



Para vencer a crise, crie aquilo que falta

—
POR **SETH GODIN**

O marketing gosta de trabalhar com o lado da procura. Gosta de pegar aquilo que já tem demanda, derrubar o preço, soltar muita publicidade e, dessa forma, chegar ao lucro. Se for possível elevar a demanda do que já se produz, um monte de problemas se resolve por si só. É essa a promessa da operação de marketing típica: se tivermos verba, aumentamos a demanda.

Mas há uma alternativa, embora negligenciada: se oferecer um bem ou um serviço escasso e cobiçado (e que ninguém mais pode oferecer), a vitória é sua. E o que é, a um só tempo, escasso e procurado? Tudo o que é difícil: difícil de conceber, de transmitir, de fazer. Às vezes, difícil até (num primeiro momento) de vender — uma ideia impopular, quem sabe, ou um produto à frente de seu tempo. Num mundo cada vez mais eficiente e conectado, a única coisa que não existe em quantidades ilimitadas é o produto de um trabalho difícil.

Administrar uma fábrica complexa já não é particularmente difícil; no mundo todo, há gente capaz de fazê-lo a um custo menor do que o seu. Abrir mais um hipermercado deixou de ser difícil há um tempinho. Fabricar um produto e despachá-lo? Não é tão difícil.

Conseguir dinheiro? Também não.

A comoditização não vale apenas para a produção e a venda de artigos baratos. Quase tudo o que ensinam na faculdade de administração é fácil de fazer. É fácil aplicar o modelo de precificação de opções. Também é fácil analisar uma planilha. Prestar serviços de auditoria não é difícil. Tampouco é complicado operar um site de tráfego intenso. A Amazon cuidará disso por você por uns poucos centavos. Nem mesmo complicados efeitos visuais de computador são necessariamente difíceis — fazer um filme ruim de lobisomem nunca foi tão fácil e tão barato.

A falta de dificuldade é acompanhada de mais escolha, mais variação — e, sim, de preços menores (e margens menores também). O consumidor fica enfasiado. Isso coloca uma enorme pressão sobre a empresa, pois a disputa para ver quem faz mais por menos exige que a organização faça todo esse trabalho fácil com mais rapidez ou a um custo menor do que ontem. E não há muito espaço nem para uma coisa nem para a outra.

A única escapatória nessa disputa? O trabalho difícil. A única alternativa é criar algo escasso, algo valioso, algo pelo qual as pessoas paguem mais.

E o que é difícil? Criar algo belo é difícil — seja a

“
**O MUNDO SERÁ DAQUELES
QUE CRIAM ALGO ESCASSO,
NÃO ALGO BARATO.
A DISPUTA PELA LIDERANÇA
ESTÁ APENAS COMEÇANDO”**

beleza tangível de uma brilhante inovação ou a essência intangível da liderança excepcional. Há beleza numa abordagem elegante e inovadora a um problema. Pode haver beleza num simples dispositivo que funcione de forma intuitiva, confiável e eficiente. Ou numa solução eficaz – uma “bonita” solução – para uma disfunção organizacional. E há beleza no ato de se conectar com os outros e liderá-los.

Promover mudanças é difícil. É difícil achar, contratar e segurar gente capaz de – e disposta a – mudar o atual estado das coisas. É difícil insistir num projeto do qual ninguém parece gostar. É difícil motivar uma equipe de gente que vinha ouvindo mentiras ou que teve seu ânimo destruído.

Sempre haverá demanda por gente capaz de fazer um trabalho difícil. Ainda assim, nossa opção automática é fazer o trabalho fácil, o trabalho burocrático, o trabalho que só requer atividade, não esforço ou coragem de verdade. Isso vale tanto para indivíduos como para empresas. Por quê? Porque achamos que nosso papel é produzir coisas medianas para gente mediana, derrubar preços e, quando muito, aumentar marginalmente o valor. Antigamente era assim que uma organização crescia.

Não mais. O mundo será daqueles que criam algo escasso, não algo barato. A disputa pela liderança está apenas começando.

// **Seth Godin** é empreendedor, blogueiro e escritor. Seu mais recente livro é *What To Do When It's Your Turn* (2014)