colegas e que participam de congressos de medicina, entre outras atividades.

Algumas empresas nos Estados Unidos já oferecem análises de redes, isto é, estudam ambientes específicos para detectar quem ocupa papéis centrais na difusão de idéias ou produtos.

Em seu livro *Marketing IdéiaVirus* [ed. Campus], Seth Godin diz que “o mito do momento-chave é perigoso, pois induz quem tem uma idéia de negócio a pensar que basta esperar o suficiente para que algo aconteça naturalmente e a idéia se propague”. Na

### SAIBA MAIS SOBRE MALCOLM GLADWELL

Nascido na Inglaterra em 1963, Malcolm Gladwell foi criado no Canadá. cursou história na University of Toronto e, ao se formar, ingressou no jornal *The Washington Post*, onde trabalhou como jornalista especializado em economia e ciências.

O jornalista ficou mundialmente famoso como o autor de *O Ponto de Desequilíbrio – Como Pequenas Coisas Podem Fazer uma Grande Diferença* (ed. Rocco). Essa obra inspirou uma nova corrente do marketing, que tem em Seth Godin

um de seus maiores expoentes. Publicado em 2000, o livro rapidamente se tornou um best seller nos EUA e popularizou, no mundo dos negócios, o conceito de “momento-chave”: um ponto de inflexão a partir do qual uma tendência se expande e assume enormes proporções.

Atualmente, Gladwell trabalha na redação da prestigiosa revista *The New Yorker*, faz conferências e está preparando o lançamento de um livro sobre o poder da linguagem gestual na comunicação.

**realidade, Godin afirma que o cuidado e a alimentação de uma idéia-vírus é um processo que requer muito esforço. Qual é sua opinião?**

Concordo com grande parte do que diz Godin. Não quero propagar a fé ingênua de que uma mudança de grandes proporções está logo ali ao dobrar a esquina. O que sugiro é que há momentos nos quais é possível dar um grande salto, se modificarmos o contexto e aproveitarmos, de maneira inteligente, as capacidades naturais de indivíduos com boas relações sociais e dispostos a divulgar nossas propostas.

### UM CASO RELATADO NO LIVRO *O PONTO DE DESEQUILÍBRIO*

No livro *O Ponto de Desequilíbrio*, Malcolm Gladwell conta a história dos sapatos Hush Puppies nos EUA para ilustrar sua teoria. No início de 1994, esses calçados pareciam condenados a desaparecer do mercado, com apenas 30 mil pares sendo vendidos por ano. Um dia, por acaso, Owen Baxter e Geoffrey Lewis —executivos da Wolverine, a empresa fabricante—encontraram-se com um famoso designer de Nova York. E, surpresos, ouviram-no contar que os Hush Puppies estavam fazendo furor em alguns bairros de Manhattan.

Em 1995, duas casas de alta-costura os usaram em seus desfiles. Isso foi o bastante para que a “epidemia” começasse a tomar forma: foram vendidos 430 mil pares do modelo clássico. No ano seguinte esse volume

quadruplicou e a empresa recebeu o prêmio outorgado pelo Conselho de Designers de Moda dos Estados Unidos.

“O produto havia ressurgido de forma inesperada”, conta Gladwell em seu livro. “Tudo começou com um grupo de garotos do East Village e do Soho, uma turma de adolescentes anônimos que não tinha a menor intenção de fazer propaganda da marca. Pelo contrário, escolheram esses sapatos justamente porque eram muito poucas as pessoas que os usavam então. E é bem provável que o mesmo espírito de desafio tenha levado os estilistas a incluí-los em seus desfiles. Nenhum deles tinha o propósito de lançar novamente a moda dos Hush Puppies. Contudo, foi isso que aconteceu.”