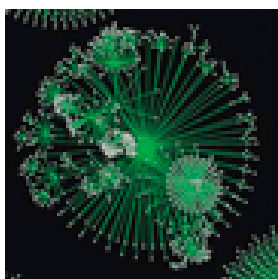


# O viral loop da Ning



REPORTAGEM APRESENTA O QUE ALGUNS JÁ CONSIDERAM A MAIS AVANÇADA ESTRATÉGIA DE MARKETING DESENVOLVIDA NO MUNDO ATÉ HOJE. ESSE NOVO TIPO DE VIRAL MULTIPLICADOR DE CLIENTES INSPIROU A CRIAÇÃO DA EMPRESA DE REDES SOCIAIS NING

**E**is algo que você provavelmente não sabia sobre a internet: apenas por criar seu produto da maneira certa, você pode construir um negócio de US\$ 1 bilhão = partindo do zero –sem anúncio ou verba de marketing, sem sequer uma força de vendas. Investidores de capital de risco farão de tudo pela oportunidade de atirar dinheiro em você, mesmo depois da crise que abateu os Estados Unidos e o mercado de capitais em setembro de 2008.

O segredo é o *viral expansion loop*, conceito de expansão viral ainda pouco conhecido fora do californiano Vale do Silício, que é distinto do marketing viral a que já estamos acostumados. É uma espécie de engenharia alquímica que, se realizada corretamente, quase garante um crescimento auto-replicável: um usuário se torna dois, depois quatro, oito, até 1 milhão ou mais. Não é muito diferente de fazer dobrar um centavo diariamente por 30 dias. Depois de uma semana, você terá R\$ 0,64; em duas semanas, R\$ 81,92; no trigésimo dia, cerca de R\$ 5,4 milhões.

Os *viral loops* surgem como o acelerador mais significativo dos negócios no Vale do Silício desde o *search engine*, o mecanismo de busca na web. Eles potencializam muitos dos ícones da web 2.0, incluindo Google, PayPal, YouTube, eBay, Facebook, MySpace, Digg, LinkedIn, Twitter e Flickr. Mas não confunda *viral loop* com marketing viral: o anúncio viral não pode ser replicado, enquanto, por definição, um *viral loop* deve ser replicado.

Se você realmente quer entender como funciona essa dinâmica, não há melhor direção para olhar do que para a Ning, jovem empresa de Palo Alto, Califórnia, localizada em frente ao Facebook e próxima ao Google, criada especificamente para explorar os *viral loops*. Filha-prodígio da ex-Goldman Sachs Gina Bianchini e de Marc Andreessen, empreendedor da indústria da internet, a Ning tem crescido “automagicamente” desde que lançou a Social Networks for Everything, plataforma gratuita para a construção faça-você-mesmo de redes sociais, em fevereiro de 2007. Em junho, já havia lá 60 mil redes; em agosto, 80 mil; no fim do ano, 150 mil; e, hoje, mais de 230 mil. Cerca de 40% das redes sociais Ning têm origem fora dos Estados Unidos, e os membros de 176 países cadastrados contam com o serviço em diversos idiomas. A empresa estima que nesse ritmo estará hospedando, no final de 2010, cerca de 4 milhões de redes sociais, com dezenas de milhões de membros, o que significa bilhões de *page views* (acessos a uma página de *site*) diariamente.

As redes sociais Ning, nas quais os usuários incluem comentários, perguntas, fotografias e vídeos, tratam de ampla gama de temas –de motocicletas a maternidade, de programas de TV a carros personalizados. Uma das redes mais populares é a do 50 Cent, astro do *hip-hop* norte-americano –possui 107 mil membros. Um único grupo da Ning pode, em

tese, servir como plataforma para um negócio; coletivamente, as redes representam um universo comercial sempre em expansão.

Bianchini, californiana de 35 anos, conheceu Andreessen depois de receber seu MBA na Stanford University e fundar uma empresa de *software* que pesquisava e avaliava anúncios. Andreessen assumiu um lugar na direção da companhia dela, que acabou fechando com a quebra das ponto.com. Andreessen havia construído a Netscape e transferido a

empresa para a AOL por US\$ 4,2 bilhões em 1999. Antes de vender outra companhia sua, a Opware (de redes automatizadas e servidores) para a HP, em 2007, por US\$ 1,6 bilhão, ele havia começado a reunir o elenco para seu próximo ato. Convocou Bianchini e juntos fundaram a Ning (“paz”, em chinês), tendo Andreessen investido US\$ 15 milhões do próprio capital.

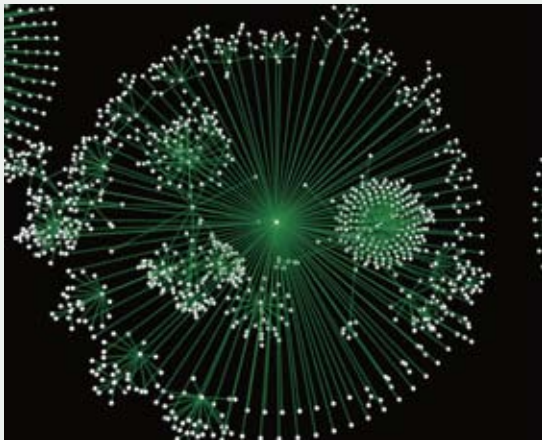
Eles formam um par exótico: ele, o elegante ex-programador de 1,92 m de altura, famoso por ter sido fotografado descalço, em um trono, para a capa da *Time*; ela, a carismática do tipo *mignon*, vinda da classe trabalhadora e considerada a “gata da web 2.0” pelo tablôide do Vale do Silício *Valleywag*, fato que ela não confirma sem relutar. Ele é o grande visionário, o presidente do conselho de administração, cujo discurso sai como música; ela é a presidente efervescente, membro de comunidades virtuais, que prefere percorrer os corredores da Ning a ficar isolada trabalhando em casa. Ele chegou a ganhar o título de Consumidor do Ano do restaurante Hobe’s, por comer lá diariamente por um ano; ela foi garçonete de uma das casas Hobe’s, quando cursava o ensino médio.

Ambos usam a mesma expressão para descrever o modelo de negócio da Ning: “incorporar o aspecto viral à funcionalidade do produto”. Isso significa que a Ning cresce porque cada novo usuário gera mais usuários. Cada vez que alguém cria uma rede social, não tem alternativa a não ser convidar amigos, familiares, colegas de trabalho e desconhecidos com quem tenha algo em comum a participar também. A empresa calcula que cada pessoa que se cadastra em um grupo Ning vale, em média, duas pessoas, em crescimento exponencial. No segundo dia, essa pessoa traz quatro novos membros; no terceiro, oito; em uma semana, ela terá trazido 128 pessoas. É assim que a Ning tem sido capaz de crescer a uma taxa média de 0,4% ao dia, contando com 500 novos grupos diariamente e dobrando de tamanho cada 137 dias aproximadamente. “É o poder das taxas de crescimento compostas e previsíveis”, diz Bianchini.

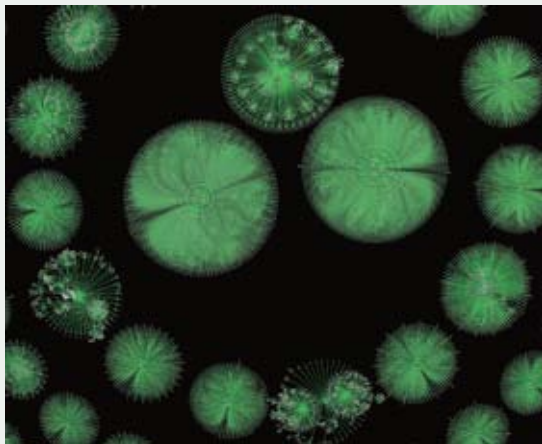
## CÍRCULOS VIRTUOSOS

Conheça a representação gráfica do *viral loop* duplo da Ning, que mapeia os padrões de convites enviados e aceitos pelos novos membros de suas redes.

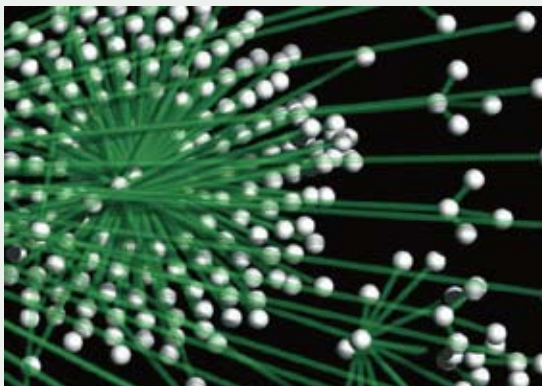
Em algumas redes Ning, seu criador convida a maioria dos membros. Quando usuários subsequentes trazem novos membros, novos conglomerados se formam, refletindo o aspecto viral da cadeia



Cada ponto branco representa um membro de uma rede social específica na Ning. Cada estrela define a extensão e o padrão dos convites daquele membro aos novos usuários das redes na plataforma



Esse efeito viral significa que cada membro da Ning é igual a dois novos usuários, em crescimento exponencial diário. Foi assim que a Ning passou de 60 mil redes em junho de 2007 para 230 mil hoje



---

Marc Andreessen investiu US\$ 15 milhões do próprio bolso na Ning. Mas o capital de risco também tem gravitado em torno de companhias que têm o viral loop em seu plano de negócios

No começo, nem todo mundo sabia o que fazer da Ning. A empresa levou três anos construindo a plataforma subjacente ao *site*. Um ano nesse processo e chegou-se a duas dúzias de aplicativos sociais para serem testados e refinados. Esses aplicativos, que Bianchini classifica como “muito simples”, levaram Michael Arrington a colocar um comentário em seu blog intitulado “Ning RIP?” [do inglês *rest in peace*, descanse em paz, expressão utilizada em obituários], no qual dizia: “A realidade é que a Ning perdeu qualquer atrativo que possuía. Ninguém a usa e ela passará por um período difícil, tentando captar a atenção das pessoas”. Mas Arrington voltou atrás 18 meses mais tarde, depois de a empresa ter atraído 100 mil grupos em cerca de seis meses e por volta de US\$ 44 milhões de capital, a maior parte da Legg Mason e da T. Rowe Price. “Todo mundo quer uma rede social própria e a Ning está aí para propiciar isso”, escreveu Arrington. “A empresa certamente evoluiu muito desde que eu a declarei morta no início de 2006. Às vezes eu gosto de estar errado.”

Você talvez se pergunte como algo tão profundo, poderoso e potencialmente lucrativo como um *viral loop* permaneceu fora do radar por tanto tempo. Andrew Chen, blogueiro e ex-executivo de marketing, que trabalhou para o MySpace, o Hi5 e outros *sites* sociais, tem uma resposta simples: esse *insight* “vale muito dinheiro”, e as poucas pessoas que o compreendem “estão construindo as próprias empresas”.

Não é por acaso que o capital de risco gravita em torno de companhias que têm o *viral loop* em seu plano de negócios –inspirado, é claro, no sucesso de Peter Thiel, cujo investimento de US\$ 500 mil no Facebook agora vale cerca de US\$ 750 mil. O próprio Andreessen semeou dez dessas empresas, incluindo a Digg. A Sequoia Capital’s Roelof Botha, antiga financiadora do YouTube, persegue ativamente as companhias que operam no *viral loop*. Fred Wilson, sócio-gerente da Union Square Ventures, costuma dizer, brincando, que está considerando mudar o nome de sua empresa para Viral Ventures, já que quase dois terços dos US\$ 20 milhões por ela investidos no ano passado foram para companhias do tipo *viral loop*, como a Twitter.

Chen considera o *viral loop* “a mais avançada estratégia de marketing desenvolvida no mundo até hoje”. Não se engane: a expansão pelos *viral loops* diz respeito a marketing, só que não do modo tradicional. “Nada que não seja bom pode ser verdadeiramente viral”, esclarece Wilson. “Você pode criar uma péssima aplicação, incluir aspectos virais nela, mas, se for ruim, ninguém seguirá o canal viral e a empresa morrerá.” Porém, se você criar algo que as pessoas de fato querem, necessitam ou apreciam, elas farão sua empresa crescer por você. Os usuários, ao aderirem ao produto, estão oferecendo um aval, na verdade. “Quando sua moeda são as idéias, as pessoas tornam-se emocionalmente ligadas a sua empresa”, diz Bianchini. “Então, você se torna um serviço de utilidade pública, como o Blogger, o YouTube ou o Facebook.”

Audiências de massa nessa escala carregam, obviamente, potencial para atrair grandes somas de dinheiro. Se sua estratégia for crescer e ser comprado, você poderá leiloar-se (e leiloar seus milhões de usuários) e deixar para o próximo gestor a preocupação de obter renda de seu público. Essa foi a rota escolhida pelo MySpace (comprado pela News Corp. por US\$ 580 milhões) e pelo YouTube (adquirido pelo Google por US\$ 1,6 bilhão), assim como pelo PayPal (comprado pelo eBay por US\$ 1,5 bilhão) e pelo Skype (também adquirido pelo eBay, por US\$ 2,6 bilhões). Ou você pode tentar capitalizar-se sozinho: o banco de investimentos Lehman Brothers, em seu último relatório antes de pedir falência, predisse que o mercado de anúncios *on-line* norte-americano crescerá 23,6% em 2008, atingindo US\$ 26,2 bilhões. Os bilhões de *page views* previstos pela Ning poriam a empresa em posição de abocanhar bela fatia dessa receita [mesmo com o desaquecimento econômico].

Os *viral expansion loops* existem há muito no mundo *off-line*. As reuniões da Tupperware, nas quais cada participante era um vendedor potencial, são um exemplo clássico. A estratégia de marketing multinível da Amway é outra. E o que são as correntes de cartas e os esquemas de pirâmides senão *viral loops* com intenções nefastas?

Mas os *viral loops* são mais adequados ao ambiente da internet, no qual a mensagem ou a idéia pode permanecer para sempre. O próprio Andreessen criou o que é amplamente percebido como o primeiro *viral loop on-line*, quando ele e Eric Bina, do National Center

Os viral loops são mais adequados ao ambiente da internet, mas existem há muito no mundo off-line. Um exemplo são as reuniões da Tupperware, nas quais cada participante é um vendedor potencial

for Supercomputing Applications, lançaram o Mosaic, o *browser* precursor do Netscape Navigator, em abril de 1993. Eles compartilharam o *browser* com 12 usuários beta, os quais frutificaram em cem usuários, depois em mil, 10 mil e 1 milhão, nos primeiros 12 meses. Não havia recurso no *browser* que o fizesse se espalhar, mas sua simples existência influenciou as pessoas a criar páginas na web. Isso incentivou outros a se conectar à internet, o que se constituiu em um catalisador para mais pessoas criarem mais páginas na web. E assim por diante.

Há três categorias de *viral expansion loops*:

- *viral loops*;
- *viral networks* (redes virais);
- *double viral loops* (*viral loops* duplos), que são um misto dos dois primeiros.

Criar um *viral loop* simples não é complicado. E já acontece faz tempo. Em 1996, o Hotmail inseriu um *link* no corpo de cada mensagem oferecendo ao destinatário a possibilidade de ter sua conta de *e-mail* e, em 30 meses, o número de membros foi de zero a 30 milhões. O YouTube recorreu a um mecanismo viral ao permitir que qualquer um colocasse um *link* de vídeo em seu blog ou sua página do MySpace. Logo milhões de usuários eram conduzidos diretamente ao YouTube.

Mas é em uma rede viral que a escala e o poder realmente formam uma avalanche. Um *site* como o Facebook cresce por meio de convites, com cada membro alcançando seu conjunto de contatos, que, por sua vez, fazem o mesmo. Mais da metade dos alunos de graduação de Harvard aderiu ao Facebook em seu primeiro mês de operação, em 2004. Quatro anos depois, são 67 milhões de usuários. À taxa de expansão de 3% por semana, haverá 200 milhões de usuários no final deste ano, o equivalente à população da quinta maior nação do mundo.

As redes virais não criam conteúdo, e sim o organizam. Elas oferecem um ambiente que tem, em tese, uma escala quase infinita. Baseiam-se na capacidade das multidões de criar ou agregar conteúdo. Quanto mais pessoas, mais conteúdo, mais poderosa a atração sobre aqueles que estão à margem. “O modelo de adoção viral é o meio mais barato de fazer crescer a audiência”, diz Wilson, da Union Square Ventures. Nunca havia sido possível anunciar para tantos começando com tão pouco.

Nicholas Economides, professor de economia da Stern School of Business, da New York University, classifica o fenômeno como efeito-rede. “Quanto mais conexões você tem, mais interseções e mais pessoas haverá e mais valiosa será a rede”, diz. Andreessen aponta que “todos tendem a estar em tal rede, assim como todos têm um telefone e um endereço eletrônico, porque o valor de estar na rede é enorme, resultado do fato de todos estarem nela”. Quanto maior uma rede viral se torna, mais rapidamente cresce. É o caso do eBay, que de pequena loja virtual passou a *mega-site*, porque os vendedores atraíram compradores que atraíram mais vendedores e compradores.

Além disso, essas redes virais geram sistemas econômicos inteiros, quando empilhadas umas nas outras. O PayPal surgiu porque compradores e vendedores do eBay precisavam de uma maneira de completar suas transações *on-line*, uma vez que a maioria dos vendedores que não tinham lojas tradicionais não podia processar transações por cartão de crédito. O YouTube decolou na carona do sucesso do MySpace, tornando-se o *site* de referência para quem quer publicar um vídeo ou assistir a ele.

Essa possibilidade de empilhar as redes aumentará conforme os muros entre as redes sociais e os *sites* desabarem, derrubados pela criação do OpenSocial, que fornece um padrão comum de programação, de modo que os aplicativos possam circular por múltiplos *sites*. A Ning é um membro, assim como o Google, o LinkedIn e outras redes. A coalizão aplicou o conceito da plataforma Facebook a toda a web, e, assim, um mecanismo que funciona em um *site* funcionará em todos os demais. É o equivalente cibernético da introdução de bitolas padronizadas na malha ferroviária norte-americana durante a Revolução Industrial, o que contribuiu para impulsionar o desenvolvimento dos Estados Unidos de costa a costa.

Segundo Andreessen, apenas a Ning se beneficia de um *viral loop* duplo, que se espalha de duas maneiras, porque cada criador de rede é um usuário e qualquer usuário

Apenas a Ning se beneficia do viral loop duplo, que se espalha de duas maneiras, porque cada criador de rede é um usuário e cada usuário pode criar uma rede

pode se tornar um criador de rede. Suponha que alguém crie uma rede de Angelina Jolie com dez membros, que cresce à medida que cada pessoa atrai outras. Então um dos *sites* quebra, um grupo de pessoas que odeia Jon Voight (o pai de Angelina Jolie, com quem ela não se dá) emerge e um fã-clube de Brad Pitt (o marido da atriz) se forma. Enquanto isso, um *site* nostálgico de Lara Croft, a heroína interpretada por Jolie, aparece, gerando uma série de grupos na linha pornográfica. Logo você terá duas, três, dez redes, todas expandindo-se simultaneamente. Enquanto isso, o grupo original vai atraindo ainda mais usuários.

Uma vez que essa espiral de crescimento começa, você pode realmente prever sua taxa com precisão espantosa –algo que a Ning vem fazendo desde o princípio (*viral loops* expandem-se obedecendo à curva *power law*, que descreve uma gama considerável de fenômenos naturais e não-naturais, do tamanho dos planetas à distribuição nacional da renda). Mas outra característica da expansão viral é que, uma vez que uma empresa consegue atrair certo número de usuários, ninguém pode freá-la. Depois que o PayPal apareceu como uma potência de transações *on-line*, o eBay criou um serviço concorrente que foi um desastre (e acabou comprando o PayPal). Para combater o YouTube, Google e Yahoo! lançaram *sites* rivais, mas nenhum foi bem-sucedido.

Entretanto, como recorda o professor Economides, “ser grande não significa, necessariamente, que você obterá lucro”. Pergunte às empresas Twitter, LinkedIn, MySpace, Facebook ou Flickr: elas podem ter altíssimo valor, porém nenhuma tem um modelo de receita embutido em seu negócio principal. É aí que a Ning se diferencia. A Ning não está tentando criar uma audiência enorme (cerca de um terço de suas redes não decola, mas essa mortalidade não custa um centavo à empresa). Em vez disso, quer fomentar milhões de pequenas redes com canais estreitos, cada um levando um anúncio direcionado, porque, nessa nova fase da *webonomics* (economia da web), não basta atrair olhares; é preciso saber o tipo de olhar que você atrai e como você o segmenta e o modela.

É difícil fazer esse tipo de análise retroativamente. O Facebook apanhou quando tentou se adequar a um novo sistema direcionado à publicidade, chamado Beacon. Esse sistema passava informações do cliente para mais de 40 *sites*, como Blockbuster ou Fandango, e avisava aos amigos dos usuários do Facebook sobre suas aquisições nesses *sites*. Para o Facebook, significava incrementar o poder da propaganda boca a boca. Para os usuários, era uma invasão. Depois de se desculpar, a empresa aperfeiçoou o recurso de permitir que o usuário escolha de que promoções e assuntos participar.

Mas a Ning não corre tal risco. Veicula o tipo de anúncio a que os internautas estão acostumados, criados sob medida para seu nicho de rede social. Por enquanto, o Google insere os anúncios da Ning, mas Bianchini e Andreessen planejam fazer isso sozinhos. E mesmo hoje, se você quiser controlar os anúncios em sua rede Ning, pode pagar uma mensalidade de US\$ 20. Cerca de 3% dos líderes de redes escolhem essa facilidade.

“Seria muito difícil para o MySpace ou o Facebook mudar de direção e oferecer um serviço diretamente concorrente do nosso”, acredita Bianchini. “Eles têm muitos desafios técnicos apenas para pôr em escala o que já fazem. Nós levamos três anos construindo uma arquitetura séria e uma estrutura tecnológica forte para o que fazemos.” Ela diz que um de seus engenheiros comparou aquele tipo de correção de rota com “trocar o motor de um 747 em pleno vôo”.

Quando o Facebook ou qualquer outra empresa puder fazer isso, a Ning talvez já tenha levado seu *viral loop* duplo ao estado de impregnação. Uma vez que atinja massa crítica, a estrada estará pavimentada. Então, ninguém poderá frear a Ning. ●

© Fast Company

A reportagem é de Adam L. Penenberg, colaborador da *Fast Company*.