

# DEPOIS DO CORONA

DA CRISE À OPORTUNIDADE

**SCOTT GALLOWAY**

PROFESSOR DE ESTRATÉGIA DE MARCA  
E MARKETING DIGITAL NA NEW YORK  
UNIVERSITY'S STERN SCHOOL OF BUSINESS

  
**ALTA BOOKS**  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2021

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<i>xvii</i>
A Grande Aceleração	<i>xx</i>
Na Crise Há Oportunidade	<i>xxiv</i>
TERCEIRIZANDO O SACRIFÍCIO	<i>xxvii</i>
<b>A Covid e o Abate</b>	<i>1</i>
O Abate da Manada: Os Fortes Ficam (Muito) Mais Fortes	<i>1</i>
Sobrevivendo ao Abate: O Dinheiro É Rei	<i>6</i>
Introdução ao Gerenciamento de Crise	<i>7</i>
Excesso de Zelo	<i>9</i>
Partindo para o Ataque	<i>11</i>
A Jogada de Gângster Durante a Covid: Estruturas de Custo Variável	<i>13</i>
A Grande Dispersão	<i>15</i>
Trabalhando de Casa	<i>17</i>
Efeitos de Segunda Ordem da Dispersão do Trabalho	<i>20</i>

<b>A Era das Marcas Abre Caminho para a Era dos Produtos</b>	23
Bem-vindos à Era dos Produtos	26
<b>Vermelho e Azul</b>	29
Mídia Social Vermelha e Azul	33
A BUSCA em Vermelho, Azul E ALÉM	36
<b>Os Quatro</b>	39
<b>O Poder da Grandeza / O Algoritmo do Monopólio / Featurization</b>	42
Agora Tudo é Tecnologia	45
Os Quatro se Expandem para Todos os Lugares	47
Os Quatro Chegam a Hollywood	49
<b>Maiores Tecnologias, Maiores Problemas</b>	55
Enfrentando os Quatro	58
<b>A Maldição dos Grandes Números</b>	63
<b>Amazon</b>	64
Qual é a Coisa verdadeiramente Difícil que Podemos Fazer?	69
<b>Apple</b>	72
Pense Rundle	75
<b>Mad Men 2.0: Google e Facebook</b>	77
<b>Outros Disruptores</b>	81
<b>O Índice de Disruptabilidade</b>	81
<b>A Queima do Celeiro do Unicórnio</b>	85
Apresentando o Unicórnio	88
O Bufê de Unicórnios no valor de US\$100 bilhões do SoftBank	89
blá-blá-blá esotérico	93
Sangue Puro Vs. Unicórnio	96

<b>Quando a Fumaça Se Dissipa</b>	99
Os Unicórnios mais Brilhantes da Manada	105
<b>Educação Superior</b>	125
<b>Pronto para a Disrupção</b>	125
Escassez	127
Abundância	129
Sistema de Castas e a Ivy League	130
Forças Disruptivas	131
<b>A Crise Está Sobre Nós</b>	134
Choque Fiscal	135
Delírio	137
Desespero	138
Condenação	141
<b>A Estrada Adiante</b>	142
Escalonamento	144
A Isca	145
Educação Superior no Século XXI	148
<b>Recomendações</b>	149
<b>O Bem Comum</b>	155
<b>Capitalismo, Nossas Comorbidades e o Coronavírus</b>	156
Parece Ótimo, Mas...	158
O Papel do Governo	160
Comorbidades	162
Abandonado	162
<b>Capitalismo Ascendente, Socialismo Descendente = Fisiologismo</b>	164
As Virtudes do Fracasso	166
Meu Jantar com Dara	168
Fisiologismo em Ação	170

<b>Fisiologismo e Desigualdade</b>	171
Ansiedade Econômica	174
<b>O Novo Sistema de Castas</b>	177
Disneylândia Particular	179
Sobre a Educação, Mais uma Vez	179
Privilégio da Riqueza	181
Estereótipo	182
Corporações Também São Pessoas (Ricas)	186
<b>A Economia da Exploração</b>	187
Superabundância	190
<b>Leve o Governo a Sério</b>	194
Você Recebe pelo que Paga	196
Kits de Teste	197
Sobre a Gentileza dos Bilionários	197
Democracia: Olhe no que Deu	198
Voto	199
<b>Tragédia dos Comuns</b>	200
Chamando o Corona Corps	203
Malfeitores com Grandes fortunas	206
<b>O que Devemos Fazer</b>	208
 <b>NOTAS</b>	 213

AMOSTRA

[ 1 ]

## A COVID E O ABATE

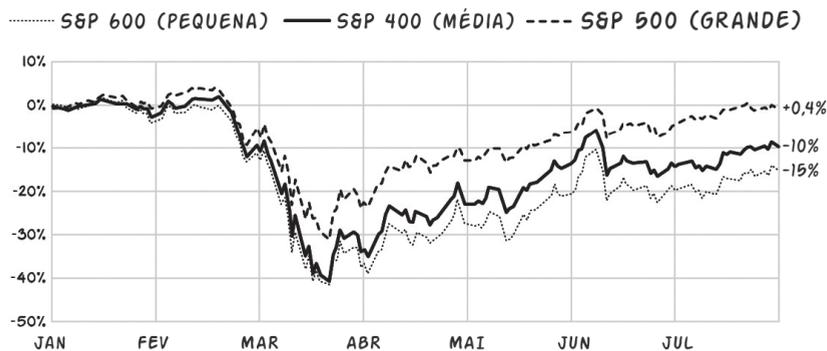
### O Abate da Manada: Os Fortes Ficam (Muito) Mais Fortes

Um dos aspectos mais surpreendentes da crise da Covid tem sido a resiliência dos mercados de capitais. Após uma breve queda quando o surto se transformou em uma pandemia, os maiores índices de mercado (Dow Jones, S&P 500, NASDAQ Composite) se recuperaram consideravelmente. Durante o verão do Hemisfério Norte, os índices haviam recuperado a maior parte do terreno perdido, mesmo com as mais de 180 mil mortes norte-americanas, o recorde de desemprego e nenhum sinal de recuo do vírus. Em um artigo de capa do mês de junho, a *Bloomberg Businessweek* chamou o evento de “A Grande Desconexão”.<sup>1</sup> De acordo com a revista, mesmo os “especialistas de Wall Street” ficaram “pasmos”. Dois meses depois, no momento de escrita deste livro, o vírus está matando mil norte-americanos por dia e os índices de mercado continuam a subir.

No entanto, esses índices podem enganar. A “recuperação” tem sido resultado de ganhos imensos de algumas poucas empresas, especialmente as big techs e outros grandes players do mercado. Esse resultado não se reflete nos mercados públicos mais amplos. De 1º de janeiro a 31 de julho de 2020, o S&P 500, que lista as quinhentas maiores empresas públicas, estava positivo. Entretanto, as empresas de médio porte registraram uma queda de 10%, enquanto as seiscentas pequenas empresas do S&P 600 registraram queda de 15%.

## DESEMPENHO DE AÇÕES DOS ÍNDICES S&P DE PEQUENA, MÉDIA E GRANDE CAPITALIZAÇÃO

1º DE JANEIRO - 31 DE JULHO DE 2020



FONTE: ANÁLISE DE DADOS DO YAHOO FINANCE.

Enquanto a mídia se mantinha distraída com objetos brilhantes, como as big techs e os índices das empresas de grande porte, um implacável abate da manada estava a caminho. Os fracos não estavam apenas sendo deixados para trás; eles estavam sendo abatidos. A lista de falências é longa e chocante: Neiman Marcus, J. Crew, JC Penney e Brooks Brothers, Hertz (que é dona da Dollars e da Thrifty) e Advantage, Lord & Taylor, True Religion, Lucky Brand Jeans, Ann Taylor, Lane Bryant, Men’s Warehouse e John Varvatos,

24-Hour Fitness, Gold's Gym, GNC, Modell's Sporting Goods e XFL, Sur la Table, Dean & DeLuca e Muji, Chesapeake Energy, Diamond Offshore e Whiting Petroleum, California Pizza Kitchen, a filial norte-americana da Le Pain Quotidien e Chuck E. Cheese.<sup>2</sup> Ações dos setores conhecidos como "BEACH" [acrônimo em inglês para reservas, entretenimento, companhias aéreas, cruzeiros e cassinos, hotéis e resorts] caíram, em média, de 50% a 70%.<sup>3</sup>

Isso ajuda a explicar o forte desempenho dos líderes do mercado. A avaliação de uma empresa decorre de seus números e narrativa. Neste momento, o tamanho pode fomentar uma narrativa não só sobre como uma empresa sobreviverá à crise, mas como ela prosperará no mundo pós-corona. Após o abate, quando as chuvas retornarem, existirão mais folhas para menos elefantes. Empresas com dinheiro, garantia de dívidas e ações bem valorizadas se posicionarão para comprar os ativos dos competidores aflitos e consolidar o mercado.

A pandemia também está impulsionando uma narrativa de "inovação". Empresas consideradas inovadoras estão recebendo uma valorização que reflete as estimativas dos fluxos de caixa daqui a dez anos, e descontados a uma taxa incrivelmente baixa. Os investidores parecem focados na visão de uma empresa, na narrativa sobre como ela pode estar daqui a uma década. É assim que, atualmente, o valor da Tesla é maior que o da Toyota, da Volkswagen, da Daimler e da Honda juntas, mesmo que a Tesla, em 2020, tenha tido uma produção de aproximadamente 400 mil veículos, enquanto as outras quatro empresas fabricaram um total de 26 milhões.

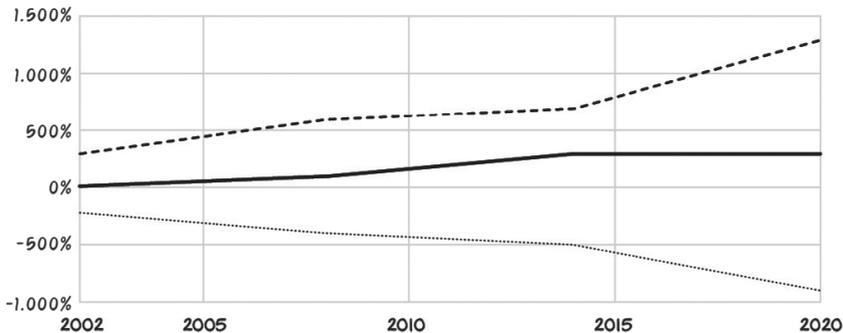
O mercado está fazendo apostas ousadas sobre o ambiente pós-corona, e nós estamos vendo grandes ganhos e bruscas perdas. No final de julho, a Tesla registrou um aumento de 242% no ano, enquanto a GM teve uma queda de 31%. A Amazon subiu 67% e a JC

Penney declarou falência. Essa “desconexão” — entre os grandes e os pequenos, os inovadores e os antiquados — é tão importante quanto a tão comentada lacuna entre o mercado e a ampla economia. Os vencedores de hoje são considerados os grandes vencedores de amanhã, enquanto os perdedores de hoje parecem condenados ao fracasso.

## OS FORTES FICAM MAIS FORTES

LUCRO INFERIDO COM BASE NAS MUDANÇAS NA CAPITALIZAÇÃO DE MERCADO  
2002-2020

TOTAL QUINTIL SUPERIOR QUINTIL INFERIOR



OBS: MAIORES 2.562 EMPRESAS COM BASE NA RECEITA. FONTE: MCKINSEY & COMPANY, VARIANCE.

A questão sobre as previsões do mercado de capitais é que elas são, até certo ponto, autorrealizadoras. Ao decidir que a Amazon, a Tesla e outras empresas promissoras são as vencedoras, os mercados reduzem seu custo de capital, aumentam seus valores de compensação (por meio de opções de ações) e aprimoram sua habilidade de adquirir aquilo que elas não podem construir sozinhas. E existe uma quantidade incrível de capital buscando um lar neste momento. O governo dos Estados Unidos injetou US\$2,2 trilhões na economia, e, graças a algumas terríveis decisões políticas (falarei sobre isso mais tarde), uma grande fatia desse valor entrará diretamente

nos mercados de capitais. Então, empresas que estavam indo bem antes da pandemia se beneficiaram enormemente desta crise mundial. Elas encontraram um financiamento disponível para absorver perdas de receita, crescer mais que a competição e expandir para novas oportunidades criadas pela pandemia. Enquanto isso, os concorrentes mais fracos foram removidos dos mercados de capitais e receberão um corte na sua avaliação de crédito, além de uma ligação de seus credores e da desconfiança dos consumidores para negócios de longo prazo.

Existe um árbitro fora do âmbito econômico capaz de decidir quem morre, sobrevive ou prospera: o apoio governamental. Companhias aéreas, por exemplo, não estão em condições de sobreviver a essa pandemia em sua forma atual. É difícil imaginar um produto mais propício à propagação de um vírus do que um avião. A pandemia intensifica o trabalho remoto e inviabiliza as viagens de negócios, a galinha dos ovos de ouro do ramo. Além disso, as companhias aéreas possuem um grande overhead e uma dificuldade em reduzir os custos quando as receitas caem. Diversas companhias aéreas menores, que atuam em território nacional e não são consideradas grandes empresas nacionais, bem como algumas companhias estrangeiras — incluindo a Virgin Atlantic —, declararam falência. No entanto, suspeito que não veremos uma única companhia aérea norte-americana de grande porte falir, uma vez que elas exercem forte influência sobre o Congresso norte-americano. Em abril de 2020, o governo deu US\$25 bilhões a essas companhias aéreas, e elas provavelmente conseguirão ainda mais. Uma combinação de bons lobistas e equipe de relações públicas, alta compreensão dos seus consumidores e uma profunda conexão com o orgulho nacional pode poupar um setor, dando-lhe uma tábua de salvação na forma de capital saído dos bolsos mais cheios da história.

## Sobrevivendo ao Abate: O Dinheiro É Rei

Ao longo da última década, os mercados substituíram os lucros por visão e crescimento ao determinar o valor de uma empresa. Blitzscaling a qualquer custo. Os custos são apenas investimentos, e o lucro ou a dominação virá a seguir. Por que não? O fluxo de caixa é irrelevante quando os investidores estão fazendo fila para investir ainda mais capital, e, com um histórico de assumir poucas dívidas e prosperar com ativos intangíveis, os balanços patrimoniais do setor de tecnologia são alvos de pouco escrutínio.

Durante a pandemia, entretanto, o dinheiro é rei e a estrutura de custo tornou-se o novo nível de oxigênio no sangue. Fortes balanços patrimoniais significam capital para passar por tempos difíceis. Empresas com dinheiro, poucas dívidas ou dívidas de baixo custo, ativos bem valorizados e custos fixos baixos provavelmente sobreviverão.

A Costco está bem posicionada para enfrentar as más tendências do varejo por algumas razões, incluindo as 11 bilhões de razões em sua conta bancária. Os US\$15 bilhões da Honeywell provavelmente levarão a empresa até uma terra pós-corona da abundância. A Johnson & Johnson possui quase US\$20 bilhões — ou seja, não deixará seu posto. Cada uma dessas empresas poderá escolher entre os ativos e os consumidores deixados para trás quando os concorrentes mais fracos fecharem as portas. Em todas as categorias, haverá uma maior concentração de poder nas duas ou três empresas com balanço patrimonial mais forte.

Nos últimos anos, muito foi falado sobre o problema da recompra de ações — empresas usando seus ganhos para comprar suas próprias ações. Isso aumenta o valor das ações, frequentemente acarretando maiores bônus para a alta administração, mas não traz

nenhum benefício para os negócios subjacentes. Conforme nos depararmos com uma recessão, a administração reconsiderará essa estratégia: eles vão querer esse dinheiro de volta, mas será tarde demais. A recompra de ações sempre foi uma bomba-relógio, trocando o futuro de longo prazo da empresa por retornos de investimento de curto prazo, e agora essas bombas estão explodindo. É preciso permitir que essas empresas caiam. Não deixá-las fracassar é decidir, como uma economia, que favorecemos os patrimônios líquidos em detrimento das dívidas, uma vez que os detentores da dívida deveriam possuir esses ativos.

O maior preço a ser pago será nas grandes empresas com muitos funcionários e que tiveram um balanço patrimonial ruim. Em março de 2020,<sup>4</sup> afirmei que a Ann Taylor acabaria e, em julho, a Ascena, sua empresa-mãe, declarou falência, devendo entre US\$10 e US\$50 bilhões para 100 mil credores, em sua maioria proprietários de imóveis. Em breve, a Chico's também partirá. O fracasso em inovar e atrair uma base de consumidores online e mais jovem tem sido letal para o varejo tradicional, mesmo antes da Covid. De um ponto de vista econômico, as empresas de pequeno e médio porte com frágeis balanços patrimoniais causarão o maior estrago. Esse é o desafio de ter um restaurante. Você tem um grande custo fixo — o seu aluguel — e existe pouco ou nada que você possa fazer a respeito. Além disso, por se tratar de um negócio com baixas margens e poucas fontes de financiamento, geralmente não existe um capital de amortecimento para sobreviver durante tempos difíceis.

## **Introdução ao Gerenciamento de Crise**

No início do enfrentamento desta crise, é essencial compreender onde uma empresa se encontra no espectro estratégico da pande-

mia. Os movimentos corretos para o maior elefante da manada não são as jogadas inteligentes para uma “gazela doente” (como Bezos certa vez descreveu as pequenas editoras). O setor tem uma grande importância nessa questão: alguns setores estão ótimos (tecnologia), alguns estão apenas bem (transportes, assistência médica) e outros estão enfrentando dificuldades (restaurantes, hotelaria). Dentro dos setores, a força relativa nas métricas-chave (marca, administração, balanço patrimonial) requer diferentes estratégias. Mesmo no pior dos setores, alguém sobreviverá para alcançar o outro lado.

Mas muitas empresas não resistirão. A teimosia pode ser uma virtude até certo ponto, mas empresas em setores fortemente abalados que não estão em condições de tirar proveito dos concorrentes mais fracos precisam pensar muito fora da caixa. Existe um pivot disponível? Um ativo que pode ser levado para um novo negócio? Por exemplo, eu sou um investidor e estou no conselho da maior empresa de lista telefônica dos Estados Unidos. Agora ela está se transformando em uma empresa de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM, na sigla em inglês). Essa empresa está tirando vantagem de seu maior ativo — o relacionamento com centenas de milhares de pequenos negócios — para oferecer a eles um produto de CRM com base em SaaS. A estratégia está funcionando.

Se o maior ativo é a marca, mas o negócio se encontra em um declínio estrutural, pense seriamente em usufruir dela até o fim. Por mais que tenhamos o costume de humanizá-las, marcas não são pessoas — são ativos para serem monetizados. Deixar uma marca morrer só é algo ruim se você não obter todo o seu valor durante seus anos dourados. Muitos gerentes tentam aplicar botox em suas marcas velhas para que pareçam jovens, quando na verdade deveriam deixá-las ir para um asilo lucrativo. Use esses últimos lucros para facilitar a transição para as pessoas de verdade que tornaram a

marca valiosa: os funcionários e os clientes. Em suma, o melhor que muitos players de segunda categoria sem nenhum fundo emergencial podem fazer é buscar uma saída graciosa que proteja os funcionários e não deixe os clientes desamparados.

### **EXCESSO DE ZELO**

Para aqueles com um caminho rumo ao futuro pós-corona, por mais estreito que esse caminho seja, as palavras de ordem sobre como responder a uma crise são *excesso de zelo*.

O exemplo paradigmático é a resposta da Johnson & Johnson ao escândalo do Tylenol. A razão de a empresa ser uma das mais valiosas do mundo é que, em 1982, quando diversos frascos de Tylenol foram envenenados após saírem das fábricas, presumivelmente com a intenção de extorsão, a Johnson & Johnson não se eximiu da culpa nem deixou tudo nas mãos da polícia. Em vez disso, a empresa retirou 31 milhões de frascos de Tylenol das prateleiras, estabeleceu uma linha direta, ofereceu recompensas em troca de informações sobre o crime e substituiu os frascos comprados. O envenenamento foi culpa da J&J? Não. A empresa exagerou? Sim. Esse excesso garantiu a saúde dos consumidores e restaurou a credibilidade da empresa? Sim e sim.

O Dr. Mike Ryan, que lidera o Programa de Emergências de Saúde da OMS, fez uma ótima afirmação, uma lição que se aplica a todas as emergências: “Se você precisa estar certo antes de agir, nunca vencerá. A perfeição é a inimiga do bem quando se trata do gerenciamento de emergências. A celeridade supera a perfeição. E o problema que temos na sociedade é que todos têm medo de cometer erros.”

Para empresas em posições desfavoráveis, a sobrevivência dependerá de um corte de custos radical. Estamos vendo que, mesmo com a descoberta da vacina, retornar ao “normal” será um processo lento e imprevisível. Quase todo mundo está enfrentando deficits nas receitas, e as empresas que não poderão contar com injeção de capital, dívidas baratas ou generosidade governamental precisarão apertar os cintos como nunca. Há um antigo provérbio no setor de varejo: sua primeira redução de preço é a sua melhor redução de preço. É melhor vender algo a 80% do preço orçado do que aguardar outro mês e precisar reduzir esse número para 60%. Aguardar para agir só piora o problema.

Enfrente suas despesas como uma empresa e como uma equipe. Alcance o menor custo-base que puder e faça isso rápido. Caso você alugue algum imóvel, ligue para o responsável e diga: “Preciso suspender os pagamentos.” Corte as compensações, começando por você e, então, por aqueles com os maiores salários — eles podem pagar pela redução, e isso envia uma mensagem. Encontre meios alternativos de compensação — ações, compensação diferida, férias —, qualquer coisa que não exija dinheiro imediato. No entanto, existe uma exceção nesse raciocínio: rescisões. Você não pode proteger empregos, mas pode proteger pessoas. Você precisa ser relativamente darwiniano e duro ao lidar com cortes de funcionários, mas faça o possível para oferecer bons acordos de rescisão.

Elimine o que não for necessário. Agora é a hora de retirar a sala do fundador “semiaposentado”, cancelar a quarta e a quinta assinaturas de revistas para a recepção e restringir a política de viagens e refeições ao final da noite. Em junho de 2020, a Microsoft atuou com força nesse sentido, sofrendo um impacto de US\$450 milhões para sair do negócio do varejo físico, um legado da era Ballmer.

## **PARTINDO PARA O ATAQUE**

Além do corte de gastos, como é possível utilizar melhor os ativos dos quais você não pode abrir mão? Passei uma grande parte do verão de 2020 no telefone com líderes da educação superior que sentem uma intensa pressão vinda da pandemia, mas que, por causa do cargo efetivo de docentes, dos fortes sindicatos e de instalações físicas, possuíam pouca flexibilidade para cortar gastos. Portanto, eles têm buscado reduzir os custos por estudante ao alcançar mais alunos. Um investimento modesto em tecnologia lhes permite aumentar os tamanhos das turmas sem instalações físicas que correspondam a esse aumento.

Durante dez anos, no outono, eu ensinei a disciplina de estratégia de marca para um auditório lotado de 160 pessoas na Stern School of Business da Universidade de Nova York. É uma turma popular e muitos alunos queriam assistir às aulas, mas essa era a nossa maior sala. Em 2020, entretanto, a Stern seguiu o caminho digital, removendo esse limite físico — durante o outono desse mesmo ano, o meu auditório virtual teve 280 alunos. Isso significa que houve alguns custos adicionais com o Zoom e que contratamos alguns professores assistentes, mas o meu salário não mudou e não precisamos de mais imóveis em Manhattan.

As empresas com a sorte de estar em uma posição favorável deveriam mostrar sua força na pandemia. O interesse da Microsoft em adquirir o TikTok é apenas o começo do ambiente de fusões e aquisições (M&A, na sigla em inglês) que pode ser o mais robusto em uma década. As big techs e a classe dos inovadores estão jogando com moedas totalmente valorizadas/inflacionadas, o que significa que praticamente qualquer aquisição é incremental. É preciso apenas uma pequena parte do patrimônio líquido para fazer uma generosa oferta de ações, e negócios realizados em dinheiro vivo podem

agregar mais valor de mercado em virtude dos múltiplos que novas linhas de produtos podem conquistar. Por exemplo, a Lululemon gastou US\$500 milhões em dinheiro para comprar a Mirror, e os mercados recompensaram a empresa, reconhecendo que o movimento de trabalho (e exercício) em casa avançou uma década, aumentando seu valor em US\$2 bilhões no dia seguinte.

O mundo pós-corona valorizará todo tipo de transação sem contato. Largaremos as viagens de negócios, os jantares de negócios e as partidas de golfe de negócios (graças a Deus) em favor de alternativas mais eficientes como e-mail, telefone e comunicações por vídeo, além de tudo aquilo que mais precisamos — jantares em casa e tempo para desanuviar. Repense os benefícios que você oferece aos seus funcionários — um auxílio para animais de estimação pode ser mais conveniente do que uma inscrição na academia. A flexibilidade de trabalhar em casa pode ser, de longe, o benefício mais benquisto que você pode oferecer. Ouvir os funcionários não só o ajuda a tomar as decisões mais eficazes, mas também gera confiança, algo escasso durante uma crise.

A segurança e a sobrevivência são os seus principais objetivos e isso pode significar não só realizar ajustes, mas repensar completamente o seu modelo de negócios. Você tem um restaurante em uma parte bacana da cidade? Esse importante aspecto da experiência foi severamente prejudicado em nome da segurança e da conveniência. Poderia você repensar o seu cardápio e o seu espaço para oferecer alimentos para viagem e “mantimentos”, como fez um restaurante de Nova York,<sup>5</sup> mantendo um ar de luxo ao mesmo tempo que se torna brutalmente obcecado pela sobrevivência? Você tem uma loja física de livros raros com um site pouco funcional? É hora de se ampliar no mundo digital. Eu comprei um livro usado na Amazon que foi tão bem embalado que me fez pesquisar a livraria. Encontrei

a loja e comprei mais produtos diretamente do site dela, porque o embrulho e a experiência foram incríveis. Em termos de tecnologias digitais, qualquer coisa que você faça para poupar o tempo de seus clientes agregará ao seu Net Promoter Score (NPS) mais do que qualquer linguagem de marketing rebuscada sobre “essa época sem precedentes”. Vá direto ao ponto, torne o seu site o mais eficiente possível e poupe o meu tempo.

Agora é um bom momento para todos os negócios esquecerem o que aprenderam e comecem a fazer as difíceis mudanças necessárias para se posicionar em um mundo pós-corona. Comece do zero. Livre das decisões anteriores, como você mudaria sua abordagem para se inserir no mercado, como descobriria o tamanho e a composição correta de sua força de trabalho e como decidiria suas estratégias ideais de compensação? Você se verá em meio a uma nebulosidade para tomar grandes decisões, fazer grandes investimentos e apostas ousadas em uma pandemia — nada de manuais e uma quantidade muito menor de proteções.

Onde apostar? As maiores oportunidades surgirão nas áreas em que a pandemia está acelerando a mudança.

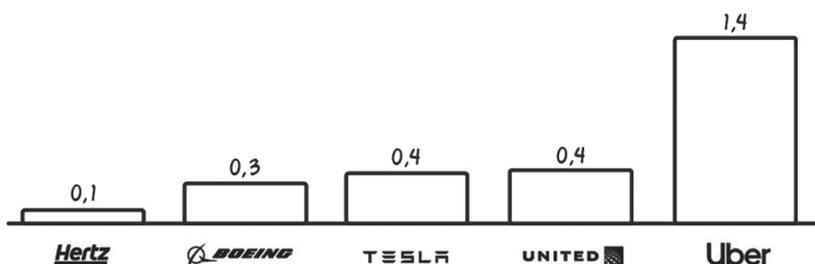
## **A Jogada de Gângster Durante a Covid: Estruturas de Custo Variável**

Dinheiro é ótimo para fins de sobrevivência, mas a verdadeira jogada de gângster é ter leveza de capital, ou seja, uma estrutura de custo variável. A Uber é um paradigma desse novo modelo. A forma como a empresa alavanca *os ativos das outras pessoas* é a razão pela qual o preço de sua ação manteve-se estável, apesar do quase colapso de seu negócio central no início da pandemia. A Uber aluga

espaço nos carros alheios, dirigidos por pessoas que não são seus funcionários (ao menos nos olhos da lei). No momento em que um carro da Uber deixa de gerar lucro, ele efetivamente desaparece e isso não custa quase nada à empresa. A receita pode chegar a zero durante uma crise e a Uber pode reduzir seus custos em 60% a 80%. A Hertz, por outro lado, possui os próprios carros e declarou falência. A Boeing possui US\$10 bilhões em dinheiro, mas, se a receita cair em 80%, a empresa talvez poderá reduzir seus custos em 10%, talvez 20%. A Tesla pode dar uma licença a todos os seus trabalhadores, mas ainda deve centenas de milhões de dólares em propriedades alugadas (fábricas, lojas, estações de carregamento), bilhões de dólares em compromissos de compra para sustentar essas fábricas e em pagamentos do plano de saúde dos funcionários, além de precisar fornecer um serviço de garantia para quase 1 milhão de Teslas em circulação.

## GIRO DE ATIVOS FÍSICOS

LUCRO BRUTO/ATIVOS FÍSICOS DE 2019



FONTE: ANÁLISE DOS DOCUMENTOS FINANCEIROS DAS EMPRESAS

O modelo da Uber é explorador, com certeza. Os “motoristas parceiros” da empresa ainda precisam pagar os seus carros e segu-

ros. O modelo é semelhante à United Airlines dizer à sua tripulação de voo para trazer o próprio 747 caso desejem ser pagos. Mas é um modelo que funciona. Para a Uber.

O Airbnb é outro player bem posicionado, apesar de estar em um setor que praticamente desapareceu por alguns meses. Eles monetizam a propriedade de outras pessoas, o que significa que não são responsáveis pelo pagamento da hipoteca. O serviço deles terá uma boa recuperação, uma vez que o aluguel de espaços privados parecerá atrativo antes de as pessoas se sentirem confortáveis em retornar aos hotéis, parques de diversões ou cruzeiros. À medida que cada vez mais desempregados pensarem em ingressar na gig economy, será uma boa hora de alugar aquele quarto extra ou até se mudar para a casa dos seus pais e alugar o seu apartamento.

A gig economy é atrativa pelas mesmas razões que é exploradora. Ela se aproveita das pessoas que não se lançaram na economia da informação por não terem a qualificação exigida ou não poderem atuar em um emprego tradicional — pode ser um cuidador, alguém com um problema de saúde ou que simplesmente não tem um bom nível de inglês. A Uber se aproveita daqueles que não possuem direitos trabalhistas e oferece um trabalho com um salário inferior que é flexível e tem alguns custos iniciais. Isso é uma falha de caráter e código da administração da Uber e do seu conselho? É uma denúncia sobre nossa sociedade, que permitiu que esses grupos vulneráveis se formassem na casa dos milhões? A resposta é sim.

## A Grande Dispersão

A Covid-19 está acelerando a dispersão em muitos setores econômicos. A Amazon, é claro, pegou a loja e a dispersou até nossa porta da frente. A Netflix pegou o cinema e o colocou em nossa sala de

estar. Veremos essa mesma dispersão em outros setores, incluindo a assistência médica.

A maioria das pessoas que sobreviveram à Covid-19 nunca pisou na sala de um médico. Durante a pandemia, pessoas com algumas condições psicológicas consultaram seus terapeutas e receberam ajustes em suas medicações sem sair de casa. Isso foi permitido por mudanças nas regras dos seguros, que em grande parte desaprovavam a telemedicina e a prescrição remota. Essas mudanças provavelmente não serão desfeitas, e uma inundação de inovação e capital verterá do poço de oportunidades que foi cavado. A câmera de alta definição no seu smartphone já é uma ferramenta decente de diagnóstico, mas estamos a um passo de ferramentas de diagnóstico com uso facilitado chegando às nossas portas, para que possamos utilizá-las e enviá-las de volta. Especialistas serão consultados do outro lado da cidade, do outro lado do país. A Teladoc Health, o maior serviço independente de telemedicina dos Estados Unidos, está adicionando milhares de médicos à sua rede.<sup>6</sup> A transição para os registros médicos eletrônicos foi um grande avanço do Obamacare e pode ser o legado mais importante e duradouro do programa, uma vez que os registros eletrônicos permitem a dispersão de um setor pronto para a disrupção.

Temos visto uma mudança rumo à dispersão no setor de mercearia ocorrer em uma velocidade sem precedentes. Enquanto antes da pandemia a maioria das pessoas preferiria escolher seus próprios alimentos, em especial os cultivados, os conselhos para ficarmos em casa nos diziam que não era mais necessário apertar o abacate. Do começo de março até meados de abril, as vendas online de produtos de mercearia cresceram aproximadamente 90%, enquanto as vendas de delivery de comida aumentaram em 50%.<sup>7</sup> A infraestrutura que essa mudança inspirou, desde armazéns até o aprofundamento da

relação com o consumidor, sobreviverá à pandemia e mudará nosso sistema alimentício. Hábitos que deveriam levar uma década para se estabelecer são agora o novo normal.

## **TRABALHANDO DE CASA**

De tudo aquilo que a pandemia causou, talvez a aceleração de tendência mais visível e generalizada seja a transição radical para o trabalho remoto. A dispersão do trabalho chegou. Isso é, certamente, uma faca de dois gumes. Assim como muitas outras coisas na pandemia, seus maiores benefícios estão sendo colhidos pelos mais ricos, que possuem equipamento de home office, assistência com cuidados infantis ou outros meios de gerar renda durante o lockdown. A maioria da classe trabalhadora, por outro lado, não pode fazer seu trabalho em casa, uma vez que ele está atrelado às lojas, armazéns, fábricas ou outros espaços laborais. Para aqueles que podem fazê-lo, essa opção pode libertá-los do trajeto entre a casa e o trabalho e do cafezinho no escritório, mas também acaba impondo alguns ônus.

Como proprietário de empresas, há muito tempo sou cético quanto às culturas de home office. As ideias precisam flertar e conflitar umas com as outras, e isso acontece melhor pessoalmente. Assim como algumas coisas são mais bem ditas em um telefonema do que em um e-mail, reuniões podem ser mais produtivas do que chamadas do Zoom, e induzem maior camaradagem em comparação com elas. Estar presente também é ótimo para a prestação de contas — detalhes visuais ajudam a gerar confiança. Além disso, proximidade é a chave para os relacionamentos, e eles são importantes para a cultura de qualquer organização.

Mas a presença também é custosa. Espaço para escritórios, trajeto de casa para o trabalho, lavagem a seco, sanduíches com o preço inflado — os custos só aumentam. Enquanto isso, a tecnologia que permite interações virtuais se torna cada vez melhor e mais barata. A pergunta de 1 trilhão de dólares é se a tecnologia pode dispersar nossa força de trabalho sem reduzir uma cultura de inovação e produtividade. Seis meses atrás, eu ainda pensava que não podia. No entanto, o vírus não se importa com minhas teorias de administração; dessa forma, aqui estamos nós.

Apesar dos estereótipos de que o trabalho remoto alimenta a preguiça, dados iniciais sugerem que a produtividade está aumentando, pelo menos em algumas empresas.<sup>8</sup> Até junho de 2020, 82% dos líderes corporativos planejavam permitir o trabalho remoto pelo menos em parte do tempo, enquanto 47% afirmaram ter intenção de permitir o trabalho remoto em tempo integral.<sup>9</sup> Ainda estamos no começo da experimentação com o trabalho remoto. Altos níveis de estresse, distrações da família e tecnologia improvisada não costumam combinar bem. Todos nós estamos cansados do Zoom, mas estão surgindo novas tecnologias para o aprimoramento das interações em equipe. Desejamos o contato, não a vigilância. Essa é uma enorme oportunidade de inovação. A Zoom, por exemplo, anunciou seu primeiro sistema dedicado de videoconferência em casa, um monitor de 27 polegadas com microfones e câmeras de campo de visão amplo. A startup Sidekick oferece um tablet sempre ligado com foco em pequenas equipes que desejam uma comunicação constante e espontânea com seus colegas de trabalho, simulando um ambiente no qual todos estejam sentados ao longo do dia.<sup>10</sup>

De forma anedótica, acredito que trabalhar em casa tem sido mais difícil, e não mais fácil, para a maioria das pessoas — especial-

mente para os pais de crianças pequenas —, e o cobiçado equilíbrio entre trabalho e vida pessoal parece cada vez mais distante. No entanto, a principal razão para isso é que também estamos tentando dar continuidade ao ensino primário e secundário de maneira remota, e essa é uma perspectiva difícil, mas provavelmente de curto prazo. Uma vez que as escolas voltem ao sistema presencial em 2021, espera-se que os benefícios do home office se tornem ainda maiores (nada de trajetos de casa ao trabalho, nada do rush da manhã, menos tempo gasto preparando tudo e o benefício de trabalhar em diferentes espaços de casa).

Essa é uma oportunidade para que os empregadores elaborem novas vantagens e novas formas de apoiar seus funcionários. Empresas em cidades grandes chegavam a gastar até US\$2 mil mensais em lanches para o escritório (na L2 esse gasto era de US\$20 mil). Agora que não precisaremos mais comprar esses lanches, na minha nova startup, Section4, damos mensalmente aos funcionários cartões de débito para gastos com alimentos. Eles podem comprar seus próprios lanches. Muitas pessoas não possuem em suas casas equipamentos confortáveis o suficiente para passar de 8 a 10 horas trabalhando. Você realiza uma auditoria sobre as necessidades do home office e compra cadeiras boas para alguns funcionários? Os funcionários que já possuem cadeiras recebem uma caixa de som? Você compra bons microfones para eles ou simplesmente oferece gift cards para lojas de materiais de escritório? As opções dependerão do tamanho da sua equipe e do seu orçamento. O que importa é mostrar consciência e apoio.

Trabalhar de casa às sextas-feiras costumava ser um benefício desfrutado por poucos. Após o corona, trabalhar de casa em uma sexta (ou segunda, quarta e sexta) será o novo normal.

## **EFEITOS DE SEGUNDA ORDEM DA DISPERSÃO DO TRABALHO**

Algumas varejistas podem se beneficiar. Se vou passar mais 10% a 20% do meu dia útil em casa, quero aquele incrível sofá da CB2 ou investir na Sonos. Compras de utensílios domésticos aumentaram 33% em março, mesmo com grande parte dos EUA em lockdown — se as pessoas ficarão presas dentro de suas casas, trabalhando remotamente, então é hora de encarar aqueles projetos de reforma.

A normalização do trabalho remoto pode ajudar a criar melhores oportunidades para as mulheres. As mulheres com menos de 30 anos e sem filhos acabaram com a lacuna de pagamento que existia entre elas e suas contrapartes masculinas. Quando as mulheres têm filhos, passam a receber 77 centavos do dólar a menos em comparação às suas contrapartes masculinas. Parte de nossa habilidade de criar a mesma trajetória de carreira para mulheres com filhos é criar mais opções e mais flexibilidade acerca do local em que elas trabalham. Parte de trabalhar remotamente é a habilidade de trabalhar em horários diferentes do restante da equipe, possibilitando atender a necessidades familiares, como cuidados com os filhos, trabalhos paralelos ou hobbies que contribuem para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Pode ter chegado a hora de estender o tapete de yoga ou tirar a poeira da bateria na garagem, em vez de gastar anualmente 225 horas, ou 9 dias completos, com o trajeto até o trabalho.<sup>11</sup>

No entanto, existem riscos relacionados ao trabalho remoto. Se seu emprego em uma big tech pode ser feito em Denver, então existe uma boa chance de que ele também possa ser feito em Bangalore. Além disso, por mais incrível que seja trabalhar no sofá, estamos em uma sociedade desigual, na qual as mulheres ainda fazem mais tarefas domésticas e cuidam mais das crianças que os homens. Como

resultado disso, especialmente enquanto as escolas se mantêm relutantes em abrir, se maiores cuidados infantis e ensino domiciliar forem necessários, o responsável mais propenso a se afastar do trabalho será a mãe. Isso é especialmente verídico para grupos de baixa renda.

O progresso profissional é, com frequência, resultado de diálogos informais e presenciais, como beber após o expediente ou almoçar de forma descompromissada. A presença tem efeitos sobre quem é o principal cotado para uma promoção ou com quem determinado executivo se sente mais familiarizado e confortável. Isso requer das empresas um esforço extra para incluir funcionários que trabalham remotamente em reuniões, comunicações informais e decisões de promoção. Julgue o desempenho, não o cronograma.

Mesmo com os melhores esforços, será difícil evitar uma disparidade de oportunidades entre aqueles que podem ir ao escritório cinco (ou mais) dias por semana e aqueles que não podem, seja por conta de seus filhos ou de outras obrigações com dependentes (mais frequentemente atribuídas às mulheres), porque o funcionário é imunocomprometido ou porque ele mora a mil quilômetros de distância do escritório. Isso é injusto para os funcionários, mas quem perde são os empregadores — os mesmos obstáculos que interferem no comparecimento ao escritório podem forjar habilidades e disciplina. Nas nove empresas que fundei, minha experiência tem indicado que as funcionárias que também são mães frequentemente dominam um nível de eficiência que ultrapassa de maneira visível o de colegas que são pais.

Falarei mais sobre isso no Capítulo 5, mas não podemos ignorar o fato de que o trabalho remoto será um meio de aumentar a desigualdade de renda. Sessenta por cento dos empregos que pagam acima de US\$100 mil podem ser realizados em casa, em comparação

com apenas 10% dos empregos que pagam abaixo de US\$40 mil. Esse fator contribui muito para o impacto desigual da pandemia em diferentes níveis de renda (os trabalhadores de baixa renda são quatro vezes mais propensos a serem demitidos ou a receberem uma licença do que o trabalhadores de alta renda). Depois do corona, os benefícios da maior flexibilidade que surge com as alternativas de trabalho remoto fluirão para aqueles que já são mais prósperos.

Aqui também existe uma dinâmica intraclasse, embora trate-se mais de conforto do que da desigualdade fundamental. Trabalhar de casa pode significar muitas coisas diferentes. Pessoas mais velhas, com suas grandes casas em bairros residenciais, possuem escritórios e equipamentos dedicados, muitos até conseguiram uma creche em horário integral ou seus filhos já são velhos o suficiente para não exigirem supervisão constante. Os mais jovens, em contrapartida, têm mais chances de morar em apartamentos apertados e casas simples, sem espaços dedicados ao trabalho.

Entretanto, essas frustrações também significam oportunidade. A mesma tecnologia que permite o trabalho remoto também possibilita trabalhar em escritórios temporários e filiais. Eu era, para dizer o mínimo, pessimista quanto à WeWork,<sup>12</sup> mas me sinto otimista quanto ao conceito subjacente da empresa. Espaços flexíveis, onde as pessoas podem trabalhar sozinhas ou em equipe, distribuídos por toda a cidade e além, é algo que parece ser o futuro.

Os efeitos de segunda ordem de uma transição para o trabalho remoto — ou para o trabalho em escritórios remotos — são fascinantes. O que acontece com as cidades em um mundo no qual não é preciso morar nelas?

É uma tendência que vale a pena assistir, mas eu ainda não redigiria o obituário das cidades. Quarenta anos atrás, era moda prever

a morte da cidade grande, mas elas voltaram com toda a força, e não foi porque as pessoas precisavam morar nelas para trabalhar. Os jovens trouxeram as cidades de volta porque eles desejavam morar perto de outros jovens e ter acesso à cultura e ao entretenimento. De fato, esses atrativos têm se mostrado tão fortes que muitas cidades, Nova York sendo a primeira entre elas, se tornaram tão desejáveis que os jovens — em muitos casos, os filhos daqueles que salvaram as cidades — não podem pagar para morar nelas. No melhor cenário possível, vemos os profissionais de meia-idade se mudando para municípios bucólicos e encantadores, com escolas incríveis, e deixamos o pessoal de 20 e tantos na agitação dos centros urbanos.

## **A Era das Marcas Abre Caminho para a Era dos Produtos**

Na minha primeira empresa, a Prophet, percorremos o mundo pregando para empresas da lista Global 500 que a habilidade de uma empresa de conseguir retornos acima do mercado dependia da habilidade de desenvolver uma identidade de marca atraente, e então tratar essa identidade como uma religião, pensando nela durante cada ação e investimento. E isso era feito por meio do incrível poder da publicidade de transmissões de rádio e TV.

Do fim da Segunda Guerra Mundial até a chegada do Google, o algoritmo de gângster para o valor do stakeholder era simples — crie um produto mediano produzido em massa e o preencha com associações intangíveis. Em seguida, reforce essas associações por meio de uma mídia de transmissão barata, que, à época, ocupava o norte-americano médio por cinco horas diárias. A Era das Marcas pegou o bastão de um cansado setor manufatureiro. Empresas como

McKinsey, Goldman Sachs e Omnicom construíram a força de trabalho e a infraestrutura para uma economia de serviços em crescimento. A Era das Marcas criou gurus, departamentos de marketing e diretores de marketing, além de manter os carros pretos de transporte executivo em fila próximos à sede da Viacom e da Condé Nast. A emoção injetada em um produto medíocre (carros norte-americanos, cerveja light, comida barata) era o algoritmo para a criação de centenas de bilhões em valor para stakeholders. Momentos Kodak e “ensinando o mundo a cantar”<sup>13</sup> se traduziam em margens irracionais baseadas em uma resposta emocional a produtos inanimados.

Don Draper viveu a boa vida. A indústria da publicidade via pessoas criativas que tingiam os cabelos aos 40 anos e usavam óculos descolados como os messias da última metade do século XX. Essa mesma indústria levou as marcas até fabricantes de máquinas de lavar e minivans. A marca era um novo tipo de pó de fada que oferecia um estilo de vida excepcional para empresários medianos. Devotos do complexo industrial publicitário seriam abençoados com margens sacrossantas, apesar de seus produtos não possuírem qualquer diferenciação.

Eu ganhei a vida pregando isso. E então veio a internet.

Vendi minha participação na Prophet em 2002. Eu havia começado a odiar o setor de serviços. O sucesso nesse ramo é uma junção de suas habilidades em transmitir suas ideias e em desenvolver relacionamentos. Eu amava a primeira, mas odiava a última — gerenciar colegas e fazer amizades por dinheiro. O setor de serviços é prostituição, só que sem dignidade. Se você passa muito tempo em jantares com pessoas que não fazem parte da sua família, significa que está vendendo algo medíocre.

Eu tive sorte e saí deste meio. A Era das Marcas estava chegando ao fim. Não houve um marco específico para esse momento, mas uma série de infecções oportunistas: o Google, o Facebook e a tecnologia que libertava os ricos dos anúncios. Se quiser marcar o começo do fim, o Tivo é uma boa opção. Lançado, de maneira conveniente, nos últimos meses do século XX, o Tivo permitia que aqueles com uma renda extra disponível trocassem essa renda por algo ainda mais valioso: tempo. Ao possuir um Tivo, com apenas um pouco de paciência e planejamento prévio, você nunca precisaria assistir a um comercial novamente. A publicidade se tornou uma espécie de imposto que apenas os pobres e os tecnologicamente analfabetos tinham que pagar.

Enquanto o Tivo nos oferecia uma prévia de um mundo sem comerciais (ao menos para quem podia pagar), surgia uma grande quantidade de novos produtos, ridiculamente melhores que os usados anteriormente (Google vs. classificados, Kayak vs. agentes de viagem, Spotify vs. CDs). Esses produtos não precisam interromper a série *Succession* a cada dez minutos.

Se o Tivo marca o começo da transição da Era das Marcas para a Era dos Produtos, o verão de 2020 viu o fim da Era das Marcas. O assassinato de George Floyd e os protestos subsequentes retiraram por um momento a pandemia do centro de nossa consciência nacional, tornando óbvia a passagem da Era das Marcas para a história. Aparentemente, todas as empresas de marca fizeram o que sempre fazem quando os pecados norte-americanos são retirados do armário onde tentamos escondê-los: ligaram para suas agências e publicaram palavras inspiradoras, imagens atrativas e retângulos negros. A mensagem era: nós nos importamos. Só que dessa vez a mensagem não fez eco. A mágica da marca fracassou.

Primeiro na mídia social, e então saindo aos tropeços de lá para os jornais e noticiários do horário nobre, ativistas e clientes começaram a utilizar as ferramentas da nova era para comparar as mensagens de marca cuidadosamente forjadas dessas empresas com a realidade de suas operações. “*This you?*” [uma contração de “*ain’t this you?*” — “esse aqui é você?”, em português] se tornou o meme do Twitter responsável por expor os magos da marca. Empresas que postavam sobre seu “apoio” ao empoderamento negro eram repreendidas quando seus próprios sites revelavam que suas ações não condiziam com suas palavras. A NFL publicou a afirmação de que celebrava os protestos, e a internet respondeu com “*This you?*” a uma imagem de Colin Kaepernick ajoelhado. A L’Oréal publicou que “ter voz vale muito” e teve como resposta histórias sobre a empresa demitir uma modelo três anos antes por suas denúncias contra o racismo. Essa consciência performática das marcas soava forçada e vazia. O racismo estrutural é uma questão séria, e um “merchand” de trinta segundos durante o programa *The Masked Singer* não prova que você está encarando esse tema com seriedade. Isso sempre foi uma verdade sobre os anúncios, mas a mídia social e a facilidade de acesso a dados na internet dificultou muito para as empresas fingirem se importar.

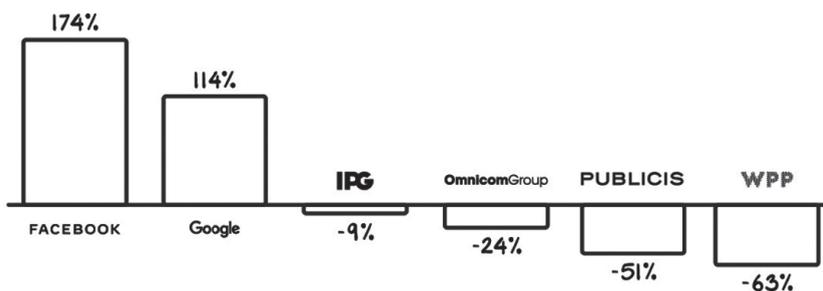
## **BEM-VINDOS À ERA DOS PRODUTOS**

Afirmar seu apoio às causas sociais é algo secundário para os construtores de marcas, é claro, mas essas ferramentas digitais também estão trazendo prejuízos para o negócio central. Na Era das Marcas, um viajante abastado e novo na cidade pede ao taxista para levá-lo até o Ritz, porque essa é a marca que ele conhece. Na Era dos Produtos, uma cliente de valor verifica o seu smartphone assim que desce do avião, descobre que o Ritz está sendo reformado

e que os críticos acreditam ser muito caro, e consegue, por meio do crowdsourcing, uma recomendação para um novo hotel boutique em uma área mais badalada.

Os perdedores nessa transição são as empresas de mídia que forneceram plataformas para os grandes e ousados anúncios de construção de marca da Era das Marcas, e para as empresas de publicidade orientadas à criatividade que fundavam essas marcas. Se você ganha a vida nas costas de anúncios de trinta segundos com um texto publicitário premiado e atores talentosos conectando emoções a produtos, esse não é o futuro que você desejava. Vinte anos atrás, a Levi Strauss & Co. pediu para que três conselheiros externos participassem das reuniões do conselho: dois ícones de agências de publicidade, Lee Clow e Nigel Bogle, e este que vos escreve, o estrategista de marca. Essa era a importância da criatividade e publicidade para a empresa. Eu estive em cerca de 150 reuniões de conselho desde aqueles dias na Levi's, e acho que nunca ouvi um diretor perguntar o que a agência de publicidade pensava sobre qualquer coisa. O tempo deles passou.

## DESEMPENHO DE AÇÕES DO FACEBOOK, DO GOOGLE E DA VELHA GUARDA AGOSTO DE 2015 - AGOSTO DE 2020



FONTE: ANÁLISE DOS DADOS DA SEEKING ALPHA.

Tempos problemáticos na economia sempre significam uma retração nos dólares destinados a anúncios, e isso está, inicialmente, afetando os players online e os tradicionais. Termos de pesquisas e anúncios no Google e no Facebook caíram 20% no mês posterior ao assassinato de George Floyd. Mas a retração na mídia tradicional foi ainda maior. A recuperação será igualmente sangrenta, porque, uma vez que a maré retorne, fluirá somente para a mídia de publicidade da Era dos Produtos, não para a velha guarda da Era das Marcas. A participação do duopólio do Google e Facebook no mercado de publicidade digital está prevista para alcançar 61% em 2021.<sup>14</sup>

Em 2012, eu estava trabalhando com a Four Seasons. Ótima empresa — boas pessoas, canadenses (o que é redundante). Durante a Grande Recessão, a marca de hotéis de luxo teve que suspender toda sua publicidade impressa, uma vez que a receita por quarto teve uma queda de 25%. Quando a demanda retornou, uma coisa estranha aconteceu: a ausência da publicidade impressa pareceu não ter feito diferença. Multiplique esse fenômeno por 1 milhão e veja o que acontece — milhares dos maiores anunciantes do mundo usarão essa abstinência da mídia de transmissão (com os negócios sofrendo uma queda de 30% a 50%) para abandonar o hábito e nunca mais olhar para trás.

As duas maiores empresas de rádio, a iHeartRadio e a Cumulus Media, provavelmente entrarão em recuperação judicial (de novo) até o verão de 2021. A previsão é de que a publicidade em rádios sofra uma queda de 14% em 2020.<sup>15</sup> A Covid-19 possui uma taxa de mortalidade de 0,5% a 1% nos Estados Unidos.<sup>16</sup> Entre as empresas de mídia norte-americanas, essa taxa será dez vezes maior. Empresas que vão desde a Condé Nast até a Viacom demitiram e puseram funcionários sob licença na mesma velocidade que o Facebook e o

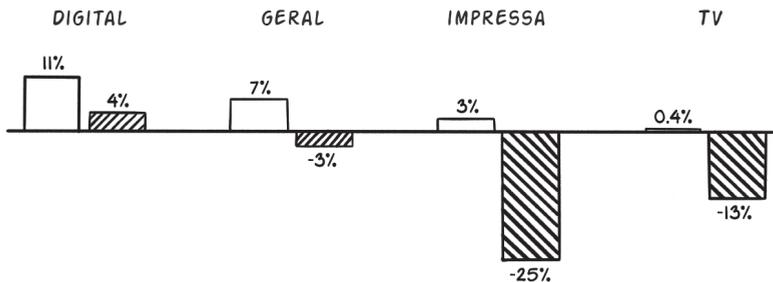
Google têm aumentado as contratações. Como você identifica as melhores pessoas da News Corp, Time Warner e Condé Nast? Simples: em breve, elas estarão trabalhando no Google.

Empresas de marketing digital que não são o Facebook ou o Google sofrerão um golpe ainda maior. O BuzzFeed e o Yelp viram os anúncios exibidos em seus sites sofrerem uma queda de 40% a 70% em 2020 com relação ao ano anterior e estão respirando por aparelhos. *Vox*, *HuffPost* e *Vice* seguirão o mesmo caminho. Algumas sobreviverão. Algumas.

### PREVISÃO DO GASTO EM PUBLICIDADE NOS ESTADOS UNIDOS EM 2020, ANTES E DEPOIS DO CORONAVÍRUS

DEZEMBRO DE 2019 VS. MARÇO DE 2020

□ DEZ, 2019 ■ MAR, 2020



FONTE: MAGNA GLOBAL

## Vermelho e Azul

Existem dois modelos fundamentais de negócios. No **primeiro**, uma empresa pode vender as coisas por um preço superior ao seu custo de produção. A Apple gasta cerca de US\$400 com circuitos e vidro,

embebe o material com a promessa de status e *sex appeal* por meio de uma publicidade brilhante, e me cobra US\$1.200 por um iPhone. **No segundo**, uma empresa pode dar coisas — ou vender abaixo do custo — e cobrar outras empresas pelo acesso ao seu produto: os dados comportamentais dos consumidores. A NBC contrata Jerry Seinfeld para escrever uma série televisiva, grava dezenas de episódios em um estúdio de Los Angeles feito para se parecer com uma versão higienizada de Manhattan, então oferece a série gratuitamente para qualquer um com uma assinatura. Mas a cada oito minutos a NBC interrompe o diálogo espirituoso, oferecendo alguns minutos de anúncios e cobrando os seus anunciantes, seus verdadeiros clientes, pela exibição. O produto, claro, é você.

Alguns negócios combinam os dois modelos. A NFL consegue cerca de um terço da sua receita com o primeiro: vendendo ingressos para os fãs nos jogos, além de roupas e outros produtos com os logos da NFL. E ela também consegue dois terços da sua receita vendendo o acesso a esses fãs para anunciantes, desde anúncios do Super Bowl e seus 5 milhões de dólares até logos corporativos revestindo cada metro quadrado disponível no estádio.

No entanto, conforme nos aproximamos de uma economia baseada na tecnologia, esse segundo modelo de negócios pode se tornar ao mesmo tempo mais lucrativo e mais problemático. Nos velhos tempos da publicidade, só precisávamos dedicar um pouco de nosso tempo e atenção para conseguir as coisas grátis que eram pagas pela publicidade. Todavia, quando nossos relacionamentos estão online, as empresas que nos dão todas essas coisas supostamente grátis de repente têm acesso a todos esses nossos dados — o que lemos, onde compramos, com quem falamos, o que comemos, onde vivemos. E elas estão usando esses dados para conseguir mais

dinheiro à nossa custa. *Nós costumávamos trocar tempo por valor. Agora trocamos nossa privacidade por valor.*

Além disso, as empresas que acumulam essas informações estão aprimorando a forma de utilizá-las para capturar ainda mais de nossos dados e de nosso tempo. A NBC podia transmitir somente um programa de cada vez e precisava dar o seu melhor em avaliar qual combinação de programas ao longo da semana renderia a audiência mais valiosa para aos seus anunciantes. Mas o Facebook pode personalizar sua programação para cada uma de suas unidades de recurso de atenção publicitária (o que eu e você chamamos de “pessoas”) para mantê-las clicando nas telas e, assim, gerar um maior inventário para a máquina publicitária do Facebook.

Os ramos de atividade se bifurcam cada vez mais ao longo dessa linha divisória. Nós já vimos isso acontecer nos dispositivos móveis. A disputa Android versus iOS lhe oferece uma escolha entre um produto decente por um custo inicial baixo ou nulo, mas o sacrifício de seus dados e privacidade, versus um produto de maior qualidade e com melhor marca por um custo inicial muito maior, mas sem toda a exploração no back end. Os smartphones Android registram 1.200 pontos de dados por dia de seus usuários e os enviam de volta à nave-mãe mineradora de dados do Google. Os smartphones iOS recolhem duzentos desses mesmos pontos, e a Apple faz o possível para enfatizar que esses dados não estão sendo usados para a obtenção de lucros. “A verdade é que poderíamos fazer muito dinheiro monetizando nossos clientes se fizéssemos deles nosso produto. Nós escolhemos não fazer isso”, disse o CEO da Apple, Tim Cook, em 2018.<sup>17</sup>

O mundo inteiro está se dividindo entre Android ou iOS. Os usuários do Android são as massas que trocam privacidade por valor. Os usuários do iOS são os ricos que gozam do luxo da privaci-

dade e da sinalização de status ao pagar US\$1.249 mais impostos (o que equivale a mais de um mês da renda familiar na Hungria) em troca de sensores e chipsets no valor de US\$443 (o custo de montar um iPhone).<sup>18</sup>

Você pode ter o seu entretenimento de vídeo no YouTube gratuitamente, mas é uma bagunça de conteúdos e o algoritmo que deveria ajudá-lo a navegar por eles acaba lhe empurrando rumo a qualquer coisa que prenda o seu interesse. E, a menos que você seja um santo contemporâneo, existe uma chance de lhe recomendarem conteúdos provocativos, sejam eles teorias da conspiração, violência ou extremismo político. O Google rastreia suas visualizações, as associa com todo o resto que ele sabe sobre você (e é muito) e utiliza todos esses dados para vender anúncios a você e a todos os grupos dos quais faz parte.

A Netflix, por outro lado, opera em um modelo azul/iOS. Você paga e recebe o conteúdo. Você é o cliente e o conteúdo é excelente. O YouTube, por sua vez, é pior em qualidade, mas é gratuito — caso não se importe com a mineração de dados e a chance de seus filhos se tornarem nacionalistas brancos.

Você pode esperar que essa divisão se torne mais profunda conforme os dois modelos se tornam cada vez mais incompatíveis. A NFL pode operar nos dois mundos, pois sua receita com publicidade não sabota a premissa de suas receitas com ingressos e mercadorias. O mesmo, porém, não é verdade para uma empresa como a Apple. Tim Cook prometeu que a Apple não colherá nossos dados. “A privacidade é um direito humano fundamental”, disse ele. Mas a Apple recebe US\$12 bilhões por ano por fazer do Google o motor de busca padrão do iOS. A Apple provavelmente se divorciará do Google, ainda que isso custe US\$12 bilhões por ano à empresa, além dos bilhões que ela precisará para construir seu próprio motor de

busca. A Apple não será capaz de monetizar a pesquisa na mesma extensão do Google, pois ela não pode transformar Tim em um mentiroso. Mas pode sobreviver sem o Google. Assim como a empresa pode nos fazer assistir ao *The Morning Show*, que é um *Murphy Brown* com orçamento de US\$15 milhões por episódio, ela poderá nos enfiar goela abaixo um motor de busca com 80% da qualidade do Google. Ela manda no jogo. Eu sei, você deve estar pensando que, primeiro, ela precisa melhorar o trabalho com os mapas. É um argumento justo.

### **MÍDIA SOCIAL VERMELHA E AZUL**

Neste momento, a mídia social é completamente vermelha quanto à sua abordagem à questão de dados vs. privacidade. Serviços gratuitos, grosseiramente exploratórios, às vezes de formas que nem percebemos. Em junho de 2020, foi revelado que o TikTok escaneia a área de transferência do usuário a cada poucos segundos, mesmo quando o app está sendo executado em segundo plano.<sup>19</sup> A empresa prometeu parar de fazer isso (após um novo recurso de segurança do iOS pegar o app no ato), mas caso você tenha usado o TikTok antes do verão de 2020, é possível presumir que tudo que você copiou e colou em seu smartphone desde que passou a usar o app está agora armazenado em um banco de dados na China sob o seu nome. Usar o Facebook pode não fazer seus dados pessoais irem parar na nuvem do Partido Comunista Chinês, mas, considerando o histórico do Facebook em proteger a privacidade de seus usuários, isso só não acontecerá porque a oferta dos chineses será ultrapassada por um adolescente ucraniano com muitos bitcoins buscando derrubar a democracia.

Há uma grande oportunidade para um ou vários players se tornarem o iOS da mídia social. A melhor oportunidade para assumir o modelo azul e capturar uma audiência menor, porém mais valiosa, é do Twitter. O Twitter tem tentado tomar a pílula vermelha/Android, mas não está funcionando. E enquanto a administração insiste em perder dinheiro tentando explorar seus usuários para construir outra máquina do ódio, esses usuários estão explorando a plataforma para construir suas próprias marcas e negócios. É hora de o Twitter migrar para o mundo azul/iOS e começar a cobrar pelo seu valor. Ele não possui a escala para competir em um modelo de anúncios, e suas ferramentas de anúncio estão abaixo do padrão.

Após meses de um lobby público nessa frente por um bravo (e lindo!) professor de marketing da Universidade de Nova York,<sup>20</sup> o Twitter finalmente anunciou, em julho de 2020, que iria “explorar” um modelo de assinatura. O mercado amou isso. Apesar de o Twitter admitir, na mesma conferência de ganhos, que a receita com anúncios sofreu uma queda de 23%, as ações subiram 10%. Se possuísse um CEO em tempo integral, ele teria chegado a essa conclusão na metade do tempo.

Eu posso poupar o Twitter de mais um ano de “exploração” do modelo de assinatura. Os preços de assinatura devem se basear nos números de seguidores. Se a @kyliejenner pode ganhar US\$430 mil por tweet promovido, então ela pagará US\$10 mil por mês para manter sua receita, e a @karaswisher (1,3 milhões de seguidores), tenho certeza, pagaria US\$250 por mês. Contas verificadas com menos de 2 mil seguidores permaneceriam gratuitas para manter a massa crítica.

O mercado B2B por si só já seria enorme, já que o Twitter substituiu as relações públicas, agências de notícias e empresas de relações com investidores. Que empresa não pagaria US\$2 mil por mês

para anunciar o novo produto SaaS/diet/keto/hemp? O Twitter poderia sofrer um golpe de 40% de receita bruta em curto prazo, e triplicar suas ações nos próximos 24 meses conforme a empresa migra para o modelo de assinatura.

A verticalidade reforçaria a oferta de assinatura. O Twitter deveria adquirir diversas propriedades de mídia independentes (Lee, McClatchy, Condé Nast, Hearst etc.) ou os ativos delas.

O modelo de assinatura oferece um presente gratuito com a compra: identidade. As pessoas são menos horríveis quando seu nome e reputação estão em jogo. Plataformas apoiadas por anúncios são incentivadas a permitir robôs e interferência russa, além de fornecer mais oxigênio para ideias que não possuem mérito, mas são inflamáveis. A raiva gera engajamento, o que se traduz em mais anúncios da Nissan. Você se lembra daquela vez que a Netflix ou o LinkedIn o irritaram para valer? Quem fez isso, na verdade, foi o Twitter ou o Facebook.

Além disso, o Twitter tem o benefício extra de ser muito ruim com publicidade. Migrar para um modelo de assinatura traria uma queda de receita muito menor do que para o Facebook, que monetiza seus usuários em uma taxa muito maior que o Twitter.<sup>21</sup> Este poderia, ainda, reter grande parte de sua receita com anúncios durante a fase de transição, ou até escolher um modelo híbrido que remova 90% do material cancerígeno.

Enquanto o Twitter descobre isso a uma velocidade de meio CEO, a Microsoft deveria lançar sua própria plataforma de microblogs como uma submarca do LinkedIn. Se existe alguma dúvida de que a mídia é a nicotina (viciante), mas que a publicidade é que causa o câncer (tabaco), compare as empresas de mídia mais bem-sucedidas da última década: Google, Facebook, Netflix e LinkedIn.

Duas delas estão destruindo o tecido da sociedade, as outras duas... Não. A diferença? O Facebook e o Google usam a raiva como modelo de engajamento, enquanto a Netflix e o LinkedIn possuem um modelo de assinatura (observação: aproximadamente 20% da receita do LinkedIn vem de anúncios).<sup>22</sup>

O LinkedIn tem muito do bom gosto do Twitter, um feed cheio de conexões e descobertas, só que sem os robôs forçando a Tesla, sem ameaças de morte e estupro, e sem movimentos antivacina. O LinkedIn é a plataforma de mídia social que todos nós esperamos que o Facebook e o Twitter se tornem.

### **A BUSCA EM VERMELHO, AZUL E ALÉM**

A busca também tem sido vermelha, mas a pesquisa azul está a caminho. O motor de busca do iOS proprietário da Apple é inevitável. Pode esperar a Apple comprar o DuckDuckGo ou criar seu próprio motor em breve. Além disso, Sridhar Ramaswamy, ex-chefe do ramo publicitário do Google, lançou recentemente o Neeva, um novo concorrente do Google, que usará um modelo de assinatura. No site da empresa, um dos primeiros links é para uma lista de direitos: "Sua informação pertence a você." Caso esteja disposto a pagar por isso, o Neeva reconhece que os custos do Google podem ter aberto espaço para um Google anti-Google.

Do mesmo modo, a empresa mais inovadora da última década se aproveitou do abuso da Amazon sobre seus clientes (varejistas terceirizados). A proposta de valor da Shopify é simples e poderosa: nós somos os seus parceiros. Você controla os dados, a marca e a tutela do cliente. A construção de marca é a ciência de construir uma clientela que pode ser monetizada. Muitas inovações se tratam de monetizar animosidades. Nesse caso, a Amazon abusou de seu po-

der a tal ponto que criou uma oportunidade do tamanho de Ottawa. A Shopify agora vale tanto quanto a Boeing e a Airbus juntas.

Você pode esperar essa ruptura surgir em cada vez mais setores. Players de baixo custo, de companhias aéreas até fast food, buscarão tirar vantagem dos dados de clientes e passarão a receita poupada para suas unidades de recurso de publicidade... Ops, eu quis dizer clientes. Players premium vão se enrolar na bandeira azul da privacidade e coletar uma bela margem pela cortesia de não explorar os dados de seus clientes.

AMOSTRA