

# Como transformar seu produto em mania

Aprenda a estimular o tão desejado efeito bola de neve para seu produto –e sem gastar muito. Lembre, no entanto, que esse produto deve ter qualidade excepcional e realmente atender às necessidades dos clientes potenciais

*Estudo Arthur D. Little*

Normalmente o marketing é entendido como um esforço organizado que influencia o comportamento das pessoas por meio de mensagens meticulosamente elaboradas. Atrair os clientes para as lojas, fazer com que o público cante um *jingle*, mobilizar comunidades para votar, todas essas são diferentes ações baseadas no mesmo princípio de estabelecer deliberadamente um fórum público.

Contudo, as vendas finais dependem muito dos formadores de opinião, dos criadores de tendências, dos inovadores ou de seus primeiros clientes, que processam a comunicação, traduzem a mensagem para outros e influenciam o comportamento de compra de seu ambiente. Quando, por que e como se inicia o processo em que essas pessoas começam a espalhar mensagens de marketing que ajudam uma empresa a aumentar suas vendas?

É aí que entra em cena o que chamamos de “marketing viral ou epidêmico”: trata-se da estratégia que encoraja indivíduos da sociedade a repassar uma mensagem de marketing

## Sinopse

- Os profissionais de marketing enfrentam um imenso problema hoje em dia. De um lado, os consumidores são bombardeados com mensagens de vendas e começam a ignorar totalmente a publicidade. De outro, os orçamentos de marketing de todas as empresas estão minguando.
- A nova abordagem do marketing epidêmico, ou viral –como preferem os autores deste artigo–, vem em socorro a tudo isso: ela passa a mensagem para clientes altamente exigentes em pouco tempo, com orçamentos mínimos e que buscam o efeito máximo. E é recomendada principalmente para produtos ou serviços inovadores, conforme indica este estudo da firma de consultoria Arthur D. Little.

- Se no passado o marketing viral acontecia por acaso, hoje as empresas buscam “infectar” ativamente os consumidores com suas mensagens. O princípio do marketing viral se baseia em quatro pontos: achar a idéia certa, escolher os melhores multiplicadores, descobrir o melhor modo de transmissão entre eles e os outros, e fazer uma difusão otimizada. O artigo inclui vários exemplos de empresas e marcas, como Google, Post-it, Puma e Red Bull.

O artigo foi escrito por Jean-Luc Cyrot, executivo sênior da Arthur D. Little na França, que trabalha com questões estratégicas e de marketing em mercados em rápida evolução, por Christian Urdl, executivo da Arthur D. Little na Suíça, especialista em gestão de marketing, de vendas e de clientes, e por Ignácio Garcia Alves, diretor-gerente da Arthur D. Little na França, com grande experiência em estratégia corporativa e de marketing.

para outros, criando potencial para o crescimento exponencial tanto na exposição como na influência da mensagem. Como os vírus reais, tais estratégias aproveitam o fenômeno da rápida multiplicação para levar uma mensagem a milhares e até milhões de pessoas.

### O boca-a-boca foi revolucionado

O marketing viral depende da elevada taxa de transmissão entre uma pessoa e outra. Se muitos receptores encaminham alguma informação ou dica para muitos amigos, colegas ou espalham-na pela Internet, o crescimento rapidamente vira uma bola de neve. O marketing viral funciona melhor a partir de criadores de tendências e de inovadores.

Os franceses conheceram o fenômeno do marketing viral na década de 1970, quando a modelo que fazia propaganda do xampu Fabergé revelou a fórmula secreta: “Eu contei para duas amigas, e elas contaram para duas amigas, e assim por diante...”. Isso era chamado, na época, apenas de “boca-a-boca”.

### Novas vantagens

Existem diversas razões pelas quais o marketing viral é benéfico para uma empresa que trabalhe em qualquer tipo de mercado e por que ele foi revitalizado:

- É uma ferramenta essencial para aumentar a orientação da empresa para o cliente, na medida em que o marketing é feito pelo cliente e para o cliente.
- É uma ferramenta de marketing e de inovação que retornou à moda pelas mãos das empresas eletrônicas – o Hotmail revolucionou a abordagem – e muitos setores industriais têm descoberto sua relevância para o negócio.
- Mais do que uma campanha de comunicação, é uma estratégia de marketing completa, com seu próprio *mix* de marketing, muito bem adaptada ao lançamento de novos produtos ou serviços.
- É uma ferramenta poderosa para lançar inovações em um prazo muito limitado e com custos baixos.

### Uma abordagem ideal para inovações

Um exemplo inquestionável no sucesso de um lançamento de inovação foi o dos famosos bloquinhos de avisos Post-it, da 3M. Vejamos, portanto, como a ferramenta do marketing viral contribuiu para esse êxito.

Depois de inventar um papel que era adesivo e, ao mesmo tempo, fácil de desgrudar, a 3M precisava educar o mercado. As pessoas não sabiam o que fazer com os bloquinhos e, além disso, poucos queriam pagar por um produto que competia com o papel de rascunho gratuito. A maneira mais simples de educar alguém é fazer uma demonstração.

Em 1978, os profissionais de marketing da 3M foram até Boise, em Idaho, nos EUA, para o que ficou conhecido na história da 3M como a “Blitz de Boise”. Eles encheram o mercado de artigos para escritório com amostras gratuitas de Post-its e depois constataram que 90% dos consumidores que experimentaram o produto diziam que o comprariam. Em 1979, os Post-its foram lançados nos Estados do leste dos EUA e se tornaram tamanho sucesso que alguns intermediários chegaram a comprar quantos paletes conseguiam para despachá-los para cidades onde ainda não estavam disponíveis.

Em 1980, quando se decidiu que os Post-its seriam lançados nacionalmente, a secretária do presidente da 3M enviou um Post-it para suas correspondentes das 500 maiores empresas dos EUA, listadas no *ranking Fortune 500*. Essas secretárias os usaram e seus respectivos chefes começaram a usá-los também. Logo depois disso, praticamente todo mundo os utilizava, gerando uma demanda crescente. Em 1981, um ano após o lançamento do produto, o Post-it foi chamado de “novo produto de destaque” da empresa. Até 1990, os

bloquinhos de Post-it estavam entre os cinco artigos para escritório mais vendidos dos EUA.

### O que faz o marketing viral

Como no caso do Post-it, os lançamentos de inovação mais bem-sucedidos da história empresarial foram todos gerados por um forte efeito de marketing viral. Este se adapta perfeitamente a um novo produto ao ajudar a:

- gerar rápida notoriedade do produto dentro de um segmento-alvo sem gastar enormes quantias de dinheiro em publicidade de massa;
- educar os clientes-alvo quanto ao uso de um novo produto ou serviço;
- reforçar a percepção de que aquele produto está estabelecendo os padrões, para que seja considerado o primeiro do mercado (vantagem competitiva).

Se, no passado, o marketing viral costumava acontecer por acaso, hoje os profissionais da área estão buscando maneiras de “infectar” ativamente os consumidores com suas mensagens. A Arthur D. Little, por exemplo, ajudou muitas empresas com seu lançamento de inovação. As ferramentas e abordagem clássicas do *mix* de marketing são bem projetadas para produtos estabelecidos e para estratégias de longo prazo, mas frequentemente são insuficientes para auxiliar uma empresa ou um produto da empresa a superar as dificuldades iniciais.

### O princípio por trás dessa abordagem

O marketing para lançamentos de inovação de produtos ou serviços precisa concentrar-se no que a Arthur D. Little chama de princípio do marketing viral, apoiado em quatro conceitos:

- Satisfação: acertar da primeira vez é a base para o marketing viral positivo.
- Simplicidade: a inovação deve ser memorável e fácil de explicar.
- Segmentação: a ordem é começar muito pequeno e pensar muito grande.
- Alvos programados: é preciso saber atingir mais depressa a massa crítica em cada segmento de mercado.

Em resumo, o objetivo desse princípio é maximizar o impacto do marketing viral graças à soma da idéia certa com os melhores multiplicadores, o melhor modo de transmissão e uma difusão otimizada.

### Satisfação

A maneira de as pessoas falarem de um produto ou de uma empresa está diretamente relacionada com sua satisfação. Por exemplo, a Xerox realizou um estudo alguns anos atrás e descobriu que seus clientes mais satisfeitos tinham uma probabilidade seis vezes maior de comprar novamente (e recomendar) um equipamento Xerox do que os que se sentiam mais ou menos satisfeitos. Por outro lado, as pessoas insatisfeitas falam proativa e negativamente duas vezes mais do que os clientes satisfeitos. Essas pessoas são “terroristas” perigosos para um produto ou uma empresa.

Esses resultados sugerem que o primeiro fator-chave do sucesso de uma estratégia de marketing viral tem de ser a experiência e satisfação do cliente. Um exemplo bem-sucedido disso é o Google. Ele foi lançado em setembro de 1999, quando vários serviços famosos de busca já estavam atendendo os primeiros usuários da rede. Seus nomes estavam fortemente associados à história da Internet: Yahoo! (1994), Lycos (1994), AltaVista (1995), Excite (1995).

Em menos de dois anos o Google se tornou o líder mundial dos sistemas de busca sem nenhuma grande campanha de divulgação. Numa pesquisa conduzida pela NPD New Media Services em 2000, que incluiu AltaVista, AOL.com, Ask Jeeves, Excite, GO Network, Google, GoTo, HotBot, Lycos, MSN, Netscape, WebCrawler e Yahoo!, o Google ficou em

primeiro lugar em seis das nove categorias de fidelidade e satisfação seis meses após seu lançamento: Nº 1 em eficácia geral do *site*: o Google ficou em primeiro entre todos os *sites* pesquisados nas seguintes categorias atribuídas: relevância de resultados, facilidade de uso, velocidade, confiabilidade, detalhamento das informações, organização, atendimento das necessidades do usuário, valor e abrangência dos resultados.

- Nº 1 em opinião sobre o *site* em geral: 98% dos usuários do Google indicaram opinião “excelente” ou “muito boa” sobre ele, e o Google ficou em primeiro lugar entre todos os *sites*, com um recorde de 73% de seus usuários dando ao *site* o voto de “excelente”.

- Nº 1 em *site* recomendado a um amigo: o Google ganhou de todos os *sites*, com 97% de seus usuários indicando que o recomendariam a um amigo.

- Nº 1 em comparação com outros *sites*: 98% dos usuários do Google o classificaram como “muito melhor” ou “um pouco melhor” do que os outros *sites*, e o Google ganhou de todos os outros *sites*, com 80% dos entrevistados classificando-o como “muito melhor” do que os outros *sites* da pesquisa.

- Nº 1 em Participação de Visitas Futuras: o Google ficou em primeiro entre todos os participantes por ter a maior participação dos visitantes que planejam voltar a seu *site*.

- Nº 1 em Taxa de Marcadores: entre todos os *sites*, o Google teve a maior porcentagem de usuários que marcaram o *site* em seus computadores, com 82% dos pesquisados.

Graças a essa posição de liderança nos critérios de satisfação dos clientes, o Google alcançou mais de 18 milhões de consultas diárias após seis meses de operação, 60 milhões após um ano e mais de 200 milhões após quatro anos.

### Simplicidade

Praticar marketing viral significa passar uma mensagem de marketing para outras pessoas. O efeito rede de transmissão é o impulsor mais conhecido de marketing viral. Ele é extremamente poderoso: segundo a lei de Metcalfe, numa rede de mil participantes, há 499,5 mil interações possíveis. A evolução foi incrível nessa área. Em 1900, as pessoas se comunicavam regularmente com 10 a 20 pessoas (ou pessoalmente ou por meio de cartas); em 1990, com 50 a 100 pessoas graças à telefonia fixa; e, em 2000, com 100 a 300 pessoas graças à telefonia fixa e móvel e à Internet.

Ou seja, o valor das redes de comunicação individual decuplicou em somente dez anos devido ao número crescente de interações oferecidas pelas novas tecnologias de comunicação. As empresas estreadas de Internet com sucesso muito rápido como Hotmail e Google ilustram o poder exponencial das redes de comunicação.

### Simplicidade: a fórmula de posicionamento de Geoffrey A. Moore

Para	Os clientes-alvo
Os que estão insatisfeitos com	A alternativa atual do mercado
O nosso produto é um	Nova categoria de produto
Que fornece	Capacidade-chave de resolução de problemas
Ao contrário de	A alternativa de produto
Nós reunimos	Principais recursos do produto para sua aplicação específica

Fonte: Geoffrey A. Moore.

Esse poder aumenta quando há simplicidade de produto e de posicionamento. A história do Palm Pilot é um bom exemplo disso. O primeiro produto PDA foi lançado em 1993 pela Apple e foi chamado Newton. A Apple fez um grande comunicado durante uma feira de produtos eletrônicos em Las Vegas, prometeu demais e entregou “de menos”, principalmente em relação ao recurso de reconhecimento de escrita manual. Microsoft, IBM, HP, Texas Instruments, AT&T, NCR e Psion estavam todas trabalhando em novos dispositivos PDA ao mesmo tempo. O setor havia identificado a riqueza de recursos como o fator-chave do sucesso.

Os PDAs eram para ter um *slot* para cartão de microcomputador, planilha, comunicação sem fio –basicamente todos os recursos de um micro normal. A Palm decidiu concentrar-se nas três funções simples de um organizador (calendário, agenda de endereços, lista de tarefas) e acrescentou uma conexão simples ao micro (Hotsync) e escrita Graffiti (caneta sobre tela sensível). A promessa ao cliente era razoável: “Nós não o chamamos de computador nem de PDA. Dizíamos que era um pequeno organizador que se conecta a seu computador”. No final das contas, a Palm havia desenvolvido um produto mais fácil e mais rápido de demonstrar do que o de seus concorrentes, mais confiável e 60% mais barato.

Criar uma mensagem simples para o cliente como essa da Palm é uma tarefa comum para os profissionais de marketing. Contudo, na maior parte das vezes, desenvolver um posicionamento claro para uma inovação é muito mais difícil. Na maior parte do tempo, a proposição de valor é longa demais para ser memorizada ou acaba sendo um *slogan* sem sentido. O especialista em marketing Geoffrey A. Moore desenvolveu uma fórmula simples para validar um posicionamento que “pode criar e ocupar um espaço na mente do cliente”.

Um bom exemplo do que não fazer é o lançamento do serviço WAP em telefones celulares na Europa. A questão principal para a maioria das pessoas era (e ainda é) “o que os serviços WAP podem acrescentar a minha vida?”. A proposição de valor feita pelas operadoras de celulares nos serviços WAP não era clara: são informações? São jogos? É *e-commerce*? É *e-mail*? Os profissionais de marketing responderam: “É tudo isso!”. Errado! Começar um marketing viral com um posicionamento tão nebuloso é uma idéia infeliz, uma vez que é complicado demais entender tantas opções e explicá-las para os outros.

### Segmentação

A segmentação sempre foi um elemento-chave em qualquer tipo de marketing. A primeira razão para a segmentação é que diferentes pessoas não têm a mesma renda, as mesmas atitudes, as mesmas necessidades. Ao lançarem um novo produto, os profissionais de marketing deparam com o mesmo desafio.

Podemos separar a população em quatro macrosegmentos com atitudes e necessidades completamente diferentes em relação a novos produtos:

- **Inovadores:** representam o segmento de pessoas que estão procurando novos produtos em um mercado específico. Esse segmento depende da natureza do produto: as pessoas que procuram novas tecnologias são diferentes das que estão atrás de uma nova moda ou novos destinos de viagem. Normalmente, esse segmento representa entre 5% e 10% da população total considerada, qualquer que seja sua localização geográfica.
- **Pragmáticos:** englobam o início do “mercado de massa”. Eles estão prontos para comprar qualquer produto novo se acreditarem que vale o que custa. São o principal segmento-alvo para qualquer inovação com objetivos de grande escala. Junto com os conservadores, formam entre 55% e 65% da população.
- **Conservadores:** constituem o terceiro segmento. Estão prontos para comprar um produto se o produto ou a marca estiverem estabelecidos. Como já foi dito, eles e os pragmáticos formam entre 55% e 65% da população.

■ **Retardatários:** abrangem as pessoas que relutam em comprar qualquer produto novo, seja por problema de orçamento, seja por algum temor (medo de tecnologia, medo de uma aparência diferente). Constituem entre 30% e 35% da população.

**Alvos programados**

Para cada um desses macrosegmentos, é preciso definir uma abordagem de marketing adequada. Enquanto os inovadores procurarão o produto mais rápido e fácil de usar, os pragmáticos estarão interessados na maior base instalada e no padrão mais comum, os conservadores se apoiarão no conhecimento da marca ou da empresa e os retardatários preferirão *commodities*.

O marketing viral entre macrosegmentos é perigoso, uma vez que nem o inovador, nem o pragmático, nem o retardatário falam a mesma língua. A bebida energética Red Bull é um exemplo típico das barreiras entre segmentos. Sua empresa recrutou “estudantes gerentes de marca” nos *campi* universitários e patrocinou esportes radicais para alavancar suas vendas. Lançou rumores referentes a efeitos afrodisíacos do Red Bull. Dois anos após o lançamento, o segmento de bebidas energéticas já representava mais de 4% de todas as bebidas não-

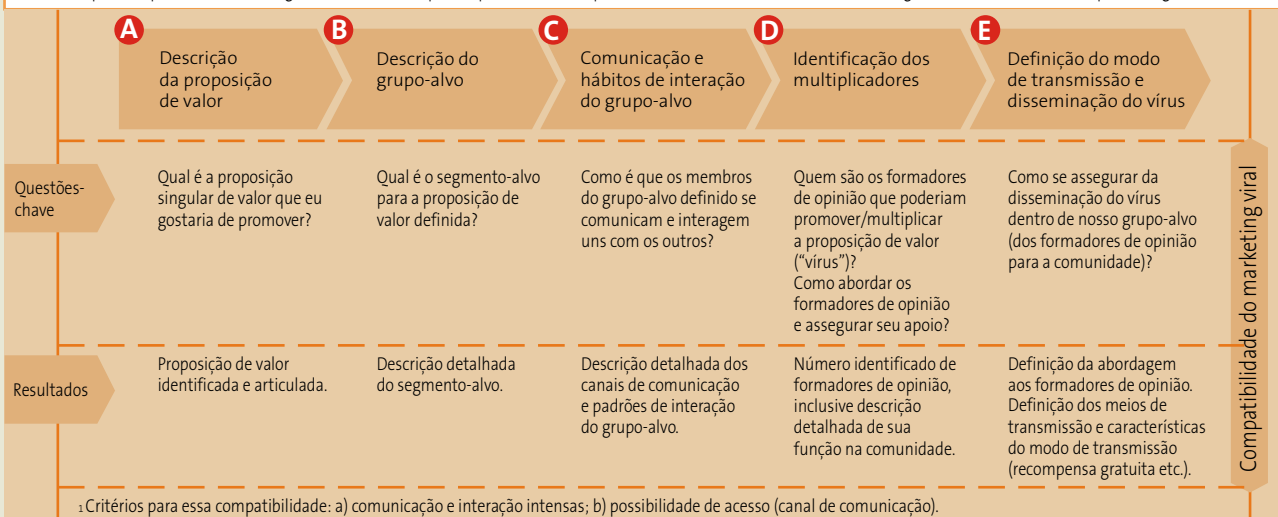
**O MODELO DE MARKETING VIRAL**

1. **A idéia:** a proposição de valor da empresa que cria e lança o “vírus”. A idéia deve ser motivadora e convincente, em uma primeira etapa, principalmente para os multiplicadores (os criadores de tendências, inovadores etc.) objeto da ação e que deveriam multiplicar a mensagem para o grupo-alvo.  
 2. **Os multiplicadores:** provavelmente as questões mais críticas da abordagem do marketing viral sejam: a) a escolha correta dos multiplica-

dores; b) a quantidade correta de multiplicadores; c) a combinação do momento certo com base em uma proposição de valor que promete sucesso.  
 3. **O modo de transmissão:** o modo de transmitir a mensagem não se restringe à Internet. SMS, MMS, publicações impressas, radiodifusão (TV, rádio) –na verdade, pode-se utilizar ampla variedade de canais de distribuição para a transmissão de mensagens.

4. **A difusão:** a velocidade de difusão, no final, é decisiva para o sucesso. Dois aspectos principais precisam ser levados em conta: taxa de crescimento da comunidade e a frequência de interação. Quanto maior a interação do grupo-alvo com os membros do grupo interno ou externo, maior a taxa de crescimento. Essa taxa de crescimento precisa ser tornada explícita, pois pode agregar valor à comunidade e ser um fator adicional de motivação.

Como se pode implantar o marketing viral? Como as empresas podem testar rapidamente se uma ferramenta de marketing inovadora é interessante para atingir as metas?



Fonte: Geoffrey A. Moore.

alcoólicas consumidas nos EUA. O impacto para o Red Bull nesses dois anos foi o aumento de vendas de 1 milhão para 1 bilhão de latas anuais.

Parte do motivo de o Red Bull se sair tão bem é o fato de que eles se ativeram a uma coisa: energia. O gosto estranho, que lembra remédio, prova o efeito saudável para o cliente. Hoje, os notívagos entre 18 e 30 anos, inovadores, adoram o Red Bull, mas seus pais, tios e avós (pragmáticos e conservadores) não comungam dessa opinião. O efeito do marketing viral entre os dois segmentos não funciona. Em outras palavras, se quiser crescer ainda mais e conquistar outros segmentos, a empresa precisa reformular inteiramente o *mix* de marketing do Red Bull.

O segmento de calçados da empresa de roupas esportivas Puma é um excelente exemplo da capacidade de cruzar barreiras entre segmentos. Em 2001, a Puma relançou sua marca e faixa de produtos pela microssegmentação. Um dos segmentos criados foi o de “calçados esportivos descolados”. Seu nicho inicial de “inovadores” foi a comunidade *gay*. Em 2001, eles passaram um ano inteiro se concentrando apenas nela com um produto simples (dois modelos em três cores), muitos acessórios e comunicação e distribuição dedicadas.

O desafio, então, foi expandir seu alvo para o pessoal de 15 a 35 anos de idade fora da comunidade *gay*. Para tanto, a empresa redefiniu inteiramente seu *mix* de marketing: a gama de produtos foi expandida para muitas atividades e esportes (Puma futebol, Puma corrida, Puma críquete, Puma beisebol, Puma motoesporte) e tanto a comunicação como a distribuição foram alteradas, e a Puma agora está posicionada como a marca do sapato “descolado”, patrocinando a equipe de atletismo da Jamaica.

A Puma acertou também ao não mirar um macrossegmento na fase de lançamento de seu produto. Esse pode ser um grande erro. As desvantagens geradas por um segmento alvo demasiadamente grande no lançamento podem ser responsáveis por prejuízos muito maiores do que as oportunidades geradas pela concentração no mercado de massa, levando a vários riscos:

1. **O esforço de marketing se espalha por toda parte** nos alvos de massa, resultando em uma pressão de marketing muito mais baixa.
2. **Os produtos e serviços são mais complicados.** Isso acontece ao se tentar abarcar todos os tipos de necessidades dos clientes. O responsável pelo marketing entra num ciclo vicioso de recursos do produto quando a viabilidade diminui, o preço aumenta e a simplicidade desaparece.
3. **O efeito de rede se dilui.** Para que o boca-a-boca se desenvolva em qualquer mercado específico, deve haver uma massa crítica de indivíduos informados que se comunicam regularmente e que, ao trocarem idéias, reforçam o posicionamento do produto ou da empresa. Assim, ganhar apenas alguns clientes em vários segmentos tem pouco ou nenhum efeito.

A identificação de um microssegmento-chave rapidamente conquistável continua sendo um passo decisivo na abordagem do marketing viral. Para alguns produtos, um microssegmento-chave pode ser as secretárias (por exemplo, nos blocos de Post-it) ou os executivos (Palm Pilot).

4. **A batalha do vencedor-leva-tudo está perdida.** Vale a pena se concentrar em um nicho de mercado na fase de lançamento para amplificar a Lei de Zipf (que diz que “o nº 1 é muito mais popular do que o nº 2”), criada pelo professor homônimo de lingüística da Harvard University. É também chamada de “a batalha do vencedor-leva-tudo”. Os clientes pragmáticos querem comprar dos líderes de mercado. Como na maioria das vezes não se consegue dominar um mercado, você precisa criar seu próprio mercado, segmentando de uma forma melhor.

A ferramenta de marketing mais comum para maximizar a “batalha do vencedor-levado” é a lista de sucessos. Como uma ferramenta de marketing, ela gera um marketing viral passivo para o grupo-alvo: “Se milhões de pessoas compraram, deve valer a pena”. As indústrias fonográfica, automobilística e de livros usam a lista de sucessos por microssegmento. No setor de música, seriam o CD de *rock* nº 1, o CD ao vivo de maior vendagem e assim por diante. Essa ferramenta de marketing de “lista de sucessos” pode ser usada em muitos outros negócios, como os destinos de viagem mais visitados, no caso das agências de viagens.

Bem no início do lançamento de um produto, é muito difícil tornar-se o número um, mesmo com a ajuda de uma segmentação melhor do mercado. O uso clássico do marketing viral para esse momento específico é “escassez”. Por exemplo, no lançamento do Playstation2, a Sony conseguiu espalhar rumores sobre escassez do produto e deliberadamente segurou a distribuição, o que provocou filas de pessoas nas lojas para comprar o produto. O mesmo ocorreu com os novos Pumas, quando um cliente precisava visitar três ou quatro lojas antes de encontrar uma que não estivesse com o estoque esgotado.

### **Lembre: o produto precisa ser muito bom**

A implantação bem-sucedida de um marketing viral se baseia inteiramente na qualidade e na relevância do produto. É inútil e potencialmente desastroso o uso do marketing viral se você não tem um bom produto ou serviço que se encaixe perfeitamente nas necessidades do cliente alvejado. Analogamente, ter um bom produto ou serviço que se encaixe perfeitamente nas necessidades do cliente sem utilizar o marketing viral é desperdício de dinheiro.

O marketing viral ganhou importância nos últimos anos porque as taxas de retenção de clientes vêm diminuindo constantemente. As pessoas têm menos confiança nas gigantescas empresas globalizadas e suas campanhas publicitárias, e a divulgação boca-a-boca de uma mensagem é crítica para o sucesso de uma inovação. Portanto, é vital para as empresas abordar os multiplicadores que possuem grande influência nas respectivas comunidades.

© Arthur D. Little