

# **OS 8 Ps DO MARKETING DIGITAL**

---

O GUIA ESTRATÉGICO DE MARKETING DIGITAL

**Conrado Adolpho**

Copyright © 2008, 2009, 2010, 2011 Novatec Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9610 de 19/02/1998.

É proibida a reprodução desta obra, mesmo parcial, por qualquer processo, sem prévia autorização, por escrito, do autor e da Editora.

Editor: Rubens Prates

Capa: Alex Henriques/Victor Bittow

Revisão gramatical: Marta Almeida de Sá

Editoração eletrônica: Camila Kuwabata/Carolina Kuwabata

ISBN: 978-85-7522-275-1

Histórico das impressões:

Julho/2011 Primeira edição

**Este livro foi publicado originalmente com o título *Google Marketing*.**

Histórico das impressões com o título *Google Marketing*:

Setembro/2010 Segunda reimpressão

Abril/2010 Primeira reimpressão

Janeiro/2010 Terceira edição (ISBN: 978-85-7522-204-1)

Fevereiro/2009 Segunda reimpressão

Agosto/2008 Primeira reimpressão

Abril/2008 Segunda edição (ISBN: 978-85-7522-161-7)

Novembro/2006 Primeira edição (ISBN: 85-7522-104-3)

Novatec Editora Ltda.

Rua Luís Antônio dos Santos 110

02460-000 – São Paulo, SP – Brasil

Tel.: +55 11 2959-6529

Fax: +55 11 2950-8869

Email: [novatec@novatec.com.br](mailto:novatec@novatec.com.br)

Site: [www.novatec.com.br](http://www.novatec.com.br)

Twitter: [twitter.com/novateceditora](https://twitter.com/novateceditora)

Facebook: [facebook.com/novatec](https://facebook.com/novatec)

LinkedIn: [linkedin.com/in/novatec](https://linkedin.com/in/novatec)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Vaz, Conrado Adolpho

Os 8 Ps do marketing digital : o seu guia estratégico  
de marketing digital / Conrado Adolpho Vaz. --  
São Paulo : Novatec Editora, 2011.

ISBN 978-85-7522-275-1

1. Buscas na Internet 2. Google (Firma)  
3. Marketing - Técnicas digitais 4. Marketing na  
Internet 5. Mecanismos de busca na Web 6. Sociedade  
da informação I. Título.

08-02749

CDD-658.8002854678

Índices para catálogo sistemático:

1. Marketing digital : Administração  
de empresas 658.8002854678

ORF20110713

## O contexto: o novo cenário da sociedade digital

O ano era 1959. Dez anos antes de Woodstock e de o homem pisar na Lua, o mundo já ansiava pelas mudanças que estariam por vir na psicodélica década de 1960. O publicitário Bill Bernbach e sua agência, atual DDB, lançariam o Fusca nos Estados Unidos com o lacônico slogan “think small”, resultando em um estrondoso sucesso – evidência de que tal campanha capturou de maneira singular o espírito contracultural da época, em que o status quo era ter carros grandes e beberrões de gasolina, não pequenos e econômicos. O status era ser “big”, não “small”. Do mesmo modo que o “think small” foi uma resposta ao anseio americano por transformações na sociedade e ao desejo de mais informalidade nas relações humanas, cerca de 50 anos depois, a internet – com o advento maciço da chamada web 2.0 – entregava a mesma resposta, mas de forma muito mais abrangente e completa, dando sequência ao ciclo de modificações no ideário social jovem que se iniciou na década de 1960.

Uma ideia interessante para reflexão é o fato de que a história do computador pessoal foi alavancada na Califórnia, no tão falado Vale do Silício, que concentra hoje empresas como Apple, Google, eBay, Intel, Facebook, HP, Microsoft e tantas outras.

O surgimento da internet não foi simplesmente uma inovação disruptiva, mas praticamente a personificação de um conceito bíblico de sermos todos um. A internet nos une na medida em que delinea a cada bit a tessitura de nossa existência cada vez mais baseada na era da informação. A internet, paradoxalmente em relação à sua grandeza sistêmica, permite o prosaico, deixando espaço para que exerçamos nossas individualidades e vontades. A rede, além de nós (nos dois sentidos da palavra) e hubs, é preenchida

pela externalização de nossos desejos e nossas necessidades. O espírito subjetivo e subversivo da web se manifesta desde um obscuro tweet para três ou quatro seguidores até um vídeo do YouTube que, do dia para a noite, é visto por milhões de pessoas. Dá margem ao “broadcast yourself”, sendo intrigantemente “small” e “big” ao mesmo tempo.

Profissionais que ainda medem a profundidade do rio da “velha economia” – diga-se de passagem, a quase falida economia das grandes corporações – com os dois pés se ressentem de sua dificuldade em perceber o “menos é mais” deste novo mundo em que o individual e o criativo ocupam o lugar do massificado e do dispendioso. O consumidor já há alguns anos tenta, muitas vezes em vão, exercer sua cidadania apresentando ao mundo suas próprias opiniões a respeito de produtos, serviços, candidatos e outros elementos sociais passíveis de críticas ou elogios. A massificação, que ainda reina, mas já não mais governa como outrora, gerava tanto ruído que nos era impossível ouvir a voz de um consumidor insatisfeito bradando. O que algumas populistas mídias não permitiam, a web, com sua natureza revolucionária e democrática, o faz abrindo espaço para que qualquer indivíduo esteja sob os holofotes. Semeia um campo prolífico para que o clamor do indivíduo seja ouvido e, caso seja pertinente, reflita o desejo de uma multidão que antes não tinha meios para se expressar.

Assim como a internet captou (e capta dia a dia a cada busca no Google) o íntimo de uma sociedade global, ela é o meio natural para que o homem se expresse fazendo com que o foco se desloque do macro para o micro – uma renascença digital que volta seus olhos para a valorização do ser. O mesmo refrão entoado em 1959 – think small – parece ter captado com força total o espírito libertário da década de 1960 para mudar o mundo. Pensar “small” significa iniciar a comunicação de fato com o consumidor – a menor partícula do organismo mercadológico e também a mais poderosa.

### **Estudo de caso nº 1 – Albergue Estação Bem-Estar**

O Albergue Estação Bem-Estar é uma instituição que cuida de desabrigados na cidade de São Paulo e que, para conseguir mais voluntários e doadores, resolveu adotar uma estratégia online. A ideia, muito bem planejada e trabalhada para captação de novos recursos, foi utilizar uma plataforma já estruturada e difundida pelo público que procura por um imóvel.

No site *www.imovelweb.com.br* o albergue criou um anúncio vendendo uma “casa” de um morador de rua. A descrição dizia que, como o morador tinha conseguido um local melhor para morar, vendia a casa para ir morar no Albergue Estação Bem-Estar, que “abriga, trata e realoca moradores de rua na sociedade”. O texto também convidava o usuário a contribuir com o instituto, indicando o site e telefone para contato.

O mais incrível da campanha foram os resultados obtidos, pois com um investimento de 50 reais o anúncio ficou no ar por dois meses e conseguiu 24.750 cliques. Com essa campanha, 941 novos doadores foram conquistados; o que arrecadou um montante igual a 8 mil reais em doações online.

Site: <http://bit.ly/eKMwgx>

Vídeo: <http://bit.ly/gP1XO3>

Para saber mais: <http://bit.ly/eqjLO5>

## 1.1 Contexto histórico de nossa sociedade digital

Algo que sempre me incomoda em muitos dos livros que se propõem a explicar um novo modelo de mundo é a falta de perspectiva histórica para que se entenda como as coisas chegaram até determinado ponto. Não se pode entender de forma plena o ser humano sem o contexto histórico que o trouxe até aqui. A tecnologia pode ser disruptiva, mas o ser humano continua muito parecido com o que era há 100 ou 200 anos. A cultura e a tecnologia mudaram, mas a essência da natureza humana continua a mesma. Entenderemos como chegamos aqui tomando dois pontos como partida da nossa jornada – o passado e o presente.

Um livro que se propõe a falar de internet não poderia começar sem uma reflexão sobre o passado e uma construção do cenário atual, a partir da evolução possibilitada por todos aqueles pensadores que lutaram (e muitos morreram) para defender preceitos que hoje nos são comuns e imprescindíveis. Parafraseando o astrônomo Carl Sagan, são bilhões e bilhões, não de estrelas, mas de páginas na internet. Todas brilhando, não no céu, mas nas telas dos computadores do mundo inteiro. Coloridas, vibrantes e únicas, disputam a atenção dos astronautas do novo mundo – exploradores intrépidos em busca do desconhecido em um novo universo –, o dos internautas. Sites surgem do nada e desaparecem no limbo do esquecimento

cibernético a todo momento com a mesma facilidade com que um garoto de nove anos cria um blog. Pela nossa nova janela para o mundo, nossos monitores, a internet passa, e nós, Carolinas, não vemos o tempo passar. A impressão que permanece é de que estamos tão longe de entender como a internet transformará nossas vidas nas próximas décadas quanto estamos de entender os mistérios do universo. Para uns, a internet é uma mídia de massa; para outros, a perfeita segmentação. Quem sabe, os dois... Tal qual “homens das cavernas” observando o céu e pensando serem as estrelas buracos na tela do firmamento ou objetos que fatalmente cairiam sobre nossas cabeças, continuamos perdidos em um novo mundo que desafia nossa lógica cartesiana e linear. Não existe mais tempo, não existe mais linearidade no mundo virtual.

Olhe para o céu em uma linda noite estrelada. Verá ao mesmo tempo tantas estrelas quanto sua visão permitir. Porém, a visão que terá delas será o que cada uma foi há décadas, séculos ou milênios. Vários tempos em um só instante. Assim é a internet. Um mundo atemporal e multidimensional no qual se pode existir em qualquer espaço ou tempo. “A única constância é a mudança”, disse o filósofo grego Heráclito ainda em 500 a.C. Após 2.500 anos, a internet é a própria mudança. Falemos de conceitos, não de fórmulas. Falemos de milênios de interações entre seres humanos. A internet é uma rede de pessoas, não de computadores, e deve ser olhada como tal. É preciso entender o ser humano para entender a internet. Para muitos de nós, ela ainda é um mistério, tal qual o universo. Vamos desmistificá-la um pouco neste livro e esperar por suas novas indagações.

O homem é um ser em constante mudança. Heráclito defendia isso há mais de 2.500 anos com a expressão “panta rhei” ou “tudo flui” – a expressão que rege nossa vida hoje. Apesar de muito antiga, ela se torna cada dia mais atual. O mundo dinâmico que presenciamos é uma prova irrefutável do “tudo flui”. Como fazer qualquer planejamento ou criar as bases para qualquer estratégia sobre um mercado que muda a cada segundo? Para muitos, planejar no contexto atual é como construir em areia movediça. Há mais de 2.500 anos já havia a percepção do caos e da dinamicidade humana e, ainda assim, a Grécia deixou um legado sobre o qual boa parte de nosso pensamento ocidental moderno se apoia.

Mudanças nas concepções vigentes e outrora tidas como verdades absolutas nem sempre são bem recebidas por nós, mortais seres humanos que, muitas vezes, preferimos a continuidade do cômodo *status quo* à adoção de uma “verdade inconveniente”, segundo Al Gore em seu premiado documentário. Exemplos de visões míopes – seja em marketing, ciência ou política – não faltam na história. Porém, ao contrário do que acontecia durante os séculos passados, neste breve século 21, nós, mortais cidadãos, temos as ferramentas necessárias para provar e divulgar nossas descobertas, opiniões e críticas a uma quantidade aparentemente ilimitada de pessoas, sem o risco de sermos queimados na fogueira (pelo menos, não literalmente). Podemos entrar em contato facilmente com nossos consumidores e falar-lhes sem o ruído gerado por intermediários. Hoje temos a comunicação em nossas mãos, podemos eliminar ruídos, mal-entendidos ou boatos simplesmente escrevendo um blog, gravando um vídeo no YouTube ou twittando. É a era do relacionamento direto com o mercado.

Mas nem sempre foi assim. Em 1514, em meio ao período das grandes navegações portuguesas e espanholas, Copérnico divulgava sua teoria heliocêntrica, a qual, negando a teoria aristotélica de que a Terra era o centro do universo, colocava nosso planeta girando em torno do Sol, e não o contrário. Assim como vários outros que estavam à frente de seu tempo, Copérnico não foi acreditado pelos cientistas da época, sendo alvo do ridículo. Copérnico, Tycho Brahe, Galileu e Kepler foram alguns dos “ombros de gigantes” em que Newton e boa parte da mesma comunidade científica vindoura se apoiaram, entretanto. Se fosse vivo hoje, Copérnico não acreditaria no que um site como o <http://wechoosethemoon.com> pode lhe mostrar – uma viagem completa à Lua reproduzindo a missão da conquista do homem ao nosso satélite. A internet nos choca com sua maneira de mostrar o quão atrasados éramos na época de Copérnico.

É lógico que se apoiar em ombros de gigantes só foi possível depois do desenvolvimento da escrita, há cerca de 5 mil anos, potencializado pela invenção da prensa de Gutenberg, há pouco mais de 500 anos. Com tal invenção, pudemos “estocar” o conhecimento, passando a construir novas teorias utilizando as antigas. A ciência se separa da filosofia e, devido ao conhecimento agora guardado em livros impressos em massa democratizando

o conhecimento, ocorre no século 15 o que chamamos de “revolução científica”. Uma curiosidade é que as páginas do primeiro livro impresso pela prensa de Gutenberg não tinham números. Em algum momento posterior, alguém numerou as páginas. Isso fez com que pessoas em vários lugares passassem a olhar para as mesmas páginas e discuti-las como uma referência muito mais precisa que melhorou em muito a comunicação e a construção de conhecimento. Construimos sobre o já construído, mixando teoremas e postulados do mesmo modo como editamos uma foto do Flickr transformando-a em outra ou fazemos um mashup do Twitter com o Google Maps criando o Twitpic (<http://twitpic.com>) ou uma bela ferramenta de apresentação de tweets como o <http://visibletweets.com>.

Os ombros de gigantes aos quais se refere Newton só foram possíveis devido à presença cada vez maior da informação registrada, seja em forma de desenhos em cavernas ou compêndios. Voltarei a esse ponto mais adiante. Desde a grande explosão, carinhosamente chamada de “Big Bang”, até hoje, já se passaram 15 bilhões de anos. O homem levou milhões de anos para descobrir a roda, mais milhares de anos para inventar o avião, mais 70 anos para chegar à Lua e apenas poucos anos para dar vida à internet e nos possibilitar chegar muito mais longe do que ao nosso satélite terrestre. Nesse ínterim, gigantes nasceram e morreram para que pudéssemos ter a chance de, a partir de nossas casas, descobrir verdades e derrubar mitos em qualquer lugar em que se encontrem, seja em muros separatistas que fomentam guerras entre iguais, seja nos fatos acobertados pelos “Ministérios da Verdade”<sup>1</sup>.

Estamos em uma nova era em que as informações sobre fatos universais estão escancaradas para quem quiser analisá-las sob frias lentes. O próprio universo já não é mais privilégio de cientistas e acadêmicos do tempo de Copérnico. O Sky, do Google ([www.google.com/sky](http://www.google.com/sky)), por exemplo, permite que repitamos a história ao explorarmos constelações e planetas a partir da tela de nosso notebook. Ao observarmos uma estrela no Sky, *Sirius*, por exemplo, na realidade não estamos observando a estrela, mas, sim, a informação de que ela existe. É a substituição do objeto pela sua informação. A

---

1 O “Ministério da Verdade” faz parte do romance “1984”, do escritor inglês Eric Arthur Blair, mais conhecido pelo pseudônimo de George Orwell. Tal ministério era o maior responsável pelas falsificações e alterações de documentos: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ministério\\_da\\_Verdade\\_\(1984\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ministério_da_Verdade_(1984))

informação<sup>2</sup> sobre *Sirius* faz com que não precisemos ir até os confins do universo para descobrir que ela, de fato, existe. Podemos nos fazer presentes entre as estrelas por meio do Sky.

Vivemos a era da informação e da verdade. Nada mais pode ser escondido ou acobertado com a facilidade com a qual até então se fazia. A informação permeou todos os grandes acontecimentos dos últimos séculos, tornando-se cada vez mais importante e presente. Hoje ela é a real moeda e, quanto a isso, vale citar uma passagem do livro *A Galáxia da Internet*, de Manuel Castells:

A internet é o tecido de nossas vidas. Se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na Era Industrial, em nossa época a internet poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto a um motor elétrico em razão de sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana.

Assim como a energia está presente em praticamente todos os campos da atividade humana, a informação também está. Atualmente vivemos em uma era de informação abundante e crescente. Sabemos que há informações sobre quase tudo o que existe. Dada tal quantidade de informações disponíveis hoje, quais as implicações disso em um mundo que sempre conviveu com a escassez delas? Como isso afeta a economia global baseada até então na valorização da escassez – a venda de espaços ou objetos limitados –, uma vez que boa parte dos recursos com base em informação (bits) não é mais limitada? As respostas a tais perguntas nos mostrarão ao longo do livro o quão profundas são as mudanças pelas quais passamos atualmente em nossa sociedade.

#### *Referências adicionais:*

- Livro: *O novo mundo digital*, de Ricardo Neves, livro que discute as dinâmicas do novo mundo tomando como base o contexto histórico que fez com que chegássemos até aqui.
- Livro: *A galáxia da Internet*, de Manuel Castells, obra reflexiva do brilhante sociólogo sobre como a internet cria uma nova dimensão em torno dela.

---

2 Vamos considerar a palavra “informação” neste livro como qualquer bit ou dado sobre um objeto qualquer. Um preço de um produto ou uma foto dele é, para nós, uma informação sobre algo.

- Livro: *Conhecimento em rede*, de Manuel Castells, clássico do autor sobre as mudanças que a internet traz para nossas vidas.
- Link: <http://bit.ly/iitjyB> – Café filosófico com Marcelo Tas fazendo uma analogia da Renascença e outras épocas antigas com a internet.
- Link: <http://bit.ly/lPvBn2> – Vídeo sobre como surgiu a internet.
- Link: <http://bit.ly/mRgSLv> – Germes, Armas e Aço – preview do vídeo de Jared Diamond que mostra como a humanidade progrediu de um ponto de vista geográfico e por que alguns países se tornaram mais ricos do que outros. Recomendo que veja esse vídeo assim que puder. É uma obra-prima.
- Link: <http://bit.ly/mc30hq> – Artigo da revista Wired discutindo o novo socialismo que está se formando com a colaboração gerada pela internet. Título original: “The New Socialism: Global Collectivist Society Is Coming Online”.

Siga meu perfil no Twitter – [@conradoadolpho](#) –, para ver outras referências adicionais quando as descubro. Sempre posto por lá referências adicionais relativas a capítulos de *Os 8 Ps do Marketing Digital*. O livro não se encerra nestas folhas de papel, ele se expande para além dos átomos, se expande para os bits. Se você está em dúvida sobre como criar uma conta ou o que é o Twitter, leia o post <http://twitterbh.com.br/blog/category/dicas> e tudo ficará mais claro. Se você ainda não tem um perfil no Twitter, trate de criá-lo, já.

## 1.2 A economia dos átomos e a economia dos bits

Na década de 1980, Alvin Toffler preconizou o que hoje testemunhamos a cada bit que trocamos na internet – a geração de riqueza passou das mãos da produção para as mãos da informação. Esse simples fato tem trazido mudanças profundas na maneira como lidamos com os mais diversos aspectos da sociedade, do cultural ao político, do econômico ao religioso. Toffler, um dos mais importantes futurólogos do planeta, previu, em 1970, que os computadores, até então imensas e pesadas máquinas, fariam parte do dia a dia das pessoas; apostou na redução do papel do Estado e fez

outras previsões que, em sua maioria, se cumpriram. Em 1980, lançou seu clássico livro *A terceira onda*, no qual apresenta as diversas formas como a humanidade produziu riqueza ao longo dos séculos.

A primeira onda, primeira forma de produção de riqueza da humanidade, teria sido o desenvolvimento da agricultura, quando o conhecimento era mínimo e do homem era exigido apenas que acordasse muito cedo e trabalhasse arduamente com seus próprios braços para que fosse próspero. Foi uma revolução capitaneada pela invenção do arado.

A segunda onda veio com a Revolução Industrial, que se iniciou em meados do século 18, na Inglaterra. A produção de riqueza pela terra deu lugar à indústria e aos bens de consumo. Revolução protagonizada pela invenção do motor a vapor.

A terceira deu-se quando a produção de riqueza da indústria cedeu lugar ao conhecimento, que passou a ser não mais um meio adicional, mas dominante. A invenção do computador, associada a diversas outras mudanças na sociedade, criou o que vivemos hoje – a sociedade da informação.



Perceba que, em muitos países emergentes, inclusive o Brasil, vive-se em paralelo nas três ondas. Isso faz com que tenhamos que trabalhar tanto com o que há de mais moderno em termos de informação e tecnologia quanto com o que há de antigo como listas e guias.

Os átomos cada vez mais dão lugar aos bits de informação, fato observado e explorado por todas as nações que prosperam hoje no cenário mundial – Japão, Tigres Asiáticos, China, Índia e outros em menor escala. Em alguns países socialmente assimétricos, como o Brasil, podemos observar as três ondas convivendo concomitantemente de maneira singular.



Fique atento à próxima grande explosão de crescimento que muito provavelmente acontecerá na África, segundo a admirável Graça Machel.

De 1980 a 1995, presenciamos as primeiras mudanças em direção a essa nova sociedade – a informatização elevou a níveis nunca antes imaginados o fluxo e a organização da informação. Podemos ver, por exemplo, um reflexo dessa informatização na integração da cadeia de suprimentos, diminuindo os níveis de estoques e aumentando a margem de lucro dos varejistas. Após

a estabilização da moeda e a explosão do consumo no país, sistemas que melhoraram o fluxo de informações por meio da cadeia de suprimentos transformaram o mercado de “orientação para o produto” para “orientação para a demanda”. Toda essa informatização faz com que cada vez menos os custos da cadeia produtiva estejam nas mãos da produção de bens e cada vez mais na prestação de serviços como mídia, entretenimento, educação, saúde e serviços financeiros, muitos deles exclusivamente dependentes de informação e conhecimento.

Quando você compra, principalmente se for um produto de alta tecnologia, uma grande parte do que você paga são serviços, e não produção em si. Você está pagando por design, propaganda, atendimento ao cliente, suporte e vários outros elementos que envolvem muito mais bits, conceitos e informação do que propriamente átomos. Pense no que é um iPhone e o que é “hi-phone”. O primeiro tem um valor percebido de alguns milhares de reais, o segundo, 199 reais parcelados em 12 vezes. Empresas que ainda acreditam que os seus lucros estão no produto e não no serviço correm sério risco de serem esmagadas por produtos fabricados na China, como já aconteceu com tantos segmentos, seja de canetas ou de tecidos, nos mais diversos países. Fabricantes, atacadistas, varejistas e consumidores hoje se encontram ligados por um fluxo de dados constante que informa ao fabricante em tempo real o momento exato em que um produto seu passa pelo caixa de um supermercado, esteja ele em uma cidade de 30 mil habitantes ou em uma metrópole. Isso informa ao fabricante o nível de estoque do varejista, determinando se ele deve aumentar ou frear a produção. O controle do nível de estoques passou a ser nanometricamente controlado.

Tudo isso para quê? Para diminuir os custos – estoque parado, por exemplo – e para entender e agradar o consumidor. Ele é, de fato, o detentor da riqueza e do poder. Os bits que trafegam na rede B2B se destinam cada vez mais a compreender o comportamento daquele que mantém a empresa de pé – o cliente. O quanto você compreende o comportamento de compra do seu consumidor? Caso esse entendimento esteja em níveis abaixo do que a nova economia exige, é melhor se movimentar para melhorá-lo sob pena de perder clientes rapidamente para alguém que faça o dever de casa corretamente.

A economia da informação muda completamente os parâmetros de valor. Uma ideia que gere uma vantagem competitiva pode valer milhões, talvez bilhões de dólares. Quanto vale uma ideia como a que deu origem ao modelo de negócio hoje praticado pela Microsoft, ou a que sustentou o crescimento da Dell ao vender computadores antes de produzi-los de fato? Quanto vale uma ideia como a que aumentou o bocal do tubo de pasta de dentes? Ou a ideia que deu origem ao modelo de links patrocinados do Google? O dinheiro está nas ideias, na informação, nos bits, não no banco e muito menos na produção. Sites com muito pouco dinheiro, mas com uma boa ideia, passam da casa das dezenas para a casa das centenas de milhões de usuários em poucos meses. Crescimentos da ordem de 1.000% ou 5.000% não são números fantasiosos na economia da informação.



O dinheiro está nas ideias, nos projetos, nas mentes criativas e na realização correta dessas ideias. Quem tem uma boa ideia e uma boa equipe para executá-la tem dinheiro. Entre a boa ideia e o dinheiro há somente o tempo de execução.

Temos a nítida noção de que vivemos em uma época de informação quando percebemos que o “como fazer” é muito mais fácil do que saber “o que fazer”. Existe tecnologia para transformar praticamente tudo em realidade, porém, toda a realidade futura começa em um sonho presente – o futuro, enquanto não chega, é uma abstração, é um planejamento, uma ideia. Muitas empresas têm ganhado muito dinheiro vendendo o futuro. O que a Dell faz, afinal? Vende um computador que ainda não existe, de fato, e que será montado a partir do momento em que você comprá-lo. Ou seja, vende o futuro. Contrate pessoas criativas e inteligentes e você crescerá (mudando seu modelo de gestão de “controladora” para “participativa”, lógico). O mundo atual é das ideias, das abstrações, do intangível.

As consultorias que presto para diversas empresas ou as palestras que ministro que mostram a direção que o mercado está tomando são a maior prova de que vivemos em plena era do conhecimento. As pessoas se avolumam para ouvir informações, dados, teorias. A informação nova utilizada com inteligência, que o seu negócio já tem, gera o conhecimento, e este é que gera riqueza para as instituições. O conhecimento sobre todo o processo

em que uma empresa está inserida, desde a produção do bem até o pós-compra, incluindo seus hábitos de consumo, de uso e percepção da marca, torna essa organização mais ou menos lucrativa. É por isso que um dos Ps do marketing digital é a “Precisão”, ou seja, a mensuração de todos os resultados advindos de uma determinada campanha ou ação promocional, por exemplo. O que não é medido não é gerenciado, lembra-se?

A economia da informação não tinha de fato se mostrado ao mundo até poucos anos atrás. No Brasil, em 1995, um fenômeno disruptivo abriu-se comercialmente – a internet. Todas aquelas informações, que durante décadas foram transformadas em bits, agora poderiam trafegar livremente por computadores de todo o mundo, bastando, para tanto, um computador e uma linha telefônica. Com a privatização da telefonia no Brasil e a consequente popularização das linhas telefônicas em meados da década de 1990, criou-se a base para a internet explodir no país.

A informação passa realmente a ser a verdadeira protagonista da mobilidade social<sup>3</sup>. De livros a sofás, de músicas a relacionamentos, tudo é transformado em bits e comercializado por meio da grande rede. Ela perscruta e se torna cada vez mais presente em nosso dia a dia. O ponto mais importante que quero mostrar para você, leitor, é que em uma economia em que a informação é a protagonista, aprender as suas regras é condição *sine qua non* para que obtenhamos lucro e crescimento de nossas carreiras e empresas. Este capítulo mostrará algumas dessas regras, como a que explica por que algumas empresas vendem tão bem pela internet e outras não.

A internet é um meio que permite a troca livre e instantânea de dados. Nada mais adequado para uma era em que tudo é transformado em bits. E nesse ponto vale um parêntese. Se você já participou de algum site de relacionamento afetivo, como Par Perfeito ou tantos outros que povoam a web, sabe que uma das regras é ter uma ótima foto. Quanto melhor a foto, mais contatos você recebe na sua caixa postal. Isso está totalmente em harmonia com uma época que valoriza o design (a Apple e as embalagens

---

3 Isso foi revelado pelo Banco Mundial em um estudo relacionando o crescimento da economia de um país com o crescimento da banda larga em seu território. O objeto de estudo foram 120 países no período de 1980 a 2006. Tal análise revelou que para cada 10% de penetração da banda larga há um aumento de 1,21% no PIB per capita nos países desenvolvidos e 1,38% no PIB per capita dos países em desenvolvimento. [http://siteresources.worldbank.org/INFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/Resources/BuildingBroadband\\_cover.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/Resources/BuildingBroadband_cover.pdf).

dos biscoitos da Bauducco que o digam) e que se compra, antes do bem em si, a informação sobre o bem. Em um site de relacionamento, quem busca alguém olha primeiro a foto da pessoa e suas características pessoais (cor do cabelo, hobbies, preferências musicais etc.) para entrar em contato com a pessoa e conversar com ela por MSN, por exemplo, e só então marcar um encontro e a conhecer pessoalmente.

Veja que interessante é esse padrão de comportamento. Primeiramente, compra-se a ideia de entrar em contato com alguém orientado por critérios de decisão que têm como base as informações que alguém inseriu em seu perfil. Informações que vêm em dois formatos, basicamente: imagem e texto. A partir do momento em que o candidato ou candidata resolve entrar em contato com a pessoa do perfil, houve uma primeira compra – a compra da informação, do perfil, em bits, construído pela pessoa.

Um segundo ato, também com base em informação, começa: o contato via bits, seja pelo MSN, pelo chat do próprio site de relacionamentos ou por outro meio qualquer via web. Esse contato é pouco comprometido e, a qualquer momento, a pessoa pode interromper a conexão sem muito peso na consciência se algo não lhe agrada na conversa. É uma fase de estudos do “produto”.

O terceiro ato geralmente é a conversa por telefone. Algo que avança na cadeia de comprometimento, mas, ainda assim, mantém a distância. Uma fase de estudo mais aprofundado, que geralmente se inicia pelo celular para então caminhar para o telefone fixo. Tráfego de bits e também dados de voz.

O quarto ato é marcar um encontro. Aí, sim, entra em ação a economia dos átomos, o encontro físico, para a “compra” real do produto. Dissecaremos outro ciclo de compra, o de produtos ou serviços pela internet.

Primeiramente, a pessoa, ao perceber uma necessidade a ser preenchida ou um desejo a ser realizado, entra na internet para procurar uma solução. Encontra uma determinada empresa e entra em seu site. Analisa basicamente as informações que há sobre um produto ou serviço, como as fotos do produto, as credenciais do médico, os depoimentos dos clientes, o vídeo sobre como usar o bem de consumo desejado, a demonstração gratuita do software etc. Informações que fazem com que o consumidor “compre” a ideia de que o produto ou o serviço é adequado a ele.

Nessa fase, quanto melhores as fotos, quanto mais informações a respeito do produto ou do serviço, melhor. Um consumidor que conhece muito a respeito do seu produto é um provável comprador porque ele está seguro da compra. Consumidor informado é consumidor comprador. Vou escrever essa frase aqui mais algumas vezes em outros contextos.

Após essa fase de estudo descomprometida, ele aumenta seu grau de compromisso com o produto e parte para saber mais a respeito dele e tirar suas últimas dúvidas. Entra no chat da empresa, envia um e-mail para o suporte, pesquisa sobre o produto ou sobre o serviço na web – pesquisando em blogs, fóruns, redes sociais, sites de reclamação e outros (entendeu a importância de monitorar sua marca?) – e forma uma opinião mais completa sobre o que pretende comprar.

O terceiro ato é a compra em si, em que o bem físico – os átomos – chega à sua casa ou que o serviço é prestado. Aqui a economia dos átomos entra em ação. Até então, somente a economia das informações estava agindo.

Percebe como há poucas diferenças entre o comportamento de “compra” de um relacionamento e o comportamento de compra de um produto ou serviço? O comportamento do consumidor ao adquirir algo é muito parecido em várias instâncias e boa parte dele é decidido pelas informações que ele consegue obter antes da compra de fato. Agora você entendeu por que a foto do seu produto tem que estar linda ou por que as informações sobre seu serviço devem ser as mais completas possíveis.

A compra, na realidade, acontece antes do consumidor entrar em contato com sua empresa. O mesmo vale para a contratação de um profissional. O cuidado com os detalhes informacionais sobre o que ele está oferecendo, seja um serviço, um produto ou a si próprio, tem que ser total. Ali é que se trava a batalha. Depois que o consumidor entra em contato com você, saiba que metade da batalha já está ganha.



Na economia da informação, aprenda a se utilizar da sedução possibilitada pela informação de uma maneira mais efetiva, seja em um site de relacionamento, seja em um produto. Aprenda a seduzir o seu consumidor do mesmo modo como você se empenhou em seduzir seu parceiro ou parceira. Um site consegue seduzir na medida em que agrega texto, som, vídeos e interatividade.

Repito: a verdadeira batalha é travada no campo das ideias, no campo das informações. A batalha é travada quando o consumidor está procurando informações sobre você ou seu produto e está comparando-as com as informações de seus concorrentes. Por isso, você tem que cuidar tão bem das informações que disponibiliza sobre seu produto. Quem tiver as melhores informações, convence. Você pode perceber claramente por aí que existe hoje um descolamento de uma economia baseada em átomos – os bens físicos – para uma economia baseada em bits – as informações, sejam elas em texto, vídeo, som ou imagem. Hoje a maioria das empresas vende informações para depois vender ativos tangíveis. O intangível atualmente lidera a economia.

A história da venda de informações, descolada do produto físico em si, começou no final do século 19, quando saíram os primeiros catálogos da Sears. Segundo a ABEVD (Associação Brasileira das Empresas de Venda Direta):

O catálogo da Sears, além de vender, foi o primeiro guia do consumidor confiável e, por isso, merecedor da fama como o mais famoso de todos os catálogos por quase cem anos. O catálogo da Sears foi praticamente o responsável pela invenção do marketing direto. (<http://www.abevd.org.br>)

A Sears percebeu que, além de outros fatores, a malha ferroviária dos Estados Unidos estava se desenvolvendo cada vez mais, fazendo com que muitas famílias se mudassem para o interior do país. Isso fez com que surgissem cidades de centenas ou poucos milhares de habitantes que não comportavam uma Sears. Para não perder esse mercado de “Cauda Longa” (conceito explorado mais à frente, neste livro), a Sears resolveu, em vez de levar todos os seus produtos, sua loja, seus colaboradores etc. para esses lugares, levar apenas a informação dos produtos que tinha, por meio de um catálogo.

Essa iniciativa revolucionou o mercado ao passo que, em vez de comprar o produto, o consumidor comprava a informação de que existia um determinado produto. O produto mesmo viria depois de dias ou meses. A partir daí passou a haver um descolamento da economia dos objetos – do produto – para a economia da informação sobre o objeto, hoje economia dos bits (na época não existiam os bits, as imagens eram litografadas). Vale saber mais sobre os catálogos da Sears do século 19, é uma aula.

A venda de informação por meio de catálogos se iniciou há mais de cem anos e ainda hoje faz sentir seus efeitos. Na venda por catálogo, dado que o consumidor não toca no produto, a marca é importante como uma garantia de qualidade, de entrega, de resolução rápida de problemas, caso ocorram. Exatamente o que acontece com o comércio eletrônico. A diferença entre um comércio eletrônico e um catálogo é basicamente o meio de distribuição da informação – um é em papel, o outro é em bits. Empresas que vendem por catálogo têm uma vantagem natural nas suas operações de comércio eletrônico. O grupo alemão Otto, por exemplo, é um dos maiores players do setor de venda por catálogo da Europa, com faturamento de mais de 10 bilhões de euros. Não é à toa que o grupo é uma das maiores operações de comércio eletrônico na Europa. Em 2009, metade de sua receita provinha do comércio eletrônico.



Para entender o processo de vendas por comércio eletrônico, entenda profundamente o processo de venda por catálogos. Isso lhe dará vários insights interessantes.

O que começou no fim do século 19 atinge seu crescimento exponencial com a internet. A informação ganha vida própria e passa a liderar a economia, o comportamento do consumidor e o próprio ciclo de compras. Sua empresa ou sua carreira deve se apoiar na informação para que esteja em harmonia com a música que hoje é tocada. Ficar fora do compasso não lhe colocará na sinfonia. Veremos alguns exemplos disso quando discutirmos desintermediação da cadeia de valor.

O quadro realista que podemos pintar hoje em nada se parecerá com o que pintaremos daqui a dez anos. O que hoje pareceria Salvador Dalí amanhã será um inocente retrato de uma cena cotidiana. Não deixa de ser surrealista o fato de que a ferramenta que está possibilitando tamanha mudança no modo de vida das pessoas tenha nascido em meio ao clima da Guerra Fria, na véspera cotidiana do fim do mundo pelo holocausto nuclear. É justamente a internet que tem modificado a vida de indianos, brasileiros, norte-americanos e outras centenas de povos que veem na rede uma chance de mobilidade social. Não saber utilizar a internet em um futuro próximo será como não saber abrir um livro ou acender um fogão. O indivíduo conectado conseguirá exercer sua cidadania de forma mais ativa.

No livro *O novo mundo digital*, do consultor Ricardo Neves, li uma expressão que me pareceu uma perfeita definição para nosso tempo: “renascença digital”. Uma era em que os olhares se voltam para o indivíduo, para a célula mais simples da sociedade – o cidadão. É ele quem detém o poder na era da internet.

A era pós-industrial, a era da informação, como preconizada por Alvin Toffler, valoriza o conhecimento, que só é produzido na mente humana aliando a informação à inteligência. A capacidade de pensar, única e diferencial, que faz com que sejamos a espécie dominante no planeta. No livro e documentário *Armas, germes e aço*, Jared Diamond mostrou que, pouco depois de a humanidade descobrir os benefícios da agricultura e deixar de ser nômade para se fixar em um local, a descoberta de alimentos que pudessem ser estocados, principalmente grãos no Oriente Médio, liberou o ser humano para pensar em tecnologia, multiplicar-se e povoar. A humanidade como a conhecemos começou de fato sua evolução em ritmo acelerado após a invenção da escrita, há cerca de 5 mil anos. A partir de então, obtivemos a capacidade de estocar o conhecimento e não ficar mais limitados ao aprendizado local de nossa curta existência.

Refleta sobre esse parágrafo reportando-o aos nossos tempos. Com a informatização dos meios de produção, conseguimos estocar o conhecimento em uma quantidade significativa de uma maneira barata e fácil – em bits – em nossos computadores. Seguindo a perspectiva histórica de nossos antepassados, que inventaram a escrita e passaram a estocar o conhecimento, agora conseguimos, inclusive, estocar a própria comunicação, que se tornou assíncrona em larga escala com o Messenger e o e-mail. Isso sem falar de vídeos e sons. O que é ao mesmo tempo fugaz e cada vez mais etéreo se torna, de forma paradoxal, tangível e estocável.

A dupla PC-Windows possibilitou que uma grande base de usuários pudesse adotar uma plataforma-padrão e, assim, preparar o mundo para o próximo passo da evolução – a compatibilidade. Toda essa informação estocada em computadores de todo o mundo só começou a realmente mudar o cenário mundial quando passou a ser compartilhada, alterada e reenviada por centenas de milhões de indivíduos em todo o planeta por meio da web. Mais do que a “era do conhecimento”, hoje vivemos na “era do conhecimento compartilhado”.

O conhecimento “estocado”, construído por diversos indivíduos ao longo de poucas décadas de informatização, agora passa a ser compartilhado entre todos. Não estamos falando mais só de estocar bits, mas, sim, de compartilhá-los, possibilitando aos outros reconstruir conhecimento a partir de bases preexistentes, o que torna tal reconstrução muito mais rápida e eficaz. Podemos não estar sobre ombros de gigantes ao reconstruir uma informação na web, mas estamos sobre os ombros de milhares de seres comuns, como nós, que reconstruíram aquela mesma informação antes de nós. A meu ver, tal conhecimento em rede, tal construção coletiva, pode ser ainda maior do que o mais alto dos gigantes.

O ser humano pode, finalmente, ampliar cada vez mais sua visão de mundo, uma vez que, além dos livros, atualmente pode dispor de um computador e uma linha telefônica e acessar o conhecimento que é produzido em tempo real. Pode acessar todo o conhecimento do mundo se ao menos souber ler e entender o que está lendo. Pode pensar e reconstruir seu próprio conhecimento. A educação possibilitada pela rede pode mudar o mundo que conhecemos de maneira jamais vista. Em seu novo livro, *Riqueza revolucionária*, Toffler mais uma vez se supera e nos mostra com uma lógica intocável que os bits erradicarão a pobreza e, finalmente, mudarão o mundo em que vivemos. Particularmente, acredito e luto por isso.

A potencialização de nossa capacidade de trabalhar em conjunto com indivíduos que podem estar em qualquer lugar do mundo e, inclusive, em qualquer outra época, desde que tenham registrado suas descobertas e opiniões, faz com que sejamos seres multitemporais, os mesmos seres multitemporais que nos tornamos quando olhamos para as estrelas (como mencionei no prefácio à primeira edição deste livro). É a teoria da relatividade em sua forma mais prosaica, como se, de repente, tivéssemos o poder de dobrar o espaço-tempo como Hiro Nakamura, em *Heroes*.

Vivemos em rede e a compreensão desse fato é essencial para que empresas não acordem em um dia próximo como Gulliver preso em um emaranhado de fios dos aparentemente pequeninos e insignificantes consumidores liliputianos. Desde que passamos a registrar nossas memórias em diários ou cadernos, passamos a ser cíbridos, ou seja, em vez de híbridos – seres que são em parte orgânicos, em parte máquinas (lembrem-se do Robocop ou

do homem de 6 milhões de dólares?) –, passamos a ter nossa extensão em elementos que estão fora de nós. Com as novas tecnologias, nosso cibridismo foi elevado exponencialmente. Parte de nossa memória está no nosso computador, parte de nossas experiências está na câmera de nosso celular, parte de nossas percepções a respeito do mundo está nas nossas memórias em um blog, parte das coisas que vimos e lembramos está no Flickr. Nós nos estendemos para além do nosso corpo e passamos a existir em vários lugares e tempos diferentes por meio da tecnologia. Somos cíbridos.

Estamos terceirizando nossa memória. Uma prova disso é o memorável dueto de Nat King Cole, morto em 1965, com sua filha Natalie, cantando, em 1992, *Unforgettable*, sob bits anteriormente gravados por Nat. Volto a falar desse assunto mais à frente quando formos analisar o comportamento do consumidor do século 21, no Capítulo 2.

#### *Referências adicionais:*

- Livro: *A terceira onda*, de Alvin Toffler, o clássico que chamou a atenção do mundo para a era baseada em informação.
- Link: <http://bit.ly/iUGFE5> – Entrevista com Darcy Ribeiro no programa de entrevistas Roda Viva da TV Cultura, no Brasil, em 1995.
- Link: <http://bit.ly/lKAI8H> – Entrevista com Alvin Toffler falando sobre as mudanças que estamos vivendo atualmente em nossa sociedade e o sistema de educação.
- Link: <http://bit.ly/jXIXHy> – Entrevista com Graça Machel ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Graça\\_Machel](http://pt.wikipedia.org/wiki/Graça_Machel)), atual esposa de Nelson Mandela e ativista moçambicana pelos direitos humanos.
- Link: <http://bit.ly/ken1Oi> – Um pouco sobre o pensador francês Jean Baudrillard, autor da obra *Simulacros e Simulação*.

### 1.3 A Cauda Longa

Um conceito que não é novo, mas que na internet ganhou notoriedade e uma diferente conotação é o conceito de Cauda Longa. É um conceito essencial para entender as consequências de um mercado que tem como

base informações. Reproduzo a explicação apresentada na Wikipédia ([http://pt.wikipedia.org/wiki/A\\_Cauda\\_Longa](http://pt.wikipedia.org/wiki/A_Cauda_Longa)):

Cauda longa (do inglês *The Long Tail*) é um termo utilizado na Estatística para identificar distribuições de dados da curva de Pareto, onde o volume de dados é classificado de forma decrescente.

No mercado do consumo de bens, é vulgar encontrar curvas deste tipo para ilustrar a procura dos consumidores. Tipicamente, procura elevada para um conjunto pequeno de produtos e procura muito reduzida para um conjunto elevado de produtos. Na Economia Tradicional, os custos fixos de manutenção de estoques e catálogos permitem calcular um valor para a procura que define a fronteira entre o lucro e o prejuízo.

No caso da Nova Economia, este raciocínio é colocado em xeque, muito particularmente no caso dos produtos digitais. Por exemplo, o custo de manutenção de um produto muito procurado é igual ao custo de manutenção de um produto procurado apenas por um número mínimo de consumidores.

Apostar na Cauda Longa torna-se economicamente interessante, ao contrário do que acontecia antes. No limite, o conjunto dos produtos que existem na zona da Cauda Longa tem um valor comercial equivalente aos dos produtos populares.

Para entender melhor esse conceito, tomemos como exemplo a comparação entre uma livraria física e uma livraria online. Na economia dos átomos, o espaço é escasso. Cada centímetro ocupado por um livro em uma prateleira de uma livraria tem que se pagar, ou seja, tem que contribuir para que a livraria pague os funcionários, o aluguel do imóvel, os impostos e todos os custos que conhecemos bem. Como vivemos no capitalismo e em uma lógica de maximização de lucros, o ideal é que o livro não só se pague (pague pelos centímetros que ocupa na prateleira), mas também que se pague várias vezes. Quanto maior o retorno de um exemplar sobre o espaço ocupado, melhor para o negócio. Pensando na economia dos átomos, é natural entender por que *Harry Potter* ocupa alguns metros de prateleira e *Os 8 Ps do Marketing Digital* menos de 20 centímetros.

Uma livraria que não calcule bem seu mix de produtos (no caso, livros) pode ir à falência. As melhores livrarias são as que mais sofrem, pois têm espaço reduzido para fazer a melhor escolha dos livros que podem ser colocados em suas prateleiras. As livrarias físicas não podem se dar ao luxo

de colocar em suas prateleiras aquele exemplar de poemas bielorrussos sobre as Guerras Púnicas nem aquela tese de pós-doutorado sobre o ciclo de acasalamento das baleias cachalote. Esses livros até podem ter seu mercado, porém, são exíguos e não cobrem os custos mensais necessários. Não pagam o espaço que ocupam e, portanto, será muito difícil encontrar esse tipo de livro em uma livraria física.

A economia baseada na escassez de espaços tem que privilegiar só aqueles produtos que melhor remuneram o espaço, o que chamamos de hits, os que vendem mais, os que são mais procurados e, por isso, mais valorizados. A indústria publicitária sobreviveu até hoje da venda de espaços escassos em revistas, jornais, intervalos comerciais e tantos outros. Já vimos que o que é escasso tem mais valor do que aquilo que é abundante. É a boa e velha lei da oferta e da demanda.

E no caso de uma livraria online, como a Amazon ou a *LivrariaCultura.com.br*? Qual o custo do espaço ocupado por alguns bits? Muito pequeno. O espaço no servidor ocupado pelos poucos bits que constituem a capa de um livro, as informações sobre ele, as resenhas escritas e todos os outros elementos que uma livraria tem que ter para apresentar o livro para os consumidores no seu site é mínimo. Esses bits se pagam facilmente mesmo que o livro em questão seja sobre os poemas bielorrussos que vende um exemplar a cada dois anos. Assim como livros sobre baleias cachalote, baleias jubarte, análises de componentes complexos de robótica lunar e qualquer outro que venda apenas alguns exemplares por ano.

Esses livros mencionados vendem pouco porque atingem nichos muito específicos. O mercado das pessoas que compram livros sobre baleias cachalote é muito pequeno. E, para piorar o quadro, está espalhado pelo mundo inteiro. Não se concentra em uma cidade – a cidade da livraria física que poderia vender o exemplar na sua prateleira (a não ser que essa livraria esteja dentro de um centro de estudos marinhos sobre baleias cachalote).

Uma loja que venda equipamentos para jogos de hóquei no gelo em alguma esquina do Ceará está fadada à falência. Sendo muito otimista, esse segmento não deve ser muito grande no Ceará, mas uma loja virtual de equipamentos para hóquei no gelo que venda para todo o Brasil pela internet e se torne referência nacional pode se manter bem lucrativa. Seus

custos são menores e seu mercado é maior. Em um mercado de quase 200 milhões de pessoas, como o Brasil, ou de mais de 1 bilhão no mundo, qualquer nicho é um mercado de massa. A Cauda Longa se apoia justamente nesses enormes nichos privilegiados pela demografia que, antes espalhados ao redor do mundo, eram inacessíveis como um todo, mas que agora se concentram em um único lugar – a internet.

Voltando ao exemplo da Amazon, os livros que vendem algumas dezenas de exemplares por ano pertencem a um mercado de nicho. Porém, você já parou para pensar sobre a quantidade de mercados de nicho que existem? Praticamente para tudo existe um mercado de nicho. Pessoas que compram livros sobre como montar brinquedos com tampinhas de garrafas pet, pessoas que compram livros analisando os filmes iranianos da década de 1960, pessoas que compram livros sobre as curiosidades da série Spectroman. A soma das vendas de todos os exemplares de livros de nicho supera a venda dos livros denominados hits, os que mais vendem. É lógico que não estamos considerando as vendas em um bairro ou localidade, estamos falando de um novo espaço-tempo que ignora a geografia – o espaço da internet.

Se você tem uma livraria virtual, cada um desses livros ocupa um espaço muito pequeno no servidor, logo, você pode ter quantos livros quiser, os que mais vendem, os que vendem pouco e até os que quase nunca vendem. Mas você os tem para quem quiser um dia, porventura, comprar. A Amazon, o maior varejista eletrônico do mundo, obtém mais da metade de sua receita dos livros de nicho – 57%, segundo o livro *Cauda Longa*, de Chris Anderson. Esses livros de nicho estão na Cauda Longa.

A Cauda Longa explica a queda no faturamento de algumas feiras e eventos setorizados em todo o mundo. A internet possibilita que empresas que antes só se reuniam uma ou duas vezes por ano em uma feira, por exemplo, têxtil, agora se reúnam a qualquer hora pela internet e façam negócios. Os nichos que antes só podiam se reunir de maneira efetiva localmente em um espaço de eventos, hoje se reúnem no espaço virtual.



Para todos os mercados pulverizados, como freelancers, padarias, fabricantes de velas etc., a internet é uma excelente solução. Modelos de negócios como o do Groupon e de outros clubes de compras se baseiam exatamente no mercado pulverizado de pessoas que desejam comprar determinado bem ou serviço.

O conhecido gráfico da Cauda Longa contrapõe popularidade e número de produtos: há poucos produtos com alta popularidade, os hits (cabeça) e muitos produtos com baixa popularidade, os nichos (cauda). Há um vídeo do próprio Chris Anderson, o idealizador do conceito, explicando o que é a Cauda Longa <http://bit.ly/iAyaPF>, e um vídeo do professor Fábio Flat explicando de maneira muito didática o conceito (<http://bit.ly/muFE1x>).

*Referências adicionais:*

- Livro: *A Cauda Longa*, de Chris Anderson, clássico da literatura global sobre a economia digital. O livro explica de forma brilhante e didática como os mercados de nicho atualmente correspondem a fatias cada vez mais lucrativas de empresas os mais diversos tamanhos. O livro traz exemplos de empresas americanas e ilustra bem o conceito.

## 1.4 O novo conceito de “preço” na economia digital

A questão do preço talvez seja a mais importante na economia dos átomos e, certamente, continuará sendo a mais importante na economia dos bits. Vamos discuti-la mais detalhadamente. As empresas que apoiam seu negócio em precificação fixa baseada em margem de lucro, preço de custo e preço praticado pela concorrência está ganhando concorrentes com propostas de valor imbatíveis. Alguns dos cases que você está lendo aqui no livro lhe mostram um mundo completamente novo de possibilidades ilimitadas. Lembre-se do que já falei aqui sobre o filósofo alemão Schopenhauer e sua frase (que adoro): “Todo homem toma os limites de seu próprio campo de visão como os limites do mundo”. Não tome seu campo de visão – as suas opiniões a respeito do ser humano – como o comportamento do ser humano. Há diferentes visões culturais, aspectos sociais e econômicos que mudam seu modo de ver a vida. Leia o case da banda Radiohead para perceber o quanto o conceito de preço está mudando.

Será que finalmente existe “almoço de graça”? Claro que não. A expressão, atribuída por muitos a Milton Friedman – brilhante economista norte-americano ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Milton\\_Friedman](http://pt.wikipedia.org/wiki/Milton_Friedman)) – continua atual, mas o modelo de negócios mudou para acomodar tais mudanças na precificação.

Como diria a propaganda da MasterCard, “certas coisas não têm preço”. O álbum do Radiohead entrou nessa categoria, como se pode ver no estudo de caso nº 2, da venda de seu álbum *In Rainbows*. Pense no passo que é a atitude da banda irlandesa diante do modelo fonográfico que busca uma saída para seu dilema em torno da troca de músicas. O Radiohead coloca você em xeque. O valor que você paga pelo álbum vai para a banda sem nenhum intermediário e, caso você decida baixar o álbum sem pagar nada, está comunicando para a banda que sua música não tem valor nenhum.

O ponto crucial em toda a discussão do preço está na verdade apoiada sobre o dilema “preço *versus* valor”. O exemplo do Radiohead escancara esse dilema e lança a pergunta: O valor da arte é determinado por quem produz ou por quem compra? O valor é determinado por quem compra. O preço é determinado por quem vende. Quase nunca os dois se encontram tão facilmente. Um quadro de Picasso poderia não ter nenhum valor para meu vizinho que não gosta de arte e, mesmo assim, valer milhões para um estudioso da arte cubista. Sua decisão para o valor do álbum ou de qualquer outro produto ou serviço diz muito a respeito de você mesmo. Pode ser que ninguém saiba o quanto resolveu pagar pelo álbum, mas você sempre saberá, o que pode ser um incômodo ou não para sua consciência. É como um “legalize já” musical. Será que se as portas estiverem abertas terá tanta graça ultrapassá-la quanto tinha quando precisávamos arrombá-la?

Outro modelo em que a precificação fica a cargo do anunciante é o de links patrocinados. Um leilão baseado em relevância e preço, cujo maior expoente é o AdWords, do Google, que veremos mais à frente. Negócios baseados em leilões virtuais não são lucrativos somente no Google ou no Yahoo!. A precificação em empresas virtuais, como Mercado Livre (no início, esse foi o modelo que possibilitou que ele se tornasse um dos sites mais visitados do Brasil – hoje já operando com mais de 80% de seus produtos com preço fixo), eBay e tantas outras, já não se dá pelo sistema tradicional de preço fixo, mas sim por um *laissez-faire* de um leilão virtual, no qual o preço é fixado de forma dinâmica de acordo com o real valor que o usuário atribui a certo produto – o próprio Hayek, economista austríaco ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Friedrich\\_Hayek](http://pt.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Hayek)), não poderia imaginar sistema mais integrado a suas aspirações minarquistas (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Minarquismo>).

O preço de venda passa a ser um equilíbrio negociável entre o valor percebido pelo usuário e o preço desejado pelo anunciante. O consumidor escolhe quanto de capital deseja dispor para adquirir um determinado produto e cabe ao anunciante decidir pela venda – uma completa subversão da maneira tradicional de compra ditada pelo fabricante. A precificação livre só se tornou possível devido às facilidades acarretadas pela economia digital, entre elas a democratização da tecnologia, a “comoditização” da logística e, principalmente, o aumento do número de ofertas decorrente da intermediação de um mecanismo de busca com foco em venda dos mais diversos produtos. A heterogeneidade de escolhas de que um comprador dispõe atualmente só é possível graças a tais sites de busca. Uma das grandes vedetes, em se tratando de precificação livre, é o Mercado Livre, empresa que atua no mercado latino-americano que funciona no mesmo modelo de negócios do eBay.

Outro paradigma da precificação é: “Uma empresa que oferece a maioria de seus produtos gratuitamente pode ganhar dinheiro?” Se pensarmos no Google, pode apostar que sim. O gigante das buscas (e de vários outros serviços) mantém uma política de oferecer todo tipo de serviço gratuitamente sobrevivendo de cliques medidos em centavos nos links patrocinados. É o que Chris Anderson chama de “economia do grátis”. O livro *Free*, de Chris Anderson, trata bem do tema “preço” na nova economia e mostra que muitas das atividades que hoje temos como cotidianas e imutáveis poderiam passar por uma grande transformação e entregar muito mais valor do que o preço pelo qual cobram.

O conceito de preço e valor é fundamental para entendermos a nova economia. O consumidor de hoje em dia, mais exigente e consciente de seu poder diante do mercado, não aceita mais relações de troca que não lhe ofereçam o devido valor. Para entender bem a questão de preço e valor, analise a seguinte metáfora: pense em uma pessoa famosa, ainda viva, da qual você é fã. Pode ser o Pelé, a Madonna, Muhammad Yunus ou qualquer outro. Imagine que você tenha uma loja que vende eletroeletrônicos e essa pessoa vá até sua loja para comprar uma tevê de LCD que custa mil reais. Seu ídolo paga o produto com um cheque assinado por ele e leva a tevê. A pergunta que fica no ar é: você trocaria o cheque no banco? Qual seria o valor pelo qual você começaria a pensar na possibilidade de trocar o cheque?

Dez mil reais? Cinquenta mil reais? O cheque é o preço da assinatura de seu ídolo, porém, o valor que ele tem para você é diferente do “preço” dele. Para outra pessoa qualquer, o valor desse cheque pode ser menor ou maior do que o valor que você dá para ele.

Quando uma mulher compra uma bolsa em uma loja da Louis Vuitton, ela certamente não está comprando pano, linha e tinta. Está comprando uma marca, uma representação da realidade – um estilo de vida, um rótulo. Esse rótulo será longamente discutido porque ele também existe em comunidades de redes sociais – quando entramos em uma comunidade no Orkut ou “curtimos” algo no Facebook, estamos mostrando para o mundo nossos rótulos. O preço de uma bolsa em uma de suas lojas, apesar de ser bem alto, para alguns é bem menor do que o valor percebido em termos de benefícios trazidos.

Uma velha discussão, que vem desde a Grécia Antiga, do “mito da caverna” ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Mito\\_da\\_caverna](http://pt.wikipedia.org/wiki/Mito_da_caverna)), mostra-nos o quanto influente em nossas vidas é a realidade percebida. Esse conceito foi explorado pelos pintores impressionistas, por Schopenhauer, Kant e um sem número de filósofos, artistas e pensadores, principalmente Nietzsche – importante filósofo alemão do século 19. Ries e Trout retomam esse conceito em *As 22 consagradas leis do marketing* quando dizem que “o marketing é uma batalha de percepções, não de produtos”. Só enxergamos o que percebemos, não a realidade de fato. Opinião expressa também pelo filme *Matrix*, pela Gestalt e tantas outras discussões filosóficas. Einstein, em 1926, em uma conversa com o físico Heisenberg, dizia-lhe que “observar significa que construímos alguma conexão entre um fenômeno e a nossa concepção do fenômeno”. O que importa é a interação entre o observador e o observado.

Quanto maior o valor que enxergamos em um produto, melhor a nossa percepção dele e maior o preço que estaríamos dispostos a pagar por ele. O papel do marketing, agora digital, é aumentar o valor percebido pelo consumidor. É assim que você obtém um preço maior por cada produto de sua loja. Este livro, sendo uma obra de marketing, vai justamente lhe mostrar como aumentar esse valor. Tenha isso em mente a cada linha que for ler. Um consumidor compra um benefício, não um produto. Produto é aquilo que ele leva para casa. O McDonald’s não vende comida, vende

tempo. A Mercedes-Benz não vende carros, mas status. Benefícios têm valor, produtos têm preço.

Da mesma maneira que mensuramos preço e valor em nossa mente frente a um produto ou uma marca qualquer, também os mensuramos na interação com uma mensagem, seja ela uma propaganda ou uma informação. Interação individualizada gera mais valor porque mostra exatamente aquilo que queremos ver. Relevância gera valor. Massificação, não. Opinião de influenciadores gera valor; propaganda, não mais. Um influenciador pode ser um veículo que tem alta credibilidade frente ao consumidor ou outro consumidor (daí a importância da comunicação viral).



A informação aumenta o valor de um produto ou serviço. Quanto mais informação o consumidor tem sobre o que é vendido, mais seguro ele fica, maior valor ele dá ao produto e maior a probabilidade de ele efetuar a compra. O valor aumenta juntamente com a margem de lucro. Por isso, cuide muito bem de toda informação que passa para o consumidor.

O que transmite uma percepção de maior valor de um determinado produto para você: uma propaganda de tevê no intervalo do Fantástico ou uma reportagem positiva de duas ou três páginas na revista Exame? Certamente a reportagem na Exame transmite uma percepção de valor mais eficaz e duradoura. Esse é apenas um dos motivos por que a pura e simples propaganda vem perdendo sua força por seu uso abusivo, em excesso. Muitos consumidores a percebem como uma tentativa da empresa de nos convencer de que determinado produto é o ideal para nossas necessidades, mesmo que não o seja. A abundância da propaganda gera a escassez de credibilidade nela própria. Em uma reportagem, não é a empresa que está nos falando do próprio produto, mas um veículo imparcial e idôneo – isso muda tudo na percepção do produto. Confiamos no poder da palavra, aprendemos a confiar nela desde pequenos e raramente duvidamos da informação que ela veicula. Uma reportagem sobre um produto cria uma imagem de credibilidade para a marca, pegando carona na credibilidade do próprio veículo – no nosso exemplo anterior, na credibilidade da revista Exame.

Ao adotar essa linha de raciocínio, dois setores têm mostrado sua importância na construção de marcas nos últimos anos: o de assessorias de imprensa (ou relações públicas) e o de eventos (marketing promocional).

Isso tem a ver com a percepção de valor exposto e é facilmente explicado. É claro que aí se insere também a comunicação viral, a publicidade boca-a-boca positiva que os seus clientes fazem a seu respeito. Mais do que na reportagem da Exame, as pessoas confiam na opinião imparcial de outras pessoas iguais a ela. Um evento gera muita publicidade boca a boca. A opinião de um igual tem mais valor do que a opinião da empresa sobre ela mesma. Isso confere mais valor à marca, logo, maior o preço que o mercado se dispõe a pagar por ela.

Quando você entende perfeitamente o que representa a dicotomia preço *versus* valor, começa a entender por que a economia da informação vira de cabeça para baixo a noção antiga que temos de preço. O segredo parece ser oferecer o valor certo ao mercado certo. Muitas vezes, na maioria das empresas, pensamos muito dentro da caixa. A maioria das empresas acha que entrega produtos ou serviços em troca de um punhado de notas de um, dez ou 50 reais. Está errado. As empresas trocam valor por um punhado daquelas notas. Porém, se o cheque do Pelé ou da Madonna tem um valor diferente para mim do que tem para você, como achar que podemos vender o mesmo produto para duas pessoas diferentes por um mesmo preço?

O marketing sempre pregou a segmentação, e agora ela pode se cumprir de sua melhor forma. Segmentar significa, como veremos no 2º P, dividir o mercado em partes distintas, semelhantes dentro do segmento, acessíveis e grandes o suficiente. Dentre essas partes, é importante que a empresa escolha aquelas que veem o maior valor possível em seu produto ou serviço. Será isso que garantirá altas margens.

Na nova economia, independentemente do nicho, na maioria das vezes seu mercado será grande o suficiente para manter sua empresa funcionando e completamente acessível se tiver um computador ligado na web. Mesmo se seu mercado for formado de todas as mulheres grávidas que gostam de punk rock japonês da década de 1990, ainda assim, se contarmos com o fato de que seu site poderá estar em todo o mundo, haverá, dentre os bilhões de internautas, um número considerável de pessoas pertencentes a esse segmento. Com o fim da barreira geográfica, os nichos – ou melhor, a cauda longa – se transformaram nos novos mercados. Isso significa que o preço premium, aquele cujo comprador é o que vê o maior valor possível no

produto ou serviço, poderia ser praticado por todos os negócios; bastaria, para isso, achar o segmento certo. Nichos viram massa. Isso só foi possível por causa da queda da barreira geográfica. O segmento em questão, que vê maior valor em seu produto ou serviço, não precisa ser de consumidores finais. Aí é que reside a mágica do negócio.

Vamos imaginar um exemplo bem prosaico e óbvio. Imagine que você tenha um site que passe o dia inteiro gratuitamente vídeos sobre como montar aeromodelos. O número de fãs de aeromodelos no mundo é grande, porém, talvez eles não pagassem um valor muito alto para ver esses vídeos já que no YouTube eles são distribuídos de graça.

Você poderia exigir um cadastramento (e-mail) de cada usuário que quisesse ver esses vídeos (o e-mail, para esse usuário, é um “preço” muito baixo a ser pago para ver os vídeos, que, para ele, têm um valor bem maior), já que você está concentrando todos os vídeos em um só lugar. Você está “cobrando” um e-mail pelo serviço que está oferecendo de reunir os vídeos, não pelos vídeos.

Esse e-mail poderia ser usado para o envio de newsletters de empresas que vendem aeromodelos. O contato de um fã de aeromodelismo vale bem mais para essa empresa do que um vídeo vale para um consumidor de aeromodelos. Com isso você pode vender espaços publicitários na newsletter por um preço bem maior do que cobraria dos consumidores. Você acaba de fazer uma “transação cruzada de valor”, na qual envolveu vários públicos-alvo diferentes, logo, com visões de valores diferentes sobre cada elemento envolvido na transação – e-mails e vídeos. Esse é um exemplo simples de como a transação cruzada de valor pode possibilitar que o preço seja zero ou pelo menos muito barato para o consumidor e ainda assim a empresa seja extremamente lucrativa.

Como já mencionei no início do capítulo, outro modelo de preço viável na nova economia é o modelo de leilão com base no valor variável que cada player da negociação vê na transação a cada momento. Tal facilidade na pesquisa de preços variados de, por exemplo, passagens de avião, muda o comportamento do mercado quando faz com que haja uma clara e dinâmica negociação entre o preço do bilhete e o horário em que o passageiro se dispõe a voar.

A distinção inequívoca da dicotomia preço-valor é mostrada em vários casos, a princípio absurdos, mas que estão perfeitamente integrados às novas regras da economia em que vivemos. Um exemplo claro disso vem da Inglaterra, daquele que ficou conhecido como “o site de um milhão de dólares”. Um jovem estudante inglês, com dificuldades para arcar com os custos de sua faculdade, lançou em agosto de 2005 uma página dividida em um milhão de pixels em que a proposta era vender cada pixel por um dólar. Alex Tew causou uma febre de compra de pixels. Os últimos mil pixels foram vendidos no eBay por 38,8 mil dólares, quase 40 vezes o valor original. Vale a pena entrar na página para entender um pouco mais desse novo mundo: [www.milliondollarhomepage.com](http://www.milliondollarhomepage.com).

De carona no sucesso milionário de Tew, várias empresas no mundo inteiro criaram sites semelhantes ao site criado pelo estudante inglês, inclusive no Brasil. Todas fadadas ao fracasso. Não é a ideia, é o conceito. Enquanto as empresas não aprenderem a “pensar internet”, ficarão perdidas em um mundo de Alice, sem entender sua lógica. Verão apenas as sombras, nunca a realidade (já leu o “mito da caverna” que indiquei há pouco?).

Quando o aumento simultâneo da abrangência e da riqueza de informação joga por terra os antigos preceitos vigentes no binômio preço-valor, uma profunda mudança na relação informação-objeto também se faz anunciar.

Até então, na era industrial, um objeto qualquer era naturalmente acompanhado por suas informações de cor, tamanho, peso, textura, preço, entre todas as outras, ou seja, a informação e o objeto eram siameses que andavam indiscutivelmente juntos. Com a chegada de sistemas de vendas por demanda, cujo emblemático caso é o da Dell, toda a coisa começou a mudar. Não havia mais a necessidade de o objeto e a informação andarem indistintamente unidos. Um computador poderia ser vendido sem, na realidade, existir ainda. O que se vendia era uma promessa, uma informação de que um computador com uma determinada configuração viria a existir. O que era vendido era a mais pura informação.



Leia bastante sobre empresas com novos modelos de negócio e, principalmente, de precificação, e faça um brainstorm sobre como sua empresa poderia (hipoteticamente) acrescentar uma nova maneira de fazer negócios e não ser engolido pelos novos (e ágeis) entrantes.

Os custos com os estoques passaram a ser minimizados, permitindo ao consumidor um preço menor e uma possibilidade até então absurda – a personalização de sua compra. Muitos dos produtos que compramos hoje em dia não existem no mundo físico, somente no mundo da informação. Um estranho retorno à Grécia Antiga, em que Platão propunha o “mundo das ideias” e o “mundo dos objetos”. Empresas vendem não mais produtos, mas o “futuro”. Vendem a imagem de um produto que existirá depois de comprado.

A precificação dinâmica em sistemas de leilões parece ser uma tendência irrevogável. Leiloa-se de tudo na internet, de passagens de avião a horas de consultoria. É o fim do preço fixo e o início de um novo modelo com o qual teremos de aprender a conviver. Temos dois modelos de precificação que começam a se mostrar viáveis devido ao avanço da tecnologia e da comunicação e com o fim da geografia e da temporalidade, transformando o mundo inteiro em uma só praça – o preço grátis e o preço variável. Sistemas de leilões logo, logo entrarão em spots de rádio, anúncios de tevê, páginas de revistas e anúncios em jornais – por meio do Google. Nos Estados Unidos isso já é realidade.

Você entrará em uma página da internet, provavelmente a partir do site do Google, e negociará, em um leilão com outras empresas, por quanto comprará um determinado período de 30 segundos na rádio CBN no horário das 7 horas da manhã. Caso vença o leilão, enviará seu spot por uma interface web e escolherá em rádios e computadores em que região quer que o anúncio seja veiculado. O mesmo acontecerá para tevê digital, jornais e revistas.

O regateio de preços estipulados dinamicamente acontece ainda hoje nas feiras populares, com uma sutil diferença: o dinheiro das feiras é em espécie e, na internet, é informação. A comparação de preços também é comum no novo mundo. No site do BuscaPé, a busca por informações segue uma categoria definida – os mais variados preços para um determinado produto. A abrangência das ofertas e a riqueza de informações de cada um dos sites que segue o modelo de negócios adaptado à nova economia evidenciam que a busca também se faz presente e é fundamental, em qualquer transação comercial. O BuscaPé nada mais é do que um buscador que encontra

preços de produtos e ganha dinheiro – muito dinheiro – com isso. Se uma empresa não lhe oferecer a oferta desejada, outra o fará.

A proposta de inversão das regras vigentes é de deixar qualquer economista ou contabilista de cabelos em pé, mas será o consumidor que definirá o preço pelo qual quer adquirir um produto ou serviço, não a empresa. É preciso inverter o processo, fazendo com que a formação do preço se inicie no consumidor de maneira nunca vista. Um produto poderá ter vários preços, dependendo das condições, do prazo de entrega, da veiculação de propaganda embutida nele, da maneira como ele vem embalado, ou se vem embalado, de onde ele será entregue, além de centenas de outras variações que terão valores diferentes para diferentes públicos.



Repense a precificação do seu produto ou serviço frente a um novo comportamento do consumidor. Será que a velha fórmula “lucro = preço – custo” ainda é válida em um mercado em que o custo marginal tenderá a zero?

A publicidade poderá diminuir o preço de um produto que será parcialmente custeado pelo anunciante. Imagine-se contratando uma operadora de celular em que, se você concordar em receber uma mensagem de publicidade de um produto uma vez por dia, terá um desconto de cem reais por mês em sua conta. O valor da conta varia de pessoa para pessoa. A precificação na nova economia terá o custo apenas como um mero detalhe, principalmente porque, com a queda dos preços de tecnologia, o custo tenderá a ser cada vez menor. O que importará é o valor que determinado produto tem para determinado indivíduo. Os conceitos de preço e valor tomam novos ares com a economia digital e devem ser repensados.

## Estudo de caso nº 2 – Radiohead e o álbum *In Rainbows*

Em outubro de 2007, a banda britânica Radiohead lançou o seu sétimo álbum, intitulado *In Rainbows*. O álbum ficou disponível no site [www.radiohead.com](http://www.radiohead.com) em MP3 e permitia ao fã escolher quanto queria pagar por música baixada, podendo inclusive baixá-la gratuitamente.

O álbum foi inicialmente comercializado na internet pelo sistema “pague o quanto quiser”, e só depois em CD.

Foi vendido 1,75 milhão de cópias do CD em todo o mundo. O álbum quase superou as vendas conjuntas dos antecessores *Amnesiac* (2001) e *Hail to Thief* (2003), com 1,9 milhão no total. Só no primeiro dia de lançamento, foi vendido 1,2 milhão de cópias do CD.

Apesar de qualquer um poder fazer o download gratuitamente, 38% dos downloads foram pagos, o que representou aproximadamente 400 mil a um valor médio de 4 dólares, segundo algumas pesquisas. O CD físico começou a ser vendido dois meses após o sistema de vendas online.

Além disso, o Radiohead, com essa estratégia, conseguiu muitos novos ouvintes e fãs da banda. No total, o álbum conseguiu 17 milhões de audições no Last.fm e foi primeiro lugar das paradas tanto nos Estados Unidos quanto na Inglaterra.

A turnê da banda contou com mais de 1,2 milhão de pessoas e eles a começaram pelas cidades que mais compraram as músicas do álbum. Funcionou como uma pesquisa de mercado para saber quem seria mais adepto a pagar o ingresso.

É lógico que esse resultado se deve a dois principais fatores: a “marca” Radiohead é uma marca amada pelos seus fãs e tem um mercado global – condições ideais para que a internet potencialize a ação de venda da informação.

Site: <http://www.radiohead.com>

Vídeo: <http://bit.ly/i2yFYB>

Para saber mais: [http://pt.wikipedia.org/wiki/In\\_Rainbows](http://pt.wikipedia.org/wiki/In_Rainbows) (o verbete em inglês está bem mais completo: [http://en.wikipedia.org/wiki/In\\_Rainbows](http://en.wikipedia.org/wiki/In_Rainbows)). Estude melhor o case por meio do texto do link <http://bit.ly/dUi8vM>. Veja também em <http://bit.ly/ffP2kYI> uma breve discussão sobre as novas dúvidas do Radiohead sobre como a banda lançará seu próximo álbum, sendo que o cenário da música mudou mais uma vez. Saiu do MP3 baixado para o computador e foi para os aplicativos mobile ou sites.

### Estudo de caso nº 3 – Projeto One Million People

O mesmo criador do One Million Dollar Homepage [www.milliondollarhomepage.com](http://www.milliondollarhomepage.com), Alex Tew, agora lançou um novo projeto, o One Million People. O site é um livro virtual com espaço para que 1 milhão de usuários possam incluir seu avatar do Facebook e um link para o perfil na rede social, e para adquirir esse espaço no livro é necessário investir três dólares.

Além de ser um livro virtual que representa o retrato da geração digital global, esse material também será impresso e vendido posteriormente. Esse é um material produzido pelos próprios consumidores, para o qual

cada um dá sua contribuição tanto no conteúdo quanto na viabilidade do projeto, atingindo, dessa forma, o resultado esperado por todos os usuários.

O site está hospedado no endereço [www.onemillionpeople.com](http://www.onemillionpeople.com), e talvez até dê tempo de incluir sua contribuição no projeto.

Uma vez que ele fez um barulho tremendo com o site em que vendeu pixels, ele pega carona na sua fama com uma ideia interessante, porém, menos inovadora do que a anterior. Essa ideia, no entanto, tem o mesmo mote colaborativo da anterior. Algo que se constrói com a adesão das pessoas.

Esse é o melhor tipo de negócio, em que você conta com a mão de obra dos próprios clientes. Exploraremos melhor essa estratégia quando falarmos do Grau de Atividade do Consumidor.

Para negócios em que os consumidores podem atuar como desenvolvedores do negócio, essa é a melhor maneira de crescer rápido. É o princípio utilizado pelas redes sociais.

Site: [www.onemillionpeople.com](http://www.onemillionpeople.com)

Para saber mais: <http://bit.ly/eAJcsS>

#### *Referências adicionais:*

- Livro: *Free*, de Chris Anderson, junto com *A Cauda Longa*, do mesmo autor, um clássico sobre a economia digital e sua necessária redefinição do conceito de preço por meio da diminuição drástica do custo marginal.
- Livro: *O Preço Inteligente*, de Jagmohan Raju e Z. John Zhang, em que os autores mostram estratégias inovadoras para precificação.
- Site: <http://slidesha.re/hW3mme> – Boa apresentação sobre o conteúdo do livro *Free*.
- Link: <http://bit.ly/kJuJFM> – Entrevista clássica com Milton Friedman em 1975 (você pode ter ouvido falar dele por meio de uma frase famosa – que, por sinal, não é dele – “Não existe almoço grátis”): [http://pt.wikipedia.org/wiki/Milton\\_Friedman](http://pt.wikipedia.org/wiki/Milton_Friedman).
- Site: <http://bit.ly/f0Mmcf> – Mais sobre Milton Friedman, na revista *Veja*, à época da morte dele.

## 1.5 As novas características que definem o mercado

A grande angústia do ser humano é a consciência da morte. Isso gera uma enorme ansiedade que o homem não consegue resolver. A religião diz a ele para não se preocupar porque ele, na realidade, não morrerá. A religião dá uma solução que lhe alivia. A tecnologia diz que está lutando para resolver essa questão. Se ele morrer, que pelo menos seja o mais tarde possível. A tecnologia lhe dá uma solução que o alivia. A arte não lhe dá solução nenhuma, mas deixa que ele grite. Isso também o alivia. Pintar, cantar, dançar faz com que o homem libere a angústia que seu espírito vive.

O homem, quanto mais conhecimento tem, mais fica ansioso com o tempo e com a sua própria vida. Essa ansiedade, que tem origens no desejo de preencher seu dia com a maior quantidade de coisas que ele conseguir, uma vez que seu tempo é cada vez mais curto, é gerada por tudo que há por conhecer. Quanto mais informações, maior é a sensação de perda. A dor da “desescolha” pode ser maior do que o prazer da escolha, dependendo do quanto se deixa de lado ao se escolher um único elemento do conjunto.

Isso gera um tipo de comportamento que discutiremos mais à frente que é o psiconomadismo – a necessidade de fazer “tudo ao mesmo tempo agora”, o que só se consegue pulando de uma coisa para outra sem parar tentando encaixar a maior quantidade possível de atividades no seu dia para não perder nada.

A economia digital intensificou algo que começou timidamente há muito tempo – a necessidade do imediatismo da resposta. Já que tudo é tão rápido, não há mais tempo para esperar pelo que quer que seja. O que antes chegava por carta e demorava meses, hoje chega por alguma via eletrônica e demora o tempo de você recarregar a página. O mercado moldado pelas tecnologias muda profundamente o ser humano. Novos comportamentos surgem e novas oportunidades também.

Artistas plásticos brasileiros vendem obras para a Alemanha sem nunca terem posto os pés por lá. Empresas entregam todos os dados financeiros para um software que controla todas as suas contas, porém, não se sabe quem o criou, o que fazem com os dados e em que país está o servidor em que esse software está instalado. Empresas que passam a valer milhões de dólares em questão de meses e que não têm nenhuma fábrica. Esse é o

novo mundo que deixaria nossos avós de cabelos em pé. O mercado em tempos de economia digital tem adquirido novas configurações, tanto no que tange à globalização de empresas locais ou à localização de empresas globais. Essa é uma vantagem para qualquer pequena empresa que pensa em expandir seus mercados.

Na internet, qualquer companhia pode fazer uma campanha mundial e monitorar todos os resultados país a país, cidade a cidade. No Google Analytics, por exemplo (analisado detalhadamente neste livro), o anunciante pode saber de quais estados do Brasil e do mundo vieram os acessos que seu site teve durante o período que escolher, além de outras centenas de informações necessárias para entender o comportamento desse novo consumidor. A internet é um meio com ampla riqueza de informações, o que facilita qualquer ação de planejamento, pesquisa e levantamento de dados. Utilizando-se adequadamente da rede, é possível fazer um levantamento das necessidades dos clientes de maneira precisa e inequívoca. Considere, por exemplo, analisar o perfil de seus principais clientes no Orkut e saber exatamente como agradá-los em sua próxima compra. A chance de eles estarem cadastrados no maior site de relacionamento do Brasil é muito alta, dado que a maioria de seus usuários é brasileira.

O Orkut, hoje em dia, é um dos principais meios de interação entre os brasileiros na internet. Seu alcance é impressionante, e mais da metade de seus usuários declara-se brasileira. Sem dúvida é um veículo que se torna cada vez mais importante em qualquer campanha de marketing de relacionamento. Em um perfil de Orkut você pode saber desde os livros que o usuário leu até o tipo de comida de que ele gosta – imagine o valor de informações como essas para uma pequena livraria ou um restaurante de bairro. O Orkut nos mostra, hoje, o que a internet já vem nos mostrando há tempos – ela é, indiscutivelmente, um dos melhores meios de relacionamento entre consumidores e empresas.

Pense por um momento na estratégia do Google para gerar relacionamentos com seus usuários e entenda por que essa empresa está criando uma nova maneira de lidar com o mercado. Por meio de ferramentas tão distintas quanto e-mail, comunicador instantâneo, mapas interativos, site de buscas, ferramentas para imagens, sites de vídeos online, editores de texto

e de planilhas, comunidades virtuais, sites de grupos de discussão e muitas outras, o Google mantém seus usuários conectados a uma conta do Gmail e, assim, consegue monitorar continuamente todos os passos de cada um deles. Se o marketing já rezava a cartilha do “conheça seu consumidor como a si mesmo”, o Google não está fugindo muito dela, mas, sim, potencializando-a de uma maneira ainda não imaginada.

Em pouco tempo a convergência digital fará com que, ao vermos tevê, seja-nos apresentada a propaganda de uma categoria de livros que compramos recentemente em uma livraria que nos enviou um recado por uma rede social e cuja compra pagamos por nosso celular. Aliás, o m-payment – pagamento por meio de celulares – já é realidade no Brasil e no mundo. Em países como Finlândia, Áustria, Japão e Estados Unidos, entre outros, já é possível pagar desde pizzas até carros com o celular e ainda transferir dinheiro de um celular para outro. É o fim do dinheiro de plástico dos cartões de crédito e o advento de uma nova tecnologia.



Se você é um profissional liberal, saiba que já há maneiras de registrar pagamento pelo celular, pelo tablet e sabe-se lá o que mais inventarão. Você já pode vender por cartão de crédito e parcelar seus serviços. A Cielo foi pioneira nesse sentido.

Parece óbvia a capacidade da internet de gerar valor para consumidores. Contudo, obviedades nem sempre são tão visíveis para as empresas. Escutem (ou melhor, leiam) o que digo – internet é mídia principal, não mídia de apoio. A mágica que anteriormente era gerada por uma página dupla na revista semanal de maior circulação do país e um comercial de 60 segundos na Rede Globo já não traz os mesmos resultados de outrora, e a tendência é cada vez mais a mágica virar fumaça, com o perdão do trocadilho. Tem que haver integração. Uma propaganda em um meio de massa dará muito mais certo se houver uma verdadeira sinergia com a web e com os outros meios, principalmente se essa propaganda for customizada para cada consumidor – o sonho da tevê digital.

É claro que a dobradinha “página dupla na revista Veja ou na revista Exame + anúncio de 60 segundos no horário nobre” ainda dá bastante certo, afinal, o acesso à internet ainda é relativamente pequeno no Brasil. Quando tivermos 60% ou 70% da população conectada por banda larga e

navegando por meio do celular, do tablet, da tevê e também pelo notebook, aí, então, teremos outra forma de ver a comunicação. As empresas que saírem na frente conquistando o consumidor desde já e fazendo um trabalho contínuo e coeso serão as líderes do mercado daqui a três ou quatro anos.

O público de internet é muito mais crítico (por ser mais jovem e ter uma formação melhor) do que aquele que não dispõe de acesso à rede, o que o torna um leitor mais difícil de ser convencido ou persuadido por propagandas. Nos Estados Unidos, o Instituto Pew divulgou uma pesquisa que mostra que o prestígio da grande imprensa vem caindo sistematicamente desde 1985. Cerca de 25% da população americana acompanha as notícias pela internet por achar que esta é menos tendenciosa. Como disse Luli Radfaher em palestra que coloquei aqui no livro como link externo:

Quando foi a última vez que um comercial influenciou sua decisão de compra e quando foi a última vez que o Google influenciou sua decisão de compra?

As coisas estão mudando, e estão mudando muito rápido. Conquistar esse público tem exigido verdadeiros malabarismos das empresas e, certamente, utilizar a internet de maneira sinérgica com a imprensa e a grande e tradicional mídia deve fazer parte dessa estratégia. Como afirmo aqui categoricamente, a internet em muito pouco tempo será mídia principal, e preparar-se para isso desde já é imperativo para a sobrevivência de empresas e veículos.

Enquanto mais iniciativas de inclusão digital possibilitarem às classes C e D acesso a computadores nos próximos anos, a equação até então repetida incessantemente por anunciantes globais durante as últimas décadas estará fadada a um fracasso retumbante. Al Ries, profissional de marketing norte-americano e um dos idealizadores do conceito de “posicionamento de marca”, em *A queda da propaganda*, apesar de tremendamente criticado, com seu discurso xiita de que a propaganda está com seus dias contados, não estava tão errado assim, afinal.

A internet pode, finalmente, cumprir a promessa da customização em massa em que cada consumidor se sentirá especial e transmitirá essa percepção positiva para a marca da empresa. A aclamada, mas nem tão nova assim, web 2.0 aparece hoje como uma panaceia e uma nova maneira de

interagir com o consumidor. Desde que algumas empresas perceberam a força que tem o Orkut ou o YouTube – iniciativas de web 2.0 – diante de seu consumidor, passaram a considerar tais iniciativas em suas campanhas. Mudanças, contudo, parecem acontecer mais rapidamente nas telas dos monitores de sites em Flash do que na mente dos dirigentes da maioria das empresas do país. Algumas delas perceberam que possibilitar que o usuário participe da ação é tremendamente positivo para a marca. Algumas delas você conhece: veja o exemplo da Coca-Cola, que não é a marca mais valiosa do mundo por acaso, segundo algumas consultorias de marca.

## 1.6 A queda da barreira geográfica criando o local virtual

A construção de uma marca, tanto na internet quanto no mundo offline, passa pelas diversas e sucessivas interações que ela tem com seu público-alvo. Cada experiência do usuário com a marca contribui para colocar um pouco de argamassa em sua percepção, formando, ao final de uma série de interações, uma imagem positiva ou negativa a respeito da marca. Tais percepções são cruciais para a empresa em médio e longo prazos, por isso devem ser controladas em todos os seus aspectos, principalmente ao se falar de web.

Muitas empresas simplesmente sumiram do mapa após a lendária explosão da “bolha”. Só restaram aquelas que realizaram um sólido trabalho de marca com seus consumidores, as que criaram mais do que uma base de clientes – criaram um séquito. Depois do advento e da disseminação da internet, as interações de uma marca com seus consumidores ampliaram-se em demasia. A interação com a empresa passou a ocorrer durante 24 horas e sem controle. Os pontos de contato com sua marca agora são o celular, o Facebook, o Twitter, o tablet e tantos outros meios que ficaria impossível listá-los aqui.

Tais interações saíram há muito do controle da empresa e expandiram seus domínios para cada lar, em todo o mundo e em todo momento. Não há mais barreiras de tempo e espaço no mundo digitalizado. A internet tratou de derrubá-las, uma a uma. Seu cliente pode estar em Pequim e, ainda assim, encontrar-se tão próximo de você como estas palavras, ou pode estar

na sala ao lado e tão longe de você quanto a própria cidade de Pequim. O conceito geográfico – a distância – não tem mais o mesmo significado que nossos pais e avós costumavam conhecer. Isso exige um novo ponto de vista, ainda nebuloso para a maioria de nós. Na economia digital, as distâncias limitaram a um clique. Vivemos na época da intangibilidade e da velocidade das conexões. A qualquer momento, em qualquer lugar, um consumidor pode entrar em contato com sua empresa. Basta que, para tanto, encontre-a entre os bilhões e bilhões de páginas.

Atualmente o que denomino de local virtual tem tanta importância quanto o local físico. Quando você está conversando com amigos que estão em diversos lugares do país ou do mundo pelo MSN ou pelo Skype, você está criando um local virtual para reunir seus amigos, independentemente de qual local físico eles estão. As revoltas no Egito, na Líbia e em outros países só foram possíveis devido ao local virtual que a internet possibilita. Antes, reunir-se em um local físico para tramar contra um governo seria considerado traição, sob pena de prisão ou morte, dependendo do regime político. Detectar tais reuniões conspiratórias na internet, feitas em um local virtual, é muito mais difícil.

O local virtual influencia diretamente o local físico. A reunião planejada pela internet – por MSN, Skype, chat do Facebook ou outras tantas ferramentas – resulta em uma reunião no local físico. O local virtual precede o físico. A economia da informação segue à frente da economia dos objetos e dos átomos. As compras coletivas só existem como grandes negócios como atualmente devido a essa crescente importância do local virtual, baseado em bits, onde pessoas de qualquer local do mundo podem se reunir.



Já pensou em contratar uma empresa na Índia para desenvolver suas demandas de tecnologia? Vale a pena começar a pesquisar isso (mas antes de entregar um grande projeto para uma empresa indiana, aprenda a trabalhar à distância e com profissionais de cultura tão diferente da sua).

Nesse contexto globalizado, em que a distância digital opera em um mundo paralelo da distância física – em que a dimensão dos objetos e a dimensão da informação caminham desencontradamente –, muitas vezes o primeiro contato que um consumidor terá com sua empresa, seu produto ou serviço será por seu site. A percepção que esse usuário terá de sua marca

dependerá do sucesso de todas as etapas pela qual passa essa interação. Desde a procura da informação até a abertura da página inicial e a posterior navegação, a construção de uma marca estará atrelada às sensações e ações que o usuário terá de todo o processo. Todo o processo dos 8 Ps deve ser realizado para que a impressão do consumidor seja coesa e esteja de acordo com o que sua empresa quer passar. E para quem.

Viver em uma aldeia global significa que a concorrência pode vir de qualquer lugar. No entanto, seu cliente também pode vir de qualquer lugar. Essa é a famosa situação do copo meio cheio ou meio vazio. Vamos nos ater ao copo meio cheio, ou seja, a parte dos “clientes que podem vir de qualquer lugar”. Sem a internet, seria bem difícil para uma floricultura de São Paulo vender um arranjo de rosas colombianas, acompanhado de uma garrafa de vinho, a um consumidor que estivesse em Olinda. A Flores Online ([www.floresonline.com.br](http://www.floresonline.com.br)) faz exatamente isso e com maestria, tendo se tornado um exemplo de web business. Não é para menos, o site da Flores Online é com frequência o primeiro colocado no Google quando se digita a palavra “flores”. O fato de tal palavra aparecer no domínio ajuda: a palavra “flores” no título. Também ajuda ter a palavra “flores” no conteúdo. Mas, principalmente, é uma empresa que nasceu com DNA digital, entende o que o consumidor digital quer e sabe quais detalhes deve contemplar em seu site. A construção de uma marca em épocas de internet deve considerar detalhes desde qual o domínio em que o site da empresa está hospedado até qual a página do site que teve maior taxa de rejeição. Quanto ao tema “domínio de seu site”, discutiremos um pouco mais sobre isso.

Um domínio na internet com, obviamente, o nome de sua empresa, é uma importante etapa da construção de uma marca; porém, como palavra-chave, pode não representar muita coisa. Prepare-se para mais um conceito que cai por terra. Imagine que um usuário esteja procurando um fornecedor que ministre um curso de redação oficial. Provavelmente esse usuário digitará no mecanismo de busca “redação oficial” ou “treinamento em redação oficial”. Digitando-se tais palavras no Google, um dos clientes da Publiweb aparece logo na primeira página, a Scritta – empresa que ministra cursos de redação oficial, entre outros –, mas aparece ainda outro site: [www.redacaooficial.com.br](http://www.redacaooficial.com.br), também desenvolvido pela Publiweb para a Scritta. Ter a palavra-chave no

próprio domínio é uma técnica interessante para aumentar a probabilidade do clique do internauta e para estar na primeira página dos buscadores, mesmo não sendo com o site institucional. É lógico que, quando o usuário digita “redação oficial” no campo de busca do Google e este indexa um site que tenha a própria palavra-chave no domínio – *www.redacaooficial.com.br* –, o buscador vai considerá-lo de extrema relevância, pois a palavra-chave é igual ao domínio.



Procure domínios que sejam iguais às suas palavras-chave e registre-os se ainda estiverem livres. Mais à frente você vai entender porque isso é tão importante.

Você pode achar uma heresia, porém, na internet, em alguns casos você tem que esquecer a marca e pensar em palavras-chave. A marca vai a reboque. Só é percebida em segunda instância. É claro que, se sua marca é muito conhecida no seu segmento e agrega muito valor ao seu negócio, você deve usá-la como um argumento de vendas; porém, para boa parte das empresas em que isso não é realidade, pense em atrair o seu usuário por meio da palavra-chave que ele digita no Google, para depois apresentar sua marca para ele. Discutiremos longamente sobre isso nas próximas páginas.

Com a queda da barreira geográfica você terá consumidores de todas as partes do mundo que, caso você não seja a Coca-Cola ou a Fiat, nunca ouviram falar de sua empresa. Eles procurarão pelo benefício (fazendo uma analogia com medicina: procurarão o nome do remédio) ou pelo problema (seguindo a mesma analogia, procurarão pelos sintomas). Essas serão as palavras-chave que deverão ser trabalhadas. Não necessariamente sua marca. Não estou dizendo para não ter um domínio com sua marca, mas, sim, para ter domínios com sua palavra-chave também. Uma vez que as distâncias acabaram, pense nas novas regras desse novo cenário.



Tenha palavras-chave (conteúdo) no seu site que contemplem tanto os sintomas quanto o problema, para chegar tanto a quem já sabe o que procura quanto a quem está procurando por uma solução.

Explorei um pouco mais a questão da palavra-chave porque ela mostra como as regras com as quais estávamos acostumados mudaram com o advento de um meio que desconhece tempo e espaço. Tantas outras regras

mudaram tanto que precisamos, realmente, parar para pensar nelas. A ausência de distâncias gera novos modelos de negócios – e nem vou falar de e-commerce, que é o mais óbvio –, modelos de clubes de compra como Peixe Urbano e vários outros apareceram ao redor do mundo. Gera também modelos de negócios que privilegiam o benefício, não o lugar onde o consumidor vive. Por meio da internet, a condição social média dos habitantes de uma cidade ou de um país não será mais determinada pelo lugar em que se vive. A distância não é mais relevante em um mundo em que a informação trafega livremente para qualquer canto, porque ela está em todos os lugares ao mesmo tempo.

A ausência de distâncias muda o negócio da sua empresa, caso ela tenha na geografia um ponto de apoio. Desde academias de musculação até padarias, de cursos de inglês a restaurantes de entrega em domicílio, todos eles terão seus modelos alterados, dado que por meio da internet podem ser vistos por pessoas de todo o planeta. Um restaurante de bairro, fazendo um bom trabalho de internet, pode ser percebido por pessoas do outro lado do mundo ou do país. As possibilidades que isso gera são enormes, principalmente no mercado de turismo e no mercado de franquias. No mercado de turismo, atualmente, as pessoas procuram programar toda a sua viagem sentadas calmamente em um notebook conectado à web em sua casa, no seu país de origem. Planejam os pontos que visitarão, quais shows assistirão, o que e onde comprarão, e vários outros detalhes. Um restaurante ou um museu que tenha uma presença forte na internet pode se beneficiar muito desses públicos. Uma estratégia interessante que exploraremos ao longo do livro é a das “iscas digitais”. Imagine se você, dono de um restaurante, tivesse um cardápio em vários idiomas de pratos típicos do Brasil, com fotos, opiniões de fregueses, mapa de como chegar e um brinde especial para turistas que fizerem a reserva pela internet. Essa é apenas uma das possibilidades de você trabalhar a favor do que a internet trouxe na eliminação das distâncias.

O mundo sem distâncias, com base em informação, muda comportamentos, manifestações culturais e sociais, muda a economia. Estamos muito mais próximos das culturas de povos que antes só nos chegavam pela tevê e hoje conseguimos interagir com elas. Veja a quantidade de pessoas que pesquisam na internet por fatos completamente alheios à nossa cultura como

budismo, comida japonesa, jogar hóquei e outros elementos culturais que não nos são familiares e tradicionais. A internet faz com que, pela primeira vez, aquele que se sente um estranho no ninho, alheio à realidade em que vive, procure uma realidade que lhe seja mais aprazível, que encaixe na sua maneira de pensar. Uma pessoa que vive em Moçambique pode descobrir que adora fazer origamis, pesquisar na internet sobre o tema, se corresponder com outras pessoas em todo o mundo que também têm isso como hobby e assumir tal estilo de vida. As pessoas cada vez mais se reúnem em torno de ideias, não de lugares. Se gosto de filmes alemães da década de 1970, posso discutir tais filmes com pessoas do mundo inteiro sem ter que ir para a Alemanha ou frequentar festivais alternativos pelo país. Faço isso sentado à minha mesa, na minha casa. Essas mudanças influenciam negócios e empresas de uma maneira ainda não completamente compreendida. Seu negócio certamente será afetado, basta você descobrir como e usar isso a seu favor.

Tomaremos como exemplo o mercado de saúde. Pessoas que convivem com doenças crônicas hoje vão à internet para pesquisar mais sobre os sintomas, sobre como conviver com a doença, se há pesquisas em algum lugar do mundo sobre novos métodos de tratamento e muitas outras informações em um quadro em que, algumas vezes, o tempo é crucial. Para quem viu o belíssimo filme *O Óleo de Lorenzo*, com Nick Nolte, imagine o que teria acontecido se ele, em vez de livros e deduções, tivesse ao seu dispor a internet. Talvez a história tivesse sido bem diferente. Se ele tivesse à sua disposição a rede social [www.patientslikeme.com](http://www.patientslikeme.com).

A ausência de distâncias cria iniciativas como a do “World Community Grid” ([www.worldcommunitygrid.org](http://www.worldcommunitygrid.org)), um projeto da IBM e de outros parceiros que compartilham processamento de dados com computadores ligados à internet para resolver problemas bem complexos, como o Genoma, a batalha contra o câncer infantil e muitos outros. Vale a pena conhecer o site, baixar o programa e ajudar nessa luta.

Novas regras definem novos modelos de negócios. Há muito mais oportunidades nesse novo cenário do que ameaças. Basta ter olhos para enxergá-las. Este livro lhe dará muitas dicas de como enxergá-las melhor.

## Estudo de caso nº 4 – Visa e Walmart juntos pelo desconto

Promoções ou descontos são um antigo artifício para aumentar as vendas, pois são um grande atrativo para atrair consumidores para sua loja. As lojas virtuais também perceberam que o melhor preço e as melhores promoções são fatores decisivos na hora de o usuário escolher em qual loja online comprará o produto.

E assim as promoções se tornam constantes. Nas gigantes como Americanas, Saraiva, Walmart, Submarino e Fnac, por exemplo, todos os dias existe pelo menos uma promoção com alguns produtos com desconto ou alguma vantagem no momento da compra. Assim, essas promoções já viraram rotina, e o consumidor espera as promoções para comprar; tanto a loja quanto o cliente saem ganhando.

Para inovar, a Visa e o Walmart resolveram criar uma ação diferenciada, pela qual o consumidor conquistasse o desconto, inclusive um desconto muito bom e acima do praticado pelas promoções corriqueiras. Criaram o “Juntos pelo desconto Visa” (<http://bit.ly/dH1YGR>). A cada semana um novo produto é anunciado e, para conseguir o desconto, uma meta deve ser alcançada, sempre atrelada a uma rede social como o Facebook, Orkut, Twitter ou YouTube. As pessoas só conseguem atingir uma meta determinada porque estão “perto”, mesmo estando longe.

A eliminação da barreira geográfica faz com que os consumidores possam se juntar aos milhares para conseguir o desconto. Um apelo de preço calcado em uma das características que tornam a internet tão diferente dos outros meios – a geografia não determina as relações.

Por exemplo, a promoção de 27 a 30 de setembro: para conseguir o desconto na compra de um Full HD Blu-ray Player era necessário que o vídeo explicativo da campanha no YouTube (<http://bit.ly/ezymN1>) fosse visualizado por 35 mil pessoas. Depois de atingida essa meta, os interessados teriam 24 horas para aproveitar o desconto.

É sem dúvida uma campanha na qual os participantes precisam propagar a promoção para seus amigos, caso contrário não conseguiriam alcançar a meta e assim ficariam sem o desconto no produto desejado. Veremos outras campanhas do tipo no livro. É o que chamo de campanha do tipo “juntos, venceremos”, que tem um alto coeficiente viral.

Site: <http://bit.ly/dH1YGR>

Vídeo: <http://bit.ly/ezymN1>

Para saber mais: <http://bit.ly/fo3pFk>

### *Referências adicionais:*

- Livro: *Como a web transforma o mundo*, de Francis Pisani e Dominique Piotet, livro interessante que traz algumas reflexões e fatos sobre como o mundo se transformou com o advento da web, desde o conceito de cidadania até as novas tecnologias.

## **1.7 A relatividade do tempo e do espaço no local virtual**

A celebrada e famosa (embora ainda seja um privilégio de poucos compreendê-la) Teoria da Relatividade Geral apresentou um novo universo de quatro dimensões: largura, altura, comprimento e tempo. Falemos um pouco de espaço e de tempo. Como já foi discutido, algo que era impensável há poucos anos hoje não mais o é – interagir com seu cliente em todos os lugares em que ele esteja e a todo momento que ele desejar devido à queda da barreira geográfica. O ciberespaço, com sua natural característica de atuar em dimensões diversas, tanto temporal quanto espacial, confundiria até mesmo Einstein em seus dias mais fecundos, contudo, não assusta mais nem mesmo uma criança de 10 anos, que já nasceu sabendo que a internet sempre esteve lá e não imagina como um dia ela poderia não ter existido.

Em um admirável mundo novo, no qual a noção de limites parece ter ruído, tempo e espaço – esses dois elementos clássicos da economia tradicional – também vêm se transformando em nossa mente rebelde. Entender essa radical mudança dos elementos que estão tão arraigados em nossa cultura linear pode ser impossível para alguns, pobres mortais analógicos. Tempo e espaço são muito teóricos para nos sentirmos à vontade. Falemos de uma linguagem mais mercadológica. Vivemos em uma escassez de tempo em que a nossa atenção é requerida por mais anunciantes do que poderíamos dar conta. A escassez de atenção transforma o tempo e a própria atenção nos bens mais valiosos que uma marca possa desejar. O imediatismo da resposta, exigido em nosso cotidiano escravo do relógio, faz-nos dedicar não mais do que alguns segundos para a maioria das informações que nos vêm aos olhos. Os tempos calmos em que Chico cantava as “cadeiras nas calçadas”, em “Gente humilde”, foram substituídos pelo instante do mouse neurótico. Vi uma reportagem que comentava que as pessoas estão comendo

menos feijão porque este demora em média 40 minutos para ficar pronto em uma panela de pressão. Esse tempo parece inviável para uma sociedade apressada que tem cada vez menos tempo a perder.

Os resultados são vistos em nosso dia a dia. Um exemplo é o que denomino processo de “blogalização dos jornais” e, mais recentemente, “twittização das notícias”. Os blogs, com seu formato de breves e imediatos posts, vêm influenciando as instituições seculares da informação. Nos sites dos jornais leem-se os vários jornalistas com seus blogs, cegos tentando acertar um alvo nebuloso, que está em todos os lugares e, ao mesmo tempo, em lugar nenhum – o consumidor quântico, probabilístico. A blogalização dos jornais é somente uma consequência de sua adaptação a um mundo em constante mudança. A agilidade da notícia tornou-se fator imperativo em um mundo que precisa de informação relevante, atualizada e confiável para pautar decisões diversas. Por outro lado, o iG e o Último Segundo, por terem nascido empresas digitais, já blogalizaram as notícias de maneira muito mais intensa. Muitos jornalistas famosos têm seus blogs no ar no iG.



Não confunda “jornais” com “jornalismo”. Muitos preconizam o fim dos jornais – a plataforma de papel que contém notícias – mas o jornalismo, esse não vai terminar. Pelo contrário, só vai aumentar. Outra dica importante é que os jornais estão em situação periclitante, principalmente nos EUA. Isso não está acontecendo com tanta intensidade em vários outros países.

Indo ao encontro dos preceitos digitais de nossa nova economia está o Google News, provendo abrangência e riqueza na busca pela informação mais atualizada e relevante. O tempo entre o acontecimento e a veiculação da notícia passa a ser o tempo em que o jornalista consegue passá-la para o computador – esse jornalista, muitas vezes, é um consumidor que está no local em que a notícia está acontecendo. Lembro-me de ter assistido ao programa Roda Viva (programa de entrevistas da TV Cultura, no Brasil) em novembro de 2005, no qual o presidente da República era entrevistado, enquanto eu lia os comentários praticamente minuto a minuto do Blog do Noblat ([www.noblat.com.br](http://www.noblat.com.br)), além dos inúmeros comentários que internautas do Brasil inteiro faziam a respeito de cada post. Caso semelhante acontece atualmente por meio do Twitter com qualquer grande acontecimento que esteja sendo veiculado ao vivo para uma quantidade muito grande de pessoas.

O Google News, como vimos, também tem sua parcela de responsabilidade nisso. Nele, o leitor pode personalizar sua página principal para apresentar-lhe somente as notícias que lhe são relevantes e buscar as notícias já publicadas de maneira fácil, sem que para tanto ele precise procurar uma a uma em cada um dos jornais já entregues (não entendo por que nossos grandes portais não nos oferecem a possibilidade de personalizar a página segundo nossas preferências de notícias e destaques). No mesmo programa, as notícias que saem com determinadas palavras-chave podem ser enviadas ao seu e-mail assim que forem veiculadas e, inclusive, podem ser recebidas pelo celular – são os Alertas do Google, que discutiremos mais adiante. A notícia (conteúdo) prescinde do jornal (contexto) e pode estar em qualquer lugar, desde que se esteja próximo de um computador, smartphone, tablet e sabe-se lá o que mais inventarão...

Muitos sites de informação já contam em seu staff com o repórter por um dia – o “vc repórter”: leitores transformam-se em repórteres por estarem em posições privilegiadas para fornecer uma informação mais aprofundada e precisa dos fatos. Seja dentro do show do U2 ou no atentado do metrô em Londres, o consumidor passa ao papel de produtor de sua própria notícia. Veremos nas páginas seguintes como tal tendência afeta sua empresa.

No tempo das “cadeiras nas calçadas”, em que nossa noção de tempo baseava-se no horário da novela, era fácil captar a atenção de milhões e milhões de consumidores com uma só tacada. Desde a célebre solitária propaganda da Apple no Super Bowl, “1984” (<http://bit.ly/jXYGRT>), e da época em que Carlos Moreno nos divertia nos comerciais da Bombril aproveitando o interminável intervalo de Roque Santeiro, não tem sido mais tão fácil cumprir a promessa de resultados imediatos e abundantes com a dispendiosa propaganda na televisão. Bons e abundantes foram aqueles tempos em que pessoas criativas conseguiam fortunas com ideias engraçadas e um cliente generoso que topasse veiculá-las. Foram criadas verdadeiras obras de arte que erigiram Olivettos e Guanaes a um olimpo que se torna mais instantâneo e fugaz a cada dia. Obras de arte como as de outrora hoje têm tomado outro caminho. O que faz sucesso nos dias de internet não é mais o que fazia nos tempos da Rede Globo como uma ditadora da mídia.

O dito horário nobre fazia mágicas por produtos desconhecidos, mas que tinham capital suficiente para uma divulgação maciça. Bastava produzir, aparecer e vender.

Atualmente, muita dessa mágica de fazer famoso o desconhecido repousa em fazer alguns “virais” em sites como YouTube, em que se pode pesquisar um vídeo entre os milhões já postados por lá. A expansão da banda larga no Brasil tem ajudado bastante na proliferação dos vídeos pela rede. Como diz o tecnologista digital Nicholas Negroponte, “o tempo mais importante será o meu tempo”. O dito “horário nobre na tevê”, que ainda monopoliza os mais altos preços de veiculação na telinha, em muito pouco tempo deixará de existir por completo. Agora, o horário nobre é aquele em que o indivíduo está apto a receber informações, e isso varia de pessoa para pessoa.

O velho sintoma de as famílias não se reunirem mais para o jantar tem implicações mais profundas do que um mero desgosto para muitos avós em todo o mundo. As rotinas das pessoas hoje são tão diferentes quanto as variadas atividades que se apresentam no dia a dia. As compras em horário noturno para driblar a falta de tempo durante o dia, as aulas de informática para não perder o bonde da empregabilidade, as aulas de inglês, espanhol e mandarim para crianças cujos pais tentam garantir-lhes o futuro e, além de todas essas atividades, a própria internet – maior alçap dos lucros da mídia tradicional – competem pela atenção e pelo tempo do consumidor. É de se esperar que não sobre muito tempo para assistir à novela, e muito menos aos seus intervalos. Com tudo isso, não é mais tão fácil reunir as famílias em torno da tevê para lhes impingir seus anunciantes. O ser humano, porém, continua precisando de entretenimento e informação, principais motivos pelos quais as emissoras ainda conseguem veicular seus anúncios.

O entretenimento e a informação podem vir de uma quantidade muito maior de fontes. A tevê a cabo, com suas centenas de canais disponíveis e os milhões de sites na web, é uma dessas fontes. Isso sem falar dos celulares, promessa de veiculação farta devido às várias dezenas de milhões de unidades falando por todo o Brasil. Muitas emissoras de tevê, como a NBC, ao perceberem a significativa mudança no comportamento do consumidor, já estão veiculando conteúdo para a internet. Tal mudança já é claramente sentida em números, ou melhor, em cifras. Não são só os jornais e veículos

de comunicação que estão percebendo a importância e o peso da internet na vida cotidiana. A BMW já produz há algum tempo filmes só para a internet.

Leia esse trecho retirado do blog Propaganda Interativa: <http://bit.ly/i6WMSZ>

Em 2000 a BMW teve a chance de fazer algo diferente com o lançamento de um novo carro. Esse novo produto era destinado ao público do crescente mercado de veículos de alto luxo. A BMW sabia que seu consumidor médio tinha 46 anos de idade, uma média de rendimento de 150 mil dólares ao ano e dois terços deles eram homens, casados e sem filhos. Entre as centenas de informações sobre seu público-alvo, uma estatística interessante apareceu: 85% de seus compradores usavam a internet antes de finalizar a compra de um carro da marca.

Nascia a BMW Films. Vale a pena ler o post para entender a pesquisa, a motivação e o resultado. É lógico que a BMW, ao fazer isso, abre caminhos também para as sátiras. O consumidor ativo gerando sua própria interação com a marca. Veremos isso bastante ao longo do livro: o Grau de Atividade do Consumidor.

À medida que o consumidor pode ter acesso à informação e ao entretenimento em qualquer lugar e a qualquer hora, somando-se a isso sua rotina cada vez mais espremida entre sucessivos e importantes eventos, percebe-se o porquê de a mídia tradicional não surtir mais os efeitos que durante tantos anos sustentaram e possibilitaram um enriquecimento sem igual para muitos veículos e agências.

O horário nobre é o meu horário. O tempo não é mais uma constante coletiva, mas uma variável individualizada em função do meu tempo livre e de onde estou. Seu horário nobre pode ser esperando seu filho na escola. O conceito clássico de “praça” dos 4 Ps, cunhado pelo profissional de marketing norte-americano Jerome McCarthy, também passa do público para o privado (muitos atribuem erroneamente a criação do conceito dos 4 Ps a Philip Kotler). Quando falamos em praça, estamos acostumados a pensar em um local onde consumidores realizam suas trocas – tal praça mudou bastante e se mudou para dentro de nossos computadores e celulares ligados à web. Quando mencionamos a distribuição também observamos que ela mudou completamente sua forma por meio do barateamento da logística e da mudança na natureza dos produtos, que hoje podem ser bits com custo de estoque e de transporte próximos a zero (pense nos filmes comprados

pela Saraiva Digital ou pela NetMovies pela internet e assistidos pela internet ou então em e-books lidos no seu notebook).

Pense em um cartão de crédito. Na realidade, o dinheiro de plástico que utilizamos hoje não é dinheiro em si, mas, sim, informação sobre dinheiro. Trocamos informação sobre dinheiro por bens tangíveis. A informação vale dinheiro, literalmente. Quanto custa para “estocar” um software no Baixaki ou uma música na Rádio UOL? E para entregar tal produto para o consumidor que acabou de comprá-lo? Justamente em razão de a economia dos objetos estar separada da economia da informação, o conceito de praça está mudando com os novos tempos. Hoje já é possível comprar de sanduíches a carros pela internet, sem nenhum ponto físico aparente. O “ponto de venda”, o famoso PDV, mudou-se para dentro de nossos lares e, daqui a muito pouco tempo, quando os smartphones cumprirem a promessa de mobilidade absoluta para uma parcela considerável da população, ele se mudará para os nossos bolsos.

A praça hoje, para muitas empresas, é o contexto e a própria rede. Ela estará no lugar que mais convier ao consumidor, que pode ser em uma fila de banco, no estacionamento de um shopping ou no computador de seu quarto. Ainda vivemos em tempos em que um exemplo de capilaridade é a Coca-Cola, encontrada até nos bares e restaurantes mais longínquos do planeta. Em breve poderemos comparar a capilaridade da Coca-Cola à da internet. O negócio de algumas empresas, nas quais o McDonald’s e as Casas Bahia se enquadram, sempre foi pautado pela localização. Conseguir os melhores pontos é parte intrínseca do sucesso de suas estratégias. No entanto, um novo fator deve ser considerado: o comércio online e a visibilidade na internet. O melhor ponto sempre foi dentro da casa do consumidor, mas ele não estava acessível até agora. A internet é um enorme sistema descentralizado de informações (criado inclusive com esse propósito), e se fazer notar atualmente nesse caos de dados é tarefa para poucos. Estar visível para um consumidor na internet – tal qual os excelentes e disputados pontos do McDonald’s e das Casas Bahia – significa ser apresentado a ele pelos guias virtuais – mecanismos de busca – que organizam e hierarquizam a informação. Estar bem colocado nos resultados das buscas desses guias é fundamental para uma boa estratégia digital de divulgação.

Empresas pequenas pela primeira vez aparecem tanto ou mais do que as grandes empresas porque isso agora não tem mais relação com capital monetário, mas, sim, com capital social. A praça para sua empresa também poderá ser a primeira página do Google, uma comunidade no Orkut ou no Facebook, um aplicativo no iPhone e tantas outras coisas inimagináveis há apenas poucos anos.

*Referências adicionais:*

- Link: <http://bit.ly/iejhQC> – Silvio Meira, pesquisador brasileiro ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Silvio\\_Meira](http://pt.wikipedia.org/wiki/Silvio_Meira)) no TED X São Paulo.
- Site: <http://bit.ly/h3sdOV> – Vídeo de Marilena Chauí no Café Filosófico, programa de tevê que é veiculado na TV Cultura, no Brasil.

## **1.8 A economia do excesso e o paradoxo da escolha**

A tecnologia hoje é o grande Deus que resolve nossos problemas, que melhora nossas vidas, que nos dá esperanças. A fé foi transferida do divino para o cientista. É ele a figura mítica da qual esperamos as soluções para os nossos problemas mais profundos. A tecnologia nos permite ter mais qualidade de vida, mais conforto e mais desejos que antes não tínhamos. Ela é a resposta para problemas que ela mesma criou.

As fábricas geram um excesso de produção acessível e barato de qualquer coisa que seja e precisa de pessoas comprando tudo que ela produz para sustentar o modelo ascendente de capitalismo com base no lucro e no consumo. A tecnologia usada para esse fim gera um excesso de produtos, de opções, de informações com as quais temos que conviver e as quais temos que administrar.

Experimente chegar a uma grande farmácia para escolher o próximo desodorante que você será obrigado a usar durante os próximos dois anos. Uma escolha como essa é importante, pois irá lhe acompanhar durante boa parte do seu dia por um longo tempo. É preciso fazer uma escolha consciente, pesando todos os prós e os contras de cada odor, de cada tipo de embalagem, marca, impacto ambiental e outros critérios. Dada a quantidade de tipos de desodorantes que existem hoje em uma farmácia, você corre

o risco de ficar alguns dias testando para a escolha final. Uma espécie de programa “ídolos” – versão desodorante.

Quando tínhamos seis ou sete opções era fácil escolher, hoje não é mais assim. Há quem diga que não ter opção é a melhor opção. Einstein tinha vários ternos exatamente iguais em seu guarda-roupa. Para muitas pessoas o dilema da escolha é algo inadministrável, muitos preferem não ter opção. Imagine uma atendente de uma loja de celulares colocar em cima do balcão 50 modelos do mesmo preço para você escolher. Com a quantidade de modelos e marcas de celulares que há atualmente, essa não seria uma cena improvável de acontecer. Se você não conhece nenhum dos modelos ou não sabe a diferença e as vantagens de um em relação ao outro, você não levará nenhum.

A dor da perda de não escolher 49 celulares que você não levará não compensará o prazer de levar um deles. Essa “dor da desescolha” é algo que acontece em muitos negócios, inclusive nos sites de e-commerce que oferecem um enorme portfólio de produtos que resolvem uma mesma necessidade (o que é ótimo), mas não auxiliam o consumidor a escolher o melhor para as suas necessidades específicas (o que mina muitas vendas).

Lembro-me de um site de uma loja virtual de tênis que há algum tempo tinha um sistema em que você escolhia se queria um tênis masculino ou feminino, se era para corrida ou da moda, se era para correr no asfalto ou em terrenos arenosos e assim sucessivamente. A partir das escolhas que você fazia, o sistema ia filtrando os modelos até lhe apresentar quatro ou cinco específicos para sua necessidade. Tênis para correr há centenas, milhares, mas para uma necessidade particular de um determinado consumidor, há poucos. Voltaremos a essa questão no 7º P, quando formos falar de personalização, porém, lembre-se de ter no seu site uma ferramenta que auxilia seu consumidor a comprar. Aumente a percepção de segurança do seu comprador para que ele sinta que está de fato comprando o produto certo.

Por isso cada produto tem que dispor de muitas informações, listar as vantagens e desvantagens sobre produtos similares, exibir um quadro comparativo e tudo o mais que informe e aumente a segurança do consumidor na compra que está fazendo.



Faça do seu site uma ferramenta interativa, em que o consumidor responda perguntas sutilmente feitas por você, para que você saiba quais os cinco ou seis produtos adequados para ele e os ofereça. Quando você reduz o número de opções baseado no perfil do consumidor, você demonstra que se importa com ele e quer oferecer exatamente aquilo que ele precisa. Veja o site da Nike, por exemplo. Exploraremos esse case no 8º P.

A economia do excesso se inicia no excesso de produtos e marcas que dispomos para comprarmos. Esse excesso faz com que elas fiquem indistinguíveis para nós. Não conseguimos decidir sobre qual a melhor marca para nosso dia a dia, o que faz com que compremos a última marca utilizada (acontece muito isso com produtos de compra repetida, como pasta de dente ou desodorante) ou escolhamos a marca que mais ouvimos falar (iPhone, por exemplo, no caso de celulares), ou ainda não compremos, por insegurança por não sabermos qual marca é a melhor para nossos desejos ou problemas.

Com a concorrência agressiva entre marcas praticamente iguais, as empresas aumentam a carga de propaganda para se tornarem as mais faladas. Ganha quem tem mais verba para investir. O problema é que para as grandes companhias verba não é exatamente o problema. Elas investem cada vez mais e, devido ao excesso de verba para anunciar e à falta de espaços para investir toda a verba disponível, surge uma “indústria de anúncios” que cria novos veículos a todo momento. Seja em veículos dentro de banheiros, seja em traseiras de ônibus, em balões, em bancos de praça e onde mais se possa imaginar. Isso gera uma poluição visual e um excesso de comunicação que só faz confundir o consumidor e irritá-lo. Vemos propagandas em todos os lugares. A maioria dos consumidores se blinda contra a maioria dessas informações recebidas. Ignora aquilo que não lhe é pertinente. Isso faz com que as vendas não atinjam o esperado e faz também com que as empresas invistam mais ainda em comunicação, gerando um círculo vicioso que tende só a piorar o quadro.

Para criar a percepção de relevância, todas as marcas se intitulam as melhores, mais tradicionais, mais rápidas e por aí vai, dependendo do atributo que o mercado considera como critério de compra. Quando todos se dizem os melhores, ninguém se destaca. O consumidor passa a não acreditar nas

propagandas, criando um clima de descrença generalizado – é a crise de credibilidade. Falta de credibilidade dispersa a venda, pulveriza o mercado e diminui as margens de lucro, gerando algumas vezes uma guerra de preços. As marcas passam a procurar os consumidores onde eles estiverem, seja no carro, seja em casa, seja no trabalho, seja no celular.

A quantidade de inputs publicitários, de novos desejos de consumo que são acrescentados ao nosso dia a dia (MBA, academia, upload de vídeos e tantas outras tarefas que não faziam parte da nossa vida), de tarefas que antes não tínhamos e que agora passamos a ter (lembre-se de que há poucos anos não existia celular, mas, atualmente, andar com dois celulares já é algo normal), somados à quantidade de tarefas que já tínhamos fazem com que aquelas mesmas 24 horas de 50 anos atrás se tornem muito curtas. Cria-se uma crise de tempo. As tarefas se somam umas às outras em um tempo que não dilata. Passamos a ter que fazer várias coisas ao mesmo tempo. Falamos ao celular enquanto dirigimos, comemos enquanto fazemos reunião, ouvimos música ao mesmo tempo em que vemos tevê e escrevemos no computador enquanto falamos com um ou dois amigos no MSN. Acabamos por não prestar atenção total em quase nada. Passamos de seres humanos atentos a uma tarefa para seres humanos administradores de atenção para várias tarefas.

Geração multitarefa é uma geração que administra várias tarefas, mas não está completamente atenta a nenhuma delas, está trocando a sua atenção de lugar de segundo a segundo. Poderia dizer com uma certeza razoável que uma boa quantidade de meus leitores envia SMS e e-mail enquanto está no trânsito. O conhecido Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH) é uma realidade pós-moderna.

A fórmula é simples. Riqueza de dados causa pobreza de atenção. Pobreza de dados causa riqueza de atenção. Convivemos com essas três crises: tempo, credibilidade e atenção. Elas invadem nosso dia a dia e fazem com que os hábitos mudem. A pergunta que lhe faço, e vou voltar a fazê-la mais à frente é: o que você vende? Você vende excesso ou vende escassez? O McDonald's vende tempo – logo, vende algo que é escasso. Uma livraria de bairro vende livros – vende algo que é abundante. A Fnac vende design, um belo serviço, tecnologia de ponta e um ambiente diferenciado – vende algo que é escasso.

O que vale mais aos olhos do consumidor, uma joia de edição limitada a apenas cem unidades no mundo, feita com pedras preciosas só encontradas no noroeste da Tanzânia ou uma joia feita em massa com milhões de cópias espalhadas por todo o país? Qual das duas joias tem maior valor percebido para o consumidor, a escassa ou a abundante?

Um serviço que estou esperando há tempos que os restaurantes de shopping implementem é avisar o consumidor por SMS que o prato dele está pronto. Seria tão bom ir comprar alguma coisa ou passar no caixa eletrônico para pegar dinheiro enquanto passo aqueles dez minutos inúteis esperando a senha do prato aparecer no visor. O restaurante estaria vendendo um pouco de tempo em vez de só comida. É isso que quero dizer. Se você vende atenção (que tem íntima relação com relevância – o Google vende relevância, logo, vende atenção), se você vende tempo (como o McDonald's) ou se você vende credibilidade (como bancos ou o Obama), você é uma empresa lucrativa. Se você vende algo que é abundante, como livrarias que não oferecem serviço, lojas de CDs (existe alguma loja de CDs, ainda?), você vê suas margens diminuírem a cada ano.

Vender informação, dependendo de como você a apresenta, é vender algo que é abundante. Por isso a indústria de informação baseada em contexto (texto, música, vídeo ou imagens veiculadas em papel, CD ou DVD) está sofrendo sérias dificuldades. Voltaremos a esse assunto ao longo do livro. Em uma economia baseada em informações é natural que esse seja o bem mais abundante. E isso é a mais pura verdade.

#### *Referências adicionais:*

- Livro: *O paradoxo da escolha*, de Barry Schwartz, livro que lança as bases sobre o tema do excesso de escolhas, da pobreza de atenção.
- Link: <http://www.conrado.com.br/barry-schwartz-sobre-paradoxo-da-escolha/> – Barry Schwartz sobre o paradoxo da escolha no TED (legendado em 38 idiomas) – o site do TED tem muitas palestras sensacionais, sendo que muitas delas são legendadas pela própria comunidade (colaboração).

## 1.9 Dilema do excesso de informações

Em cena do célebre filme *O Nome da Rosa*, o personagem de Sean Connery descobre uma biblioteca secreta no convento onde estava: o acesso a certas informações era literalmente pecaminoso. Felizmente, esse tempo já acabou. Ao contrário do que ocorria até alguns anos atrás, o problema pelo qual passamos hoje não é mais o difícil acesso à informação, mas sua sobrecarga. A denominada info-obesidade. Os estimados 100 bilhões de neurônios de que dispomos parecem não ser suficientes para armazenar a quantidade de informações que recebemos dia a dia. O excesso de estímulos pelos quais passa nosso cérebro confunde o hipocampo – região onde acontece o processo de memorização – e, com isso, fica cada vez mais difícil de as informações serem armazenadas. Diante de tantas informações, como conseguimos lidar com todos esses dados? Simples: ignorando a maioria deles.

Conhecida como Lei de Miller, um artigo proposto em 1956 por George Miller, psicólogo norte-americano, revela que nosso cérebro só consegue se concentrar em cinco a nove informações por vez. Na Wikipédia podemos ler o seguinte verbete sobre o referido psicólogo ([http://pt.wikipedia.org/wiki/George\\_A.\\_Miller](http://pt.wikipedia.org/wiki/George_A._Miller)):

George A. Miller é considerado um dos criadores da ciência cognitiva moderna. Seus estudos sobre a linguagem estão entre os primeiros em psicolinguística. Teve sua participação no desenvolvimento do Modelo T.O.T.E. Estabeleceu que a consciência pode manejar sete, mais ou menos dois, segmentos de informação ao mesmo tempo. Essas duas contribuições foram essenciais para o desenvolvimento da programação neurolinguística. Seu trabalho mais famoso “The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information” (O número mágico sete, mais ou menos dois: Alguns limites na nossa capacidade de processar informação) foi publicado em 1956, na *The Psychological Review*. Nesse artigo Miller sugeriu que sete (mais ou menos dois) era o número mágico que caracterizava a capacidade limitada da memória de curto prazo das pessoas em armazenar listas de letras, palavras, números ou quase qualquer tipo de itens discretos.

Essa é uma lei orgânica, a tecnologia ou uma nova cultura não conseguem mudar tal fato. Daí a crise de atenção. Daí o fato de sermos uma geração multitarefa que, na realidade, administra tarefas com atenção parcial a

cada uma delas. A exposição a que somos submetidos diariamente já passou desse limite há vários anos. Diante desse fato, como um mecanismo de defesa, nosso cérebro, anestesiado, as ignora e descarta tudo o que não gera profundo interesse. Faz com que não prestemos atenção na maioria dos estímulos a que somos submetidos. Essa “crise de atenção” é um fenômeno cada vez mais comum nas grandes cidades. Fato preocupante para anunciantes, obriga agências a se desdobrarem de maneiras mais insólitas, para a veiculação de uma mensagem e para se fazerem notar. É lógico que as ações advindas do desejo de ser notado geram peças publicitárias maravilhosas e outras de gosto bem duvidoso.

Para as agências que tentam repetir o velho modelo de comunicação a regra é fazer mais barulho do que seu concorrente (mais tevê, mais rádio, mais revista, mais jornal etc.), e há também o “pegar seu consumidor desprevenido” (“merchan” em novelas, marketing de guerrilha dentre outros). Na internet isso se traduz como pop-ups, banners e outros formatos clássicos de comunicação de marcas em sites. Hoje temos também posts pagos em blogs, links patrocinados e diversos outros formatos que migram para um novo ambiente tentando adaptar o antigo. Soa como um alemão que viveu 50 anos em Berlim e agora muda para o Brasil e tenta falar sem sotaque. Não tem como. Adaptar o modelo tradicional a um novo país chamado internet sempre parecerá falso e com sotaque, por mais que o alemão aprenda a sambar e cantar “Garota de Ipanema”.

No afã de comunicar as marcas para os consumidores e sem tempo para aprender o novo idioma, muitas empresas ainda insistem em veicular anúncios que interrompem bruscamente nossa navegação e nos fazem fechar pop-ups ou ignorar mensagens pela simples raiva de não ter nosso desejo de navegar satisfeito e de não poder ler em paz o conteúdo que nos interessa. O marketing de interrupção, assim chamado por Seth Godin, está obtendo cada dia resultados menos expressivos. Uma nova maneira de abordagem começa a ser necessária, e essa se chama marketing de permissão. Intrometer-se entre a vontade do consumidor de ver um determinado conteúdo e o próprio conteúdo, como fazem pop-ups, comerciais de tevê, comerciais de rádio, anúncios em páginas de revistas e outros meios, está surtindo um resultado cada vez menor (posso falar por mim que, quando

leio uma revista, passo as propagandas tão rápido em busca da próxima notícia que não dou nem a chance de a propaganda chamar minha atenção).

Parece um caminho sem volta – quanto mais nos esforçamos para que o consumidor nos enxergue, mais geramos ruído na comunicação e tornamos cada vez mais difícil nos fazer notar. A solução, porém, pode ser mais simples do que parece. O princípio para driblar a “crise de atenção” reside em veicular aos consumidores a mensagem certa, exclusivamente confeccionada para seus desejos e suas necessidades, no momento adequado e no lugar certo. A palavra-chave é “relevância”. Em primeira instância, pode parecer difícil cumprir a exigência de não interromper o usuário em sua navegação e apresentar somente informações relevantes e de seu interesse, sem um poderoso database marketing ou um complexo CRM completamente integrado aos sistemas de sua empresa. Felizmente, com a economia digital e seu representante mais legítimo, a internet, satisfazer seus consumidores hoje é tecnologicamente acessível e possível a anunciantes de todos os portes. Naturalmente, acessível não quer dizer realizado. A segunda questão para driblar a crise de atenção é gerar relacionamento. Vamos explorar esse tópico mais à frente.

Nada pior para um anunciante do que o consumidor esquecer-se de seu caro e esmerilhado anúncio. Com a quantidade de estímulos a que somos expostos a todo momento, isso não é tão incomum. Diante disso, as agências se esmeram em criar as propagandas mais mirabolantes para fisgar a atenção do consumidor, sendo que tudo o que elas precisariam fazer é entregar conteúdo relevante. Calcula-se que a humanidade produziu nas últimas três décadas mais informações do que nos últimos 5 mil anos. Dado preocupante para quem quer fazer com que uma mensagem destaque-se em meio ao caos de dados que trafegam bem diante de nosso nariz. Com a sociedade digital e suas ferramentas, o processo de produção e armazenamento de informações foi levado ao extremo. Processadores são substituídos com a mesma rapidez com que um chinês compra um celular, sempre nos deixando com a desagradável sensação de “tem uma festa melhor em outro lugar”.

De acordo com o fundador da Intel, Gordon Moore, “a capacidade de processamento dos computadores dobra a cada 18 meses”, o que ficou conhecido como Lei de Moore – a previsão de avanço tecnológico que

tem se mantido mais fiel à realidade das últimas décadas. Uma observação interessante é que Moore propôs essa lei em abril de 1965, e parece ser bem válida até o momento. O reflexo da citada lei em nosso cotidiano é gritante. Quanto maior a capacidade de processamento dos computadores, maior também a capacidade de guardar informações e despejá-las em nossa rotina – informações para todos os gostos e de todos os tipos. A chamada “Era da informação” também trouxe a “era da abundância de informações”.

Até então vivíamos em uma era em que a “economia” fora criada para gerenciar recursos escassos da melhor maneira, porém, o que fazer quando alguns recursos passam a ser abundantes? A geração de informação atualmente atingiu um nível sem precedentes e só tende a aumentar. Tudo que é passível de ser transformado em bits vai parar na rede – música, jogos, textos, vídeos, informações sobre produtos, serviços, empresas –, tudo o que se imaginar que possa ser transformado em informações tem caminho certo: a internet.

Hoje, é possível receber notícias pelo celular, pelo palm top e por RSS em nossos monitores, isso para não falar dos meios tradicionais, como tevê, rádio, revistas e jornais, entre vários outros. Em pouco tempo receberemos informações até em nosso abajur. O consumidor hoje recebe mais informações do que pode assimilar ou lembrar. A atenção virou uma commodity escassa, simplesmente porque há estímulos em demasia concorrendo por ela. Na mais clara aplicação da lei de oferta e demanda, o consumidor escolhe aquelas que deseja e desdenha as demais, que se esfalfam para chamar sua atenção em vão. Há muitas informações, contudo, e o tempo para processá-las continua o mesmo: o cérebro, asfixiado diante de tão grande volume de estímulos, opera em percepção seletiva e só retém a pequena quantidade que parecer relevante. Já era assim antes da internet, a web só fez piorar esse quadro.

O aumento incessante na abrangência de nossas escolhas teve início inocentemente com aquela que viria a ser uma das maiores invenções do milênio, entre 1450 e 1456, com Johannes Gutenberg. Entre a invenção da imprensa e o advento da internet, muita água passou por baixo da ponte. Uma revolução muda, mas significativa, aconteceu nos idos de 1981, quando se deu um controle remoto acionado por infravermelho ao consumidor – o

passo sem volta foi dado. A comodidade da escolha permitiu-nos minimizar o tempo entre uma análise e outra e, por conta desse aparelhinho revolucionário, pudemos analisar mais opções em menos tempo.

O exemplo dos canais de televisão a cabo é sintomático. Antes da proliferação de tais canais e quando não havia controle remoto, os telespectadores ficavam horas assistindo a um mesmo canal, além do fato de que não havia muitos para escolher. O custo da mudança de canal era muito alto para não encontrar nada melhor nos outros. Com o controle remoto, um pouco do comportamento mudou, mas, ainda assim, havia poucas escolhas. Quando os canais de televisão fechada começaram a se multiplicar como coelhos, o telespectador passou a ter uma enorme diversidade de opções, criando o comportamento característico que conhecemos como “síndrome do zap”: a mudança insistente de um canal para outro em breves segundos de análise. Os mesmos breves segundos que o consumidor leva para decidir se o site de sua empresa vale os próximos minutos ou não.

Com o aumento do número de canais, surge também um consumidor mais exigente diante da oferta crescente. Só é analisado mais profundamente aquilo que o agrada nos primeiros dois ou três segundos, quando muito. Os critérios para a escolha são cada vez mais subjetivos. Todavia, determinam o que ele verá nos breves minutos seguintes. Muitas vezes, a escolha de um indivíduo por uma coisa ou outra tem de ser tomada com tempo reduzido e sem estar de posse de todas as variáveis. Esse processo é muito mais intuitivo do que racional e se baseia em nossa experiência e atalhos que o cérebro toma para decidir. Um teste para mostrar que o cérebro toma atalhos para concluir algo é simples. Responda rápido: qual das duas cidades americanas é mais populosa, San Diego ou San Antonio? Provavelmente você respondeu a primeira. Seu cérebro não sabe qual das duas de fato é a mais populosa, mas para um brasileiro é mais fácil ter ouvido falar de San Diego do que de San Antonio e, por isso, tomou uma decisão pela primeira, mesmo sem todos os dados. Da mesma maneira seu cérebro decide se vale a pena perder tempo em um determinado site ou canal de tevê por meio do que ele vê e ouve, tomando por base suas experiências passadas.

No caso das cidades, San Diego realmente é a mais populosa, porém, nem sempre o cérebro acerta. Os atalhos que ele toma servem somente

para agilizar uma decisão, mas isso não significa que esteja sempre certo. O processo decisório é dificultado e mais impreciso à medida que aumentam as possibilidades. Para fazer com que o cérebro de um telespectador ou de um usuário de internet opte por seu site ou canal, é imprescindível entendê-lo muito bem e saber o que o atrairá de fato. A exigência do consumidor aumentou, mas a impotência diante da quantidade abissal de dados para serem analisados também. Tal quantidade gera um processo decisório que, na maioria das vezes, é encaminhado, como já foi dito, com base em critérios muito subjetivos, incompletos e que têm a tendência a seguir os padrões antigos que deram certo. Nesse, como em muitos outros campos, o reforço positivo é fundamental para a fidelização do consumidor. O consumidor hoje vive em uma monarquia absolutista em que o rei é ele, e isso já não é novidade. Empresas de todo o mundo trabalham no sentido de atender o consumidor da melhor maneira possível em um marketing one-to-one, que, até poucos anos atrás, fazia parte do imaginário da ficção científica dos negócios.

Vejam exemplos do que algumas campanhas estão dizendo pelo mundo:

- Você S/A: “Você merece”.
- Intel: “Eu mereço”, e “Eu mereço Intel em dobro”.
- Banco Itaú: “Feito para você”.
- Vênus Enxovais: “Você merece, você confia”.
- Volkswagen: “Você conhece. Você confia”.

Há tantos outros exemplos que mostram que as empresas já descobriram ser muito mais importante conquistar um cliente fiel a ganhar legiões de consumidores infiéis. De 1981 para cá, muita coisa mudou. Hoje vivemos o que se iniciou com um simples controle remoto. Nunca se deu tanto poder e comodidade ao consumidor. Mesmo com as dificuldades diante das opções, o cliente tem o poder irrestrito de escolher o que deseja comprar, na cor que quiser, no tamanho que quiser, de onde quiser, bem como escolher até quanto quer pagar pelo produto. Cabe à empresa mostrar, em meio a todo o ruído existente, que cumpre todas essas exigências. A maioria delas só sabe gerar ruído, e não se destacar de maneira inteligente dentre o ruído já existente. Como muitos acreditam, a melhor opção é não ter opção.

Por mais informações que tenhamos a respeito de um produto ou marca, sempre teremos que comparar os inúmeros critérios de escolha com seus pares. Dependendo do número, essa tarefa pode se tornar muito complexa.

O número de informações gera uma tremenda dispersão do público entre as mais distintas variáveis e os mais distintos caminhos. Para distribuir todas as informações disponíveis e acomodar todos esses usuários, a quantidade de canais digitais que surgem a todo momento torna-se cada vez maior e mais segmentada. Isso significa, é claro, uma crescente dispersão do consumidor entre uma infinidade de opções. Ao contrário do mundo offline, os indivíduos que se encontram na frente de um computador não estão concentrados em apenas uma dúzia ou uma centena de sites (em meu caso, uma dúzia de smartphones). A audiência está totalmente dispersa entre os bilhões de páginas existentes. Se escolher criteriosamente um entre 12 já é bem difícil, imagine multiplicar isso por nove casas decimais.

Uma considerável porcentagem de usuários parte do site Google e vai parar naquelas páginas que o mecanismo de busca aponta como as mais relevantes, como veremos ao longo do livro. Para cada palavra, contudo, há uma dezena de “mais relevantes”. Imaginando que a quantidade de palavras que são digitadas pelos usuários do Google é tão grande quanto a diversidade de assuntos que há no mundo, a dispersão é bem grande. Na época de ouro do broadcast e das mídias de massa, a tarefa de encontrar o consumidor foi facilmente resolvida e sustentou durante décadas o império da propaganda. Se tomarmos a tevê como exemplo, não existem mais que sete ou oito emissoras de canal aberto (que ainda detêm a maior parte do bolo das verbas publicitárias, em comparação aos canais fechados) em uma determinada localidade. Uma quantidade desprezível, se comparada com o número de sites existentes.

A tevê digital mudará esse quadro (e pode matar a tevê fechada antes mesmo de ela ter atingido a maturidade), mas, por enquanto, para a maioria da população, ela faz parte somente do noticiário, não tendo passado para a realidade cotidiana.

A quantidade de sites representa um grande problema para as agências, e, se vista com os olhos do velho mundo analógico, a tendência é que o problema se agrave. Saber por onde navega seu consumidor e encontrá-lo

é como achar uma jangada no oceano Atlântico: você pode até saber que ela está em algum lugar por lá, mas precisará gastar muito tempo e dinheiro para encontrá-la. Diante do problema de difícil solução que é encontrar seu consumidor, empresas gastam centenas de milhões de reais para resolvê-lo. Já sabemos que o usuário dispõe de inúmeros canais de informação entre os quais pode escolher, e que é ele, exclusivamente, quem escolhe o caminho a tomar e o que quer ver. Isso torna o problema de encontrá-lo, em primeira instância, bem difícil de ser solucionado. No entanto, o pressuposto está errado.

Há muito sabemos ser imprescindível uma significativa base de dados para que tenhamos informações suficientes – qualidade advinda da quantidade – que tornem possível uma boa escolha. Com a crescente velocidade e capacidade de armazenamento da informação, contudo, torna-se mais e mais difícil a triagem de informação de qualidade frente à quantidade que hoje se apresenta. Precisaríamos de vidas inteiras para extrair qualidade da quantidade. Só o DeepBlue conseguia analisar 200 milhões de opções por segundo. Nós não chegamos nem perto disso. Não conseguimos analisar todas as informações com o grau aprofundado de que necessitamos. Esse é um velho dilema da velha economia.

O mundo vive o dilema da informação: uma maior quantidade de dados sobre um assunto nos dá maior segurança para o processo decisório. No entanto, quanto mais informações, maiores também são nossa impotência e nosso desalento diante da abundância a ser verificada criteriosamente. Uma análise pormenorizada de todos os dados nos daria a capacidade incontestável para tomar uma decisão, mas em um período de tempo que tendesse ao infinito. Mais uma notícia ruim: nem 10% do volume de dados da web é indexado pelo Google (que já encontra centenas de milhões de resultados para quase qualquer palavra), e nem 10% do volume de dados existentes no mundo está na internet.

Uma maior quantidade de informações nos dá segurança de escolha, ao mesmo tempo em que gera insegurança de não ter todos os dados necessários para a decisão, pois sempre haverá outras opções e informações a serem consideradas. Para vencer o dilema, optamos pelo reducionismo. Descartamos aquelas que não nos parecem relevantes a uma primeira e subjetiva análise para nos dedicarmos às restantes. Para tanto, precisamos

de algum critério que as reduza àquelas informações que nos interessam. Precisamos hierarquizar e priorizar os diversos dados de que dispomos para viabilizar a escolha. O dilema pode ser resolvido por nós mesmos ou por alguém em quem confiemos, que nos dará as melhores opções. Esse alguém processará os milhões de alternativas disponíveis e selecionará de maneira rápida e eficiente aquelas que nos são pertinentes – um especialista que faça a interface entre nós e um mundo de dados que não nos são importantes. A importância desse “intermediário” especialista revela-se a partir da assimetria da informação existente entre os indivíduos.

Em todos os tipos de negócio, intermediários são os responsáveis por fazer uma prévia filtragem desses dados para que possamos, com base no apresentado por eles, reduzir o número de opções e escolher em tempo hábil, analisando um número menor de dados (diminuir a abrangência), mas com uma análise mais acurada de cada um (mais riqueza da informação). Com essa prévia análise podemos verificar um número limitado e hierarquizado de informações. Essa filtragem é essencial para que decidamos sobre uma base finita e relevante. A constante falta de tempo à qual todos estamos submetidos faz com que o papel desse intermediário seja de uma gradativa e crescente importância cotidiana.

O processo de escolha a partir da hierarquização de dados traz seu bônus. Entretanto, também apresenta seu ônus. Imagine que você só recebe informações filtradas por um robô que sabe exatamente quais as suas preferências porque ele é o filtro, o intermediário perfeito. Você passa a viver dentro de uma caixa cada dia mais estreita. A diversidade é a mãe da criatividade (veja o exemplo da agência londrina Naked: <http://bit.ly/gec7NW>). É a partir de elementos diversos que é criado um terceiro elemento novo. A diversidade de experiências e de informações aumenta a capacidade de criação de soluções inovadoras – se boa parte da “vida” está fora da internet, siga este conselho: saia um pouco do Twitter de vez em quando e vá caminhar descalço no parque. Outro problema é que, a partir do momento em que eliminamos uma grande quantidade de informações para refletir mais demoradamente somente sobre algumas, o critério de filtragem torna-se o elo crítico de tal processo. O fato de termos de aplicar um critério de filtragem torna-o de fundamental valor para a priorização correta.

Com a hierarquização da busca pela melhor informação sob um determinado critério, muitas opções – que poderiam ser válidas em outro critério – acabam por ficar de fora. Outro problema é que certo incômodo pode ser gerado a partir do momento em que o especialista, aquele que determina o critério de filtragem das informações, seja sujeito a uma relação promíscua entre o critério e as próprias opções. Imagine um especialista em compra de carros que seja proprietário de uma concessionária de veículos da Ford, ou um médico que receba “incentivos” de um determinado laboratório (sabemos que isso não acontece no Brasil, certo?). O intermediário deve, em primeira instância, ser confiável. A credibilidade é sua arma para nos convencer de que usou o melhor critério. Uma vez que esse laço de confiança é estabelecido, o restante do processo ocorre de forma rápida e automática.

O filtro humano é opinativo e retórico. Se o ser humano, com sua limitada e parcial visão de mundo, pode não ser o melhor especialista para nos servir de filtro, partamos para a matemática e, com ela, para as máquinas como nossos guias imparciais. Apesar de muitos considerarem a estatística como a ciência da manipulação dos números (há, inclusive, uma piada que diz que se eu comi dois camarões e você não comeu nenhum, a estatística dirá que cada um de nós comeu um camarão, o que pode trazer resultados muito diferentes se você for alérgico!), apesar de certa descrença com a estatística e com os números, eles ainda trafegam livremente pelo mais imparcial dos mundos – o da matemática. A ascensão dos guias especialistas explica-se, em boa parte, pela abrangência com que fazem suas pesquisas e pela imparcialidade de seus resultados, entre os quais há destaque para os mecanismos de busca do Google e do BuscaPé.

#### *Referências adicionais:*

- Livro: *Ansiedade de informação 2*, de Richard Saul Wurman, livro imperdível sobre a compreensão da informação. Detalhe: foi escrito antes da explosão da internet, mostrando que a informação é algo além da rede.
- Site: [bit.ly/fU3CPz](http://bit.ly/fU3CPz) – Dicas para lidar melhor com o excesso de informação.
- Link: <http://bit.ly/jeAikR> – Pierre Levy no Roda Viva, programa de entrevistas renomado, veiculado no Brasil.

## 1.10 Novos formatos de negócio: desintermediação, terceirização e coopetição

Uma característica essencial da rede é a desconstrução do tradicional arranjo forma-conteúdo, separando-o e oferecendo-o para o mercado nos diversos formatos. Uma música (conteúdo) pode vir em um arquivo de MP3 no iPod, pode vir no CD, pode vir no celular como ringtone, pode vir na rádio, pode vir em trilhas sonoras para jogos e em tantos outros formatos, porém o conteúdo continua sendo a música. A desconstrução do arranjo forma-conteúdo gera novos negócios como o iTunes ou a indústria de ringtones para celulares.

Novas oportunidades aparecem também para livros, em que o conteúdo – o texto em si – pode vir separado do papel e ser entregue em um iPad, em um celular, em PDF no seu notebook, em papel digital (o e-paper, como o criado pela LG) e em várias outras formas. A cadeia de valor gerada pelo livro digital é muito maior do que a gerada pelo livro físico. Vale a pena ler a reportagem da revista *Época Negócios*, edição de março de 2010, nº 37, com a reportagem de capa “A reinvenção da leitura”. Procure no site da *Época Negócios* (<http://bit.ly/iA2Qtd>).

Se formos pensar a respeito do arranjo forma-conteúdo, geralmente o “conteúdo” fica por conta do artista – o músico, o jornalista, o pintor, o designer, o escritor – e a “forma” fica por conta da indústria do suporte, que é quem de fato ganhou dinheiro até agora com o conteúdo – a editora, o jornal, a indústria fonográfica, a fábrica de pôsteres. Com a desconstrução do arranjo forma-conteúdo, a indústria do suporte, que a seu favor tinha as máquinas para fabricar as mídias, passa a ser cada dia mais descartável e precisa criar outros arranjos de valor para continuar no jogo. A plataforma de papel ou um CD não são mais necessários em um mundo em que a informação é fluida e independe de contexto. A informação flui pela internet. O músico hoje pode gravar sua música em um estúdio e vender diretamente para seus fãs. O escritor pode lançar um livro independente impresso sob demanda e vendido pela internet para seus leitores. Ou, ainda, pode escrever e vender seu livro em um leitor de e-book. A intermediação da indústria como um empacotador de conteúdo passa a ser irrelevante. A forma já não é tão importante porque o público pode adquirir o conteúdo de diversas formas que já não mais dependem de uma fábrica, cuja função é juntar

átomos em uma forma padronizada e embarcar conteúdo. O conteúdo hoje é livre e trafega na rede. Não está mais preso à forma. Digitalizado, pode ser embarcado nas mais diversas plataformas ou suportes. Um arquivo de MP3 tanto pode ser veiculado em um iPad como em um notebook bem como ser transportado em um MP3 player ou em um pen drive, assim como um texto, que pode ser impresso em um papel, estar na tela de um Kindle ou ser lido por um leitor de telas no notebook.

Da mesma maneira que a indústria da entrega de informação em plataforma física, caso não se reposicione, se tornará cada vez mais descartável e obsoleta no caminho entre o artista e o consumidor, outros intermediários também passam por isso, como a loja de CDs ou a livraria. O fenômeno de retirarmos intermediários da cadeia de valor do produto, simplesmente porque esses intermediários não geram mais valor para o produto, é chamado de “desintermediação”. Qualquer um entre o produtor e o consumidor que não agregue valor ao produto será posto para fora da transação. Será cada vez mais comum comprarmos a música (conteúdo) diretamente do site do músico, e não mais o CD (suporte ou mídia) de uma loja de música (intermediário), daí o pânico generalizado das gravadoras. Discussões filosóficas de pirataria à parte, o MP3, vez por outra, tem sido tema de batalhas judiciais. Aproveito para apresentar um site muito interessante nessa linha, principalmente para quem é músico, DJ, produtor musical e afins: o [www.mixmatchmusic.com](http://www.mixmatchmusic.com). Entre lá e confira. A venda do conteúdo ficará cada vez mais comum.

Se seu modelo de negócios é vender informação em meio físico, existe uma grande chance de, em pouco tempo, você ver sua margem de lucro indo para o vinagre. Informação é bit. Bit trafega pelo meio digital. Entenda-se por bit as informações que constituem vídeos, imagens, sons e texto em formato digital. Não vou entrar no mérito (nem na calorosa discussão) sobre quem vende livros, mas você há de concordar que os e-book readers já são uma realidade. Quem diz que os e-books não vão pegar nunca leu em um iPad. Pense na indústria fonográfica, pense na indústria de softwares vendidos em CD, pense na indústria de filmes alugados em locadoras. A forma física da mídia ou do suporte será cada vez menos importante, a não ser que ela em si gere valor para o produto. Imagine um CD edição especial do aniversário de 50 anos do Kind of Blue, de Miles Davis, com

capa de couro, encarte com fotos inéditas, a história do disco em forma de pequeno livreto etc. Essa embalagem agrega valor ao produto. Do contrário, esqueça. As pessoas obterão o conteúdo de outra maneira e nós dois sabemos muito bem como. O conteúdo na maioria das vezes é o principal motivo da compra. Reforçando, em formato digital, o conteúdo poderá ser apresentado na mídia desejada pelo consumidor: num CD, num MP3 player, nos alto-falantes do próprio notebook.

Há alguns anos, receber uma notícia de um fato que teria acontecido uma semana atrás era normal. Suportes de informação em papel, como revistas e jornais, demoram para ser impressos e a indústria é um dinossauro pesado e lento. As revistas eram (e ainda são!) semanais, os jornais ganhavam por sua periodicidade diária (esses também não mudaram) e o campeão era o rádio, que falava da notícia no ato do evento, porém sem a dádiva visual que tevê, jornal e revista podiam proporcionar. Atualmente, uma informação de ontem já é antiga e não serve para muita coisa. Seus desdobramentos já foram tantos que, se for para pegar o bonde andando, é melhor nem pegar. Esses meios, no formato que têm hoje – correndo atrás do “furo” – estão perdendo para um meio muito mais fluido, muito mais leve e rápido, a internet, com seu formato digital. Estão sendo, portanto, desintermediados (ou seja, o produtor e o consumidor entram em contato direto sem a necessidade de um intermediário que o comercialize ou que ceda a plataforma em que o conteúdo estará localizado). Querer ganhar da internet em dar a notícia em primeira mão parece piada para uma mídia baseada em papel. Eu soube da morte do terrorista internacional Osama bin Laden, da morte do Quércia (político brasileiro) ou de fatos pitorescos do casamento do príncipe William pelo Twitter. Muito antes do noticiário noturno da tevê.

A velocidade da notícia na internet comparada à do noticiário noturno nos transforma em um demônio de Laplace: um ser que pode prever o futuro, mas não pode modificá-lo. Um ser ao qual “restaria um olhar entediado sobre o porvir, pois nada poderia acontecer que não tivesse já previsto”, como diz Isaac Epstein, no livro *Teoria da Informação*. Saiba mais sobre essa passagem no excelente site *Digestivo Cultural* no link <http://bit.ly/1lMezM>, que fala sobre a Teoria do Caos. É essa visão entendida sobre o

futuro que muitas vezes temos ao ver um noticiário ou ler um jornal em papel com as notícias de ontem.

A questão da desintermediação também é crucial para muitos negócios. A loja de música nada agrega de valor ao produto do ponto de vista do usuário, a não ser que ela tenha um excelente serviço de indicação de CDs, um bom café ou ainda um ambiente diferenciado. Percebe-se aí uma crescente valorização da “experiência” como diferencial competitivo. A Build a Bear, empresa que vende a experiência da cocriação de um ursinho de pelúcia para crianças nos Estados Unidos, e sua versão brasileira, a Happy Town, citadas no livro, são excelentes exemplos de tal estratégia de distinção no mercado com base na experiência. Em um mundo dominado pela tecnologia e pelos bits, o fator emocional virá como um diferencial para as lojas que souberem utilizá-lo. Veja o exemplo da Fnac ou do Pão de Açúcar, que estão cada vez menos vendendo produtos para se concentrarem na experiência de compra. Muitas empresas já tiveram esse insight e estão seguindo tais exemplos.

Certamente você já ouviu falar da tal “loja conceito”. Se um consumidor quiser comprar um produto, simplesmente, ele compra na internet. É mais cômodo. Se quiser passar por uma experiência de compra de um produto, aí, sim, ele irá à loja que oferecer essa experiência. A experiência é algo escasso porque é único para cada pessoa. A experiência que você tem voando de balão não é a mesma que eu tenho. O que é único é escasso e, portanto, tem mais valor. Veja o exemplo da empresa “O Melhor da Vida”, ([www.omelhordavida.com.br](http://www.omelhordavida.com.br)) que vende viagens de balão, dias em spa e outras experiências. É um excelente negócio para os dias de hoje, em que as pessoas não suportam mais a padronização imposta pela globalização.



Não venda produtos, venda “experiências de compra”. É a emoção que diferencia a compra. Por isso Philip Kotler diz que, independentemente do negócio que você tenha, você tem uma empresa de serviços.

O fator humano ainda não consegue ser reproduzido pelas lojas virtuais, que vendem a comodidade e a riqueza de informações, mas ainda falham no fator da experiência de compra com interação humana. Já existem algumas iniciativas no campo da chamada realidade aumentada, porém ainda são experimentos, não uma rotina. Provavelmente a melhor diferenciação pelo

fator emocional de uma loja virtual venha pelo excelente atendimento e pela criação de uma rede social, como falarei no capítulo destinado ao “comércio social”. Tenha um atendimento excelente e certamente você ganhará muitos pontos em um mercado em que tudo são bits. A desintermediação gerada pela desconstrução da cadeia de valor traz enormes vantagens para o consumidor e pode eliminar as empresas que não atentarem para a nova maneira de se fazer marketing. Mudar sempre foi difícil, mas muitas vezes necessário. Boa parte da desintermediação está ocorrendo também devido a softwares como serviço (SaaS), que levam para a web as funcionalidades de um software que antes só existia em seu computador.

O próprio conceito de sistema operacional está ficando obsoleto com a maior parte das funcionalidades que utilizamos na web. Dentro de pouco tempo não importará o sistema operacional. O browser resolverá tudo, será sua porta de entrada para o universo da internet. A chamada “computação nas nuvens” em pouco tempo fará com que mesmo empresas já ligadas ao meio interativo tenham que repensar seu negócio. Para entender melhor o assunto, acompanhe o blog de Cezar Taurion (entrevistado ao final deste livro). É bem interessante. Para que comprar um programa de envio e mensuração de e-mail marketing quando há empresas que oferecem o serviço de envio e o Google oferece a mensuração gratuitamente? Por que comprar um programa como Word ou Excel quando o Google oferece um Google Docs gratuitamente e colaborativo, com controle de versão e tudo? Por que comprar um jornal nas bancas quando o Google News abre a possibilidade de ler a mesma notícia (além de muitas outras) de maneira cômoda, atualizada, contínua e gratuita? Por que contratar uma empresa de pesquisa de opinião se o Google Insights oferece isso em tempo real e de graça?

É lógico que há espaços para o Google Insight e para a empresa de pesquisa, mas não para fazer a mesma coisa e nem para disputarem clientes com base na “qualidade” superior da empresa de pesquisa. Para alguns clientes a qualidade inferior a um preço igual a zero será ótima. É o mesmo que pensar que os consumidores de música vão preferir o CD ao MP3 baixado da internet porque a qualidade do CD é melhor. Para puristas, talvez, mas para 99% da população consumidora de música, o MP3 estará ótimo. Quem define o valor do seu serviço é o consumidor, não a sua empresa. Olhar o

mundo pelos olhos de quem compra é importante para que você sobreviva ao mercado em que estamos hoje, turbulento e imprevisível. Assista ao vídeo disponível em <http://bit.ly/m9W6oF> para ver um restaurante que adotou o modelo “pague o quanto quiser” e virou notícia. Certamente a quantidade de vezes que ele apareceu na mídia e a quantidade de clientes que isso gerou pagou a diferença que os clientes não quiseram pagar. Tais perguntas enfocam somente as ferramentas disponibilizadas pelo Google, porém há centenas de outras tão boas quanto ou até melhores. Por que pagar por um livro se você pode lê-lo na tela de seu celular, e-book reader, notebook, sua tevê ou em qualquer outro dispositivo onde quer que esteja? Por que comprar a música se você pode escutá-la em sites como Last.fm, Rádio UOL ou Blip.fm? A lista de perguntas não tem fim. Empresas e organizações devem parar de insistir no suporte físico – a forma – como único meio de acesso ao conteúdo. Invista em conteúdo e experiência para se manter no jogo. Invista em informação distribuída em modelo multiplataforma – digital, para ser apresentado em diversas mídias. Se concentre na informação, não na forma. O conteúdo é o “core”, não a maneira como ele vem embalado.

É lógico que muitos dirão: “e o prazer de folhear um jornal ou um livro?”. Algumas mudanças não acontecem do dia para a noite, mas, sim, de uma geração para outra. A tecnologia do papel digital está a caminho – e a passos largos. O prazer irá continuar, apesar de se adaptar. As gerações vindouras desenvolverão cada vez menos o prazer de folhear o livro, mas cada vez mais o de ter uma experiência multimídia de navegar por um livro. O verbo navegar trará intrinsecamente o browser conectado e que apresenta as variadas formas de conteúdo nesse novo contexto, talvez ainda chamado de “livro” por simples falta de termo melhor (continuamos chamando de celular esse novo aparelho que temos nas mãos, melhor denominado smartphone).

O pensamento “digitchau” (em oposição ao pensamento digital) tem competido arduamente com a comodidade que a internet e a tecnologia em geral trazem para o mercado. Ver a internet como uma concorrente é o primeiro passo para a derrocada. O caminho para lidar com os novos players cibernéticos é se aliar a eles e proporcionar aos seus consumidores aquilo que a tecnologia não consegue suprir – o fator humano. A tecnologia de ponta está se tornando cada vez mais acessível. Uma vez que todos têm

acesso a ela, ela deixa de ser um fator de diferenciação. O valor estará cada vez mais no serviço prestado, na consultoria, na experiência. O valor de um bem não será construído sobre a intermediação da venda do produto, a não ser que a empresa seja um excelente guia e preste para o consumidor um ótimo serviço de indicação da melhor opção. Um bom atendimento é serviço. “Software as a service”, lógico, é serviço. O produto passa a ser apenas um coadjuvante no quesito de preferência por uma marca ou outra. O produto não é mais importante que a solução que ele traz. A venda passa a ser mais consultiva. Digo sempre que não existe mais o “vender”, mas, sim, o “ajudar a comprar”. O vendedor passa a ser consultor. A loja ou um site tornam-se um ambiente que proporciona uma experiência única ao consumidor. A simples compra vira experiência de compra.

Esse livro é apenas um meio de fazer o conteúdo chegar até você. Poderia ser em um e-book reader ou por meio de um celular. E provavelmente em muito pouco tempo o será. Você lerá *Os 8 Ps do Marketing Digital* em um iPad ou outro e-book reader. Este livro poderia ser distribuído gratuitamente se houvesse um modelo de negócio para gerar receita a partir do serviço, por exemplo, de eventos pagos para quem tem o livro ou assinatura de softwares que complementam o livro. A lista é infindável. Pense em novos modelos de negócio criados digitalmente, que não estejam ancorados na economia dos átomos. Que já nasçam digitais. Que aproveitem o que um novo mundo trouxe para nós, consumidores. O serviço é que define a compra hoje em dia. O mundo offline sabe disso quando escuta um consumidor dizer que não voltará mais em determinado supermercado porque, apesar de ser barato, ele é muito cheio e o atendimento é ruim. Não há mais nenhum glamour em mau atendimento. Algumas cidades ainda não atentaram para esse detalhe. Venda uma experiência – algo único e surpreendente. Um site que consiga tal façanha se destacará facilmente dos demais. Deixe para a tecnologia o papel de operar mecanicamente pedidos, solicitações e orçamentos. Reserve para sua equipe o nobre e verdadeiro papel do ser humano – criar relacionamentos.

Mais do que nunca toda aquela conversa de terceirização faz sentido (a conversa difícil de entender sobre como contratar outra empresa sairia mais barato do que fazer o serviço você mesmo). Quanto mais sua empresa se

concentrar em seu “core business” – aquilo que você sabe fazer de melhor para agradar seu cliente e que faz parte intrínseca de seu negócio –, melhor. Uma empresa que vende livros tem que saber proporcionar o melhor atendimento, indicar as melhores obras, saber sobre lançamentos e outras funções que fazem parte do negócio de vender livros. A Livraria Cultura faz um excelente trabalho nesse sentido. Criar uma estratégia de marketing digital da empresa deve ser um trabalho terceirizado, assim como cuidar da logística, cuidar da questão dos meios de pagamento, da liberação de crédito e de outras funções que não fazem parte do negócio em si. A terceirização em tempos de web 2.0 ficou mais fácil e mais barata, deixando que você se concentre naquilo que sua empresa deve dominar para vencer a concorrência. Caso a ideia seja contratar um freelancer, já há sites que fazem a intermediação de serviços de qualquer empresa do mundo com profissionais indianos. Sites que trazem o mote “contrate um indiano”, como [www.hireindians.com](http://www.hireindians.com), [www.freelanceindia.com](http://www.freelanceindia.com) e tantos outros.

No Brasil temos várias iniciativas. A Catho já está com um serviço desse tipo para contratação de freelancers no Brasil ([www.cathonegocios.com.br](http://www.cathonegocios.com.br)). Há também o [www.freela.com.br](http://www.freela.com.br) – um serviço para contratação de freelancers no Brasil do qual, curiosamente, um dos fundadores mora no Canadá (coisas do mundo digital sem fronteiras) – além do [www.trabalholivre.com](http://www.trabalholivre.com), de Portugal. Não é sem motivo que vivemos na era dos serviços, e a Índia, como o “escritório do mundo”, só tende a crescer. Defendo a ideia de que contratar um “freela” é algo que a empresa deve pesar na balança em relação ao seu tamanho, à responsabilidade perante o mercado e ao risco. Existem excelentes profissionais que trabalham como freelancers, porém sabemos que não são todos. A terceirização por meio da web tem seus riscos, como qualquer outro modo de outsourcing, e por isso mesmo só deve ser terceirizado o que não for estratégico para a empresa. Você imagina a Coca-Cola terceirizando a confecção da fórmula de seus refrigerantes ou o conceito a ser aliado à marca? O xarope e o marketing são funções cruciais da empresa. Operacionalizar o marketing é uma coisa: papel para agências e gráficas. Pensar no que a Coca-Cola quer ser para seu público nos próximos anos é outra; é papel para a própria Coca-Cola.

A terceirização, além de ter ficado mais barata, se tornou necessária para empresas que querem ser extremamente competitivas em seu segmento. Na velocidade a que a internet faz as coisas andarem (ou melhor, voarem) é preciso que cada empresa se concentre em poucas coisas e as faça muito bem. A terceirização criou outra forma de negócio que é a coopetição, ou seja, a competição aliada à cooperação. Nem sempre seus concorrentes são seus inimigos. Em uma era em que tudo acontece tão rápido, é bom preservar a política de boa vizinhança, mesmo que seja com quem é seu concorrente. Concorrentes que têm se combatido ferozmente em um mercado se unem para atingir objetivos comuns em outro mercado. Construir uma rede de parcerias (palavra já um tanto desgastada) é fundamental. Concentrar-se no seu “core” é o que vai levá-lo ao sucesso, seja na internet ou no mercado de átomos.

### **Estudo de caso nº 5 – Tobi: Realidade Aumentada**

Realidade aumentada é uma ferramenta muito boa, bastante inovadora e interativa para o usuário. Porém, um desafio que as empresas enfrentam quando optam por utilizar esse recurso é: como criar algo útil com Realidade Aumentada e não somente jogos e aplicativos relacionados à diversão. O e-commerce norte-americano Tobi ([www.tobi.com](http://www.tobi.com)), que vende roupas, conseguiu criar com realidade aumentada um recurso interessante para ajudar os usuários no momento da compra. Como você pode ver, é possível ter a sensação de provar a roupa, avaliar a peça com pontos positivos ou pontos negativos, tirar uma foto que pode ser salva no computador ou compartilhada nas redes sociais. Com esse recurso a Tobi ofereceu uma boa solução para uma grande barreira em se comprar roupas por e-commerce: não ser possível experimentar ou ver como a roupa ficará no corpo antes de comprar.

Exploraremos melhor a Personalização da comunicação no 7º P, porém é exatamente isso que a Tobi fez com a comunicação com o consumidor – a personalizou. Realidade Aumentada ainda é uma boa ferramenta de publicidade e personalização, apesar de já não ser mais algo extremamente novo. Há diversas aplicações ainda muito pouco exploradas. Cabe à sua empresa pensar em como fazer dessa tática algo que gere um valor real para o consumidor e personalize a comunicação com ele.

Site: [www.tobi.com](http://www.tobi.com)

Vídeo: <http://bit.ly/euTaUz>