

# MAIS COM E MENOS TELE

EM ENTREVISTA  
EXCLUSIVA, GERD  
LEONHARD, MAIOR  
FUTURISTA DE MÍDIA DA  
ATUALIDADE, FAZ ESTA  
PROJEÇÃO SOBRE O  
FUTURO DAS EMPRESAS  
DE TELECOMUNICAÇÕES  
-E DE TODAS AS  
EMPRESAS, DE CERTA  
MANEIRA-, CHAMANDO  
A ATENÇÃO PARA O FATO  
DE QUE COMUNICAÇÃO  
SERÁ A CHAVE DO  
SUCESSO, PORQUE OS  
LUCROS PASSARÃO A  
SER GERADOS PELO  
CAPITAL SOCIAL



**H**oje apenas 5% da população mundial está conectada à internet. Mas, uma vez que passarmos a ter 20% ou 25% de penetração de banda larga no planeta, o que se prevê que ocorra em três anos, a forma de fazermos negócios e de nos comunicarmos terá mudado para sempre.” Gerd Leonhard, que foi considerado o grande futurista da mídia pelo *The Wall Street Journal*, está seguro de que não há exagero nessa projeção. Para ele, paradigmas da gestão contemporânea, como a “cultura do atrito”, estão prestes a cair por terra, o “problema do pedágio” para conteúdo será finalmente resolvido e o “*mobile*” se espalhará pelo planeta.

Resultados possíveis? São diversos. Quem obtiver a atenção dos consumidores, seja um blogueiro, uma editora de livros ou uma telecom, conseguirá cobrar por isso – e bem. Capital social será o principal fator de lucro e atenção, um item de luxo. Acesso terá mais valor que produto. Dados pessoais funcionarão como moeda de troca. Essas e outras mudanças admiráveis (e assustadoras talvez) são esboçadas a seguir por Leonhard, que não hesita em apontar a transformação fundamental das empresas de telecomunicações – e, se extrapolarmos, de todas as empresas, de certa maneira: terão de esque-

---

**A entrevista é de Patricia Timoner McManus, consultora especializada em marketing eletrônico, mercado *mobile* e novas mídias com grande vivência na região Ásia-Pacífico, onde residiu por mais de dez anos. É professora e palestrante da Fatec e da Escola Superior de Propaganda e Marketing – São Paulo, cofundadora e diretora do Mobile Monday São Paulo, comunidade que organiza eventos *mobile*. Ela fez esta entrevista especialmente para HSM MANAGEMENT.**

cer a telefonia – ou deixar de ficar longe dos consumidores; o significado de *téle* em grego é “longe” – e concentrar-se em serviços de conteúdo – ou na comunicação para captar a atenção das “pessoas antigamente conhecidas como consumidores”, para usar as palavras de Leonhard.

#### **Qual é o futuro do conteúdo móvel? É realmente possível prevê-lo? E como afetará as empresas?**

Estamos vivendo uma economia de rede aberta. A ideia central é a de que as estruturas dos negócios no mundo estão mudando para plataformas abertas, em vez de controladas; isso significa que é necessário, antes de mais nada, compreender a economia das redes, ou seja, como as pessoas frequentemente *online*, e conectando-se entre si todo o tempo, estão fazendo suas transações.

“NÓS NOS AFASTAMOS CADA VEZ MAIS DA IDEIA DE QUE, SE ESTAMOS GANHANDO DINHEIRO, ESTÁ TUDO BEM. ESSA É A VELHA MANEIRA DE PENSAR”

Prevalecerá a partir de agora, cada vez mais, a forma de fazer negócios do Google, centrada nos usuários. O importante será resolver os problemas para as pessoas e, com isso, será possível ganhar mais dinheiro. Muda tudo: as empresas passam a ser desenvolvedoras ou criadoras de mercado, em vez de “tomadoras” de mercado.

#### **Mas isso que você diz tem a ver com internet e ainda é ínfima a parcela do mundo conectada...**

É verdade: hoje apenas 5% da população mundial está conectada à internet. Mas, uma vez que passarmos a ter 20% ou 25% de penetração de banda larga no planeta, o que se prevê que ocorra em três anos, a forma de fazermos negócios e de nos comunicarmos terá mudado para sempre. Isso porque te-

remos as ferramentas para fazê-lo de maneira fácil e barata – ou até gratuita.

#### **Quando você fala em algo ser gratuito, eu logo penso na dificuldade de fazer dinheiro. Como fica esse paradigma empresarial?**

Nós nos afastamos cada vez mais da ideia de que, se estamos ganhando dinheiro, está tudo bem. Essa é a velha maneira de pensar – de empresas do tipo Disney e das grandes marcas globais –, mas não resiste aos novos tempos. Setores de atividade como os de petróleo, automobilístico e de outros bens de consumo já estão deixando de ser fornecedores de produtos – até porque todos os produtos têm virado *commodities* – para se tornar prestadores de serviços que atendam às necessidades de seus públicos. E esse é um caminho sem volta.

#### **Sinto que a Sony, sua cliente, está indo no caminho exatamente oposto a esse, quando lembro que o Brasil e a Austrália estão na mesma região de DVD, mas os equipamentos da Sony, no Brasil, não reproduzem os DVDs australianos...**

Isso tem nome: é a “cultura do atrito”, e essa postura não tem lugar na economia moderna. Empresas não poderão mais esperar que as pessoas aceitem uma barreira para que elas faturem mais. Historicamente, a indústria de mídia construiu seus modelos de negócio com base em atrito, que são essas restrições. O jornal não divulgava *online* seu conteúdo, para proteger o impresso, por exemplo...

#### **Ou, como ainda acontece no Brasil, uma emissora de TV não menciona uma**

**marca no telejornal para proteger as marcas anunciantes...**

Exato. O atrito precisa ser removido. Os modelos de negócio têm de mudar.

**Qual é a relação entre essa “network economy” e a crescente mobilidade?**

São fenômenos da mesma natureza; o segundo é cria do primeiro. As pessoas naturalmente se movimentam e, para manter-se conectadas em rede, precisam de equipamentos que se movimentem com elas. O computador do tipo *desktop* é a antiga visão da internet –nos países desenvolvidos, poucos compram *desktops*; o foco são os equipamentos portáteis.

E vale dizer que as marcas de equipamentos genéricas, baratas, é que terão papel principal daqui para frente.

**Em um retrospecto rápido, a adoção de aparelhos móveis começou com a difusão dos serviços de voz, por meio dos celulares. Depois vieram os serviços de texto. Então, chegou a internet móvel e trouxe desenvolvimento da área de conteúdos. Recentemente, o iPhone alavancou o mercado de aplicativos. E agora? Qual o próximo passo?**

Acredito que as operadoras perderão sua “vaca leiteira”, que é a mensagem de texto, o SMS. Trata-se do esquema mais lucrativo para elas, ao lado do *roaming*, porque seu custo é baixo proporcionalmente a seu preço final. E, como é muito prático para o usuário, ele aceita pagar. Mas, com os novos serviços integrados, vendidos em pacotes e baseados em participação, deixará de ser possível cobrar cada SMS do usuário. Além disso, haverá uma perda de controle por parte das empresas de telecomunicações, o usuário imporá o que quer.

**Como assim?**

A operadora não conseguirá mais administrar o que o usuário quer. E será forçada a fornecer mais conteúdo. Essas empresas deverão se concentrar em comunicação, facilitando-a, agregando-lhe valor com conteúdo e serviços. O tráfego de voz terá de ser só uma pequena fatia do bolo. Portanto, o futu-

SAIBA MAIS SOBRE LEONHARD

Alemão residente na Suíça, Gerd Leonhard é considerado, pelo *The Wall Street Journal*, um dos principais pensadores do futuro da mídia no mundo. Ele é membro da World Future Society e tem clientes como Nokia, Google, Sony-BMG, Telkom Indonesia, Siemens, France Telecom/Orange e Comissão Europeia, entre outros.

Escreveu *The Future of Music* e *Music 2.0*, além do livro-blog *The End of Control* [acessado no site [www.endofcontrol.com](http://www.endofcontrol.com)].



ro das empresas de telecomunicações está mais no “com” do que no “tele”.

Acontecerá no setor de telecom mais ou menos o que aconteceu na indústria da música. A venda de CDs e músicas em formato mp3 se tornou apenas uma fração do faturamento das gravadoras.

**As telecoms têm escolha?**

Eu diria que não. Se não passarem a oferecer serviços de conteúdo e redes sociais, estarão fadadas à extinção. E as operadoras e empresas de mobilidade encontrarão uma maneira de integrar o que o Facebook e o Google fazem em uma única plataforma conveniente para os usuários. Isso incluirá serviços baseados em localização, propaganda e suporte de conteúdo.

**O ganho das telecoms não será espremidido nesse processo de colaboração com Facebook e afins?**

Em um primeiro momento, sim, sua receita média por usuário [ARPU, na sigla em inglês] vai diminuir, mesmo que aumente o valor das assinaturas. Elas terão de desenvolver outras formas de aumentar o ARPU.

**Quais são os maiores entraves para a adoção maciça dos conteúdos móveis em um país como o Brasil?**

Primeiro, o fato de não ser muito grande o número de pessoas com acesso

à banda larga. Em segundo e terceiro lugares, dificuldades como a falta de infraestrutura e os impostos. Os governos deviam acabar com os impostos sobre os serviços de banda larga e garantir-lhes o custo mais baixo possível, porque já foi provado que o PIB [Produto Interno Bruto] cresce com o aumento da mobilidade e da internet. Os governos de alguns países emergentes já o entenderam, como Tailândia e Vietnã.

**E o medo da perda de controle?**

Ele existe, tanto da parte dos governos como da parte das empresas, algo que já falamos. Mas trata-se de fazer uma escolha: quanto mais fluido for o sistema, o que implica menor controle, maior será sua geração de faturamento, e vice-versa. Vale observar Skype, Facebook ou eBay como exemplos de sistemas fluidos.

**Existe um modelo ideal para a distribuição de conteúdo móvel?**

Só acharam três modos de cobrar conteúdo: 1) O usuário paga. 2) O provedor paga. 3) Uma terceira parte paga. Note que em nenhum caso o conteúdo é gratuito; apenas varia quem banca.

Na prática, poderá passar a ser uma combinação dessas três formas. E isso dependerá do país, da cultura e de uma série de aspectos e condições.

**No Japão, a operadora Blyk.com fez com que os usuários aceitassem receber anúncios em seus celulares em troca de um pacote de minutos e de SMS grátis. Você vê esse caminho como factível em outras culturas?**

Totalmente factível; muita gente já se dispõe a fornecer dados pessoais para manter conta gratuita de Gmail, por exemplo, ou para fazer compras na Amazon. Dados e informações pessoais serão uma forma de pagamento.

**É um paradigma 100% novo, não?**

Eu me arrisco a afirmar que os dados e informações sobre os consumidores são o petróleo da nova era. Acredito que dados sobre 4 bilhões de pessoas podem valer muito mais do que toda a reserva de petróleo da Terra.

Redes baseadas em localização, como Google, Buzz.com, Foursquare e outras, exigirão extrema exposição e transparência dos usuários. Pessoalmente, abro mão de minha privacidade, porque gosto de navegar.

**Estamos falando de uma tendência de transformar conteúdo em software. Como isso impactará as empresas?**

Nem todo conteúdo se transformará em *software* ou será virtual. Uma escultura, por exemplo, é conteúdo e não será virtual. O principal impacto, talvez, será sentido sobre a lei da oferta e da procura. Vender uma unidade de algo não acarretará mais diminuição da oferta. Exemplificando, o fato de alguém acessar um filme por meio da computação nas nuvens não impossibilitará seu acesso de outra forma.

Isso significa que o valor de um produto não será tão alto quanto o valor do acesso a ele. O maior valor estará no acesso –na capacidade de acessar o produto– e não no produto em si.

Os modelos de negócio vão mudar bastante e muitas empresas passarão a utilizar uma salesforce.com [a computação nas nuvens] na forma de gerir seus negócios na facilitação do acesso.

**Em sua opinião, o que as empresas podem fazer para não cometer erros em**

**sua ansiedade por ingressar no universo *mobile*?**

Não é possível aprender a nadar sem se molhar; portanto, as empresas não podem pensar primeiro em “monetização”. É simples: antes de quererem gerar lucro, elas precisam obter e manter a atenção dos consumidores. Não é nenhuma novidade o que estou falando. É o modelo AIDA [acrônimo para atenção, interesse, desejo e ação].

Começar perguntando-se “Como ganhar dinheiro com isso?”, que é o que muito gestor faz, é o jeito errado de começar. A questão inicial é outra: “O que fazer para meu produto estar na mente das pessoas certas e merecer sua aten-

“O CAPITAL SOCIAL SERÁ TRANSFORMADO EM DINHEIRO REAL [...] SÓ ESTAMOS VIVENDO O TÍPICO ‘PROBLEMA DE PEDÁGIO’”

ção?”. Mais tarde eu me pergunto como faço para o consumidor me dar dinheiro, em algum tipo de moeda.

**Algum tipo de moeda? Você acha que o leque de moedas se ampliará?**

Sim, o céu é o limite dos micropagamentos. Em breve, chegaremos ao ponto em que as pessoas usarão, por exemplo, créditos do Facebook para pagar o aluguel de um imóvel. Se gostar de uma imagem em um blog, a pessoa poderá usar créditos “virtuais” de diferentes *sites* como pagamento para adquiri-la. O capital social será transformado em dinheiro real.

E, quando isso acontecer, os blogueiros de sucesso passarão a ganhar dinheiro, porque têm a atenção dos usuários. Só estamos vivendo o típico “problema de pedágio”.

**O que é isso?**

É o problema de definir o momento certo para começar a cobrar. Esse é um desafio, porque, de um lado, deve-se ter bastante valor para oferecer e, de outro, precisa existir uma forma de pagamento

muito simples. E, com produto intangível como conteúdo, isso é complicado.

**As pessoas não vão trabalhar de graça?**

Não! E acredito que deva aumentar o valor do conteúdo –bom– também. As empresas intermediárias, como as editoras, também não sumirão, se aprenderem a chamar a atenção. Não é mais questão de distribuição.

**A atenção vira item de luxo?**

Sim, as pessoas estão cada vez mais dispersivas e obter sua atenção se tornará cada vez mais caro. O bom é que atenção será, realmente, uma base sólida para monetização.

**A pergunta de US\$ 1 milhão: como captá-la?**

Com conteúdos envolventes. Por exemplo, se Miles Davis estivesse vivo, seus fãs não ficariam tuitando durante seu *show*.

**Posso tuitar durante um *show* e gostar dele. A atenção só se mantém por 15 minutos, não é verdade?**

É possível manter a atenção das pessoas por mais tempo. Os profissionais de criação serão pressionados a desenvolver conteúdos que façam isso. Não à toa há poucos blogs de sucesso no mundo; 80% são abandonados pelos criadores, que se descobrem incapazes de mantê-los atraentes. Na internet, uma farsa não dura muito tempo. É bobagem dizer que a internet baixa o padrão do conteúdo.

**E será que tudo convergirá para um dispositivo único?**

Não, a variedade será ainda maior. 