

Consumo na era digital: um *framework* sobre a nova lógica de vendas em mercados de cauda longa

Pablo Tupinambá Campos (UFRJ) pablo.campos@gpi.ufrj.br

Rafael Gomes Clemente (UFRJ) rafael.clemente@gpi.ufrj.br

Adriano Proença (UFRJ) adriano.proenca@gpi.ufrj.br

Resumo: Num contexto empresarial cada vez mais competitivo, a expansão da internet e das tecnologias de comunicação traz novas oportunidades e desafios para a criação e reformulação de modelos de negócio. A adaptação à nova lógica de consumo tem sido uma grande dificuldade para as empresas, que em muitos casos precisam mudar sua estratégia radicalmente para continuar competitivas. Este artigo pretende estruturar semelhanças entre dois recentes conceitos relacionados à gestão da inovação (Cauda Longa e Colaboração em Massa) e testar este modelo em um site brasileiro de venda de arquivos digitais de música, o Sonora. Para isto, será mostrado um breve histórico da indústria fonográfica nas últimas décadas como forma de contextualização. Os resultados sugerem que o modelo proposto se aplica com algumas restrições a esta empresa, que tomada como exemplo, deveria aproveitar melhor a participação dos consumidores na organização e classificação de seus produtos para gerar mais facilidade na busca e aquisição de produtos de nicho, que nesta lógica têm grande potencial de lucro.

Palavras-chave: Cauda Longa; Colaboração em Massa; Gestão da Inovação; Indústria fonográfica; Nicho.

1. Introdução

A competição entre empresas tem se intensificado em muitos mercados. Com a globalização e a evolução das tecnologias de informação, as fronteiras geográficas para a concorrência estão se extinguindo. Conseqüência direta deste fato, a abundância na oferta traz diversos desafios para as empresas, na medida em que o poder de escolha do consumidor aumenta e o faz optar por produtos que melhor atendam às suas necessidades. Clemente e Caulliraux (2007, p.2) explicam que:

Para sobreviver e obter sucesso neste cenário, uma organização precisa desenvolver a capacidade de entender a dinâmica do ambiente a sua volta e não só ser capaz de se adaptar a este, como desenvolver novos modelos de negócios, novas propostas de valores, com composições de novos produtos e serviços, novas técnicas de operação, novos modelos organizacionais e abordagens gerenciais. Neste sentido, a capacidade de gerar inovações deixa de ser um atributo de diferenciação para ser um requisito mínimo de sobrevivência no mercado.

Motivadas pelas oportunidades promissoras da internet, diversas empresas se estabeleceram no mundo virtual, buscando novas oportunidades de lucro. Mecena e Magacho (2007) colocam que cinco princípios motivam as empresas nesta busca: “Digitalização/virtualização, comercialização da informação, tecnologia de informação e comunicação pervasiva, custos de transação e custo de ativos específicos reduzidos”. Em resumo, estes princípios envolvem a questão da redução de custos e a evolução nas tecnologias de informação e comunicação que o meio digital permite, gerando melhor coordenação e maiores margens nos negócios.

É notório que a crescente popularização das conexões de banda larga tem possibilitado novos negócios. Sites que permitem visualização de fotos, vídeos, aplicativos e ferramentas participativas, antes lentos demais para serem viáveis, já são amplamente utilizados. A interatividade é uma característica que foi impulsionada por esse aumento de velocidade de conexão. Percebe-se isto ao olhar o crescimento exponencial dos blogs, fóruns de discussão, sites de relacionamento e comunidades, o que indica que os internautas possuem inúmeras atividades na rede, tanto profissionais como pessoais ou de lazer.

Lonergan e Castonguay (2007) afirmam que o mercado online tem um enorme potencial de crescimento. Para eles, quando superadas certas dificuldades como cobertura *wireless*, largura de banda, preços de acesso, confiança nas transações e outros, a tendência é a economia digital movimentar em torno de 66 bilhões de dólares anualmente, frente aos 9,5 bilhões de dólares movimentados hoje em dia.

Assim, muitas empresas enfrentam este desafio de analisar seu novo papel no contexto atual. Enquanto algumas ainda se perguntam se vale a pena reformular seu modelo de negócios, outras esbarram no *como* fazer isto. O presente artigo pretende estruturar semelhanças entre dois novos conceitos relacionados à inovação de modo a testar este modelo em uma empresa brasileira de venda de arquivos digitais de música, a Sonora. Para isto, será mostrado um breve histórico da indústria fonográfica nas últimas décadas como forma de contextualização.

Primeiramente apresentaremos o conceito de Cauda Longa, sobre mercados com oferta praticamente ilimitada e segmentação de mercado. Em seguida apresentaremos o conceito de Colaboração em Massa, sobre participação dos consumidores no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos produtos. As semelhanças entre estas idéias resultarão em algumas considerações que serão aplicadas no caso do Sonora. A conclusão discutirá a necessidade na ampliação e teste do *framework*, com o intuito de qualificá-lo como uma ferramenta útil para a adaptação dos modelos de negócio em empresas com tais questões.

2. A “Cauda Longa”

Termo cunhado em 2004 pelo escritor-chefe da revista *Wired*, Chris Anderson, a cauda longa é uma representação gráfica de uma distribuição de frequência de consumo que já ocorre em muitos mercados, na qual poucos produtos vendem muitas unidades e muitos produtos vendem poucas unidades. Em estatística estas curvas de frequência são chamadas de distribuições de cauda longa, pois seu prolongamento no eixo horizontal (no caso, de número de produtos disponíveis) é muito comprido em relação ao prolongamento vertical (no caso, unidades vendidas ou popularidade).

No mundo físico (fora da internet), os custos de estocagem, aluguel de espaço, de obsolescência (dentre outros) tornam impraticável que as lojas mantenham todos os produtos de um determinado tipo disponíveis para os consumidores. Assim, nas lojas de CDs, por exemplo, apenas os conjuntos musicais que têm alta probabilidade de serem vendidos (os chamados *hits*) conseguem seu espaço nas prateleiras, devido a um histórico positivo de aceitação no mercado. Cada centímetro quadrado de exposição nas lojas possui um custo não desprezível. Conseqüentemente, a proporção de faixas musicais disponível em uma loja dessas e o número de faixas já gravadas em CD é muito pequena. Para se ter idéia, o estoque médio de faixas musicais nos departamentos de CDs do Wal-Mart é de aproximadamente 55 mil. Na loja virtual de música Rhapsody, o estoque já passa de 1,5 milhões de faixas (ANDERSON, 2006).

Este enorme estoque se torna possível para a Rhapsody porque é apenas virtual. Seus consumidores não estão em busca de mídias de CD, mas sim de downloads de suas canções preferidas. E em termos de armazenamento dos arquivos para download, os custos de estoque por faixa no banco de dados na empresa tende cada vez mais a zero. Considerando que o preço do *gigabyte* está em franca queda graças à evolução das tecnologias de armazenamento de dados e que o mesmo arquivo pode ser baixado inúmeras vezes sem perda de qualidade, este custo já pode ser desconsiderado.

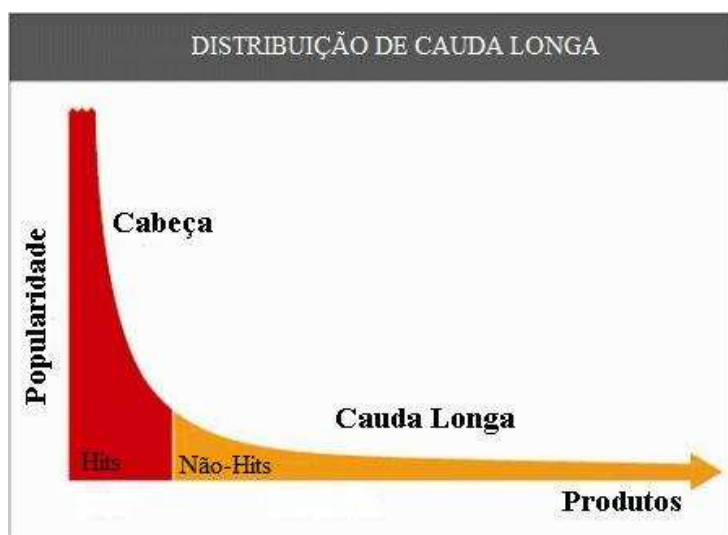


FIGURA 1 – Distribuição de cauda longa

Com custos de armazenamento nulos, torna-se possível estocar tudo o possível. Mesmo uma faixa que nunca seja vendida pela Rhapsody não acarreta prejuízos consideráveis. Nesta nova lógica, é possível cobrar preços reduzidos para o consumidor, já que qualquer venda é lucrativa (dando margens de lucro muito semelhantes entre *hits* – produtos mais vendidos – e *não-hits* – produtos menos populares). Seria possível ainda entregar gratuitamente as faixas ao consumidor, desde que sejam utilizados mecanismos de lucro indireto, como receitas com anúncios, *merchandising* e vendas casadas.

Do lado do consumidor, surge assim a possibilidade de saciar gostos fora do padrão dos *hits*. Por muito tempo, a oferta de produtos tem sido feita de forma a considerar os gostos e necessidades dos consumidores como homogêneos. Não havia praticamente espaço para gostos alternativos, na medida em que era muito difícil encontrar produtos que não fossem voltados para a massa da população. Podemos ver exemplos disto em programas de televisão, músicas, livros e muitos outros, seguindo o clássico exemplo do carro preto que Henry Ford produzia em linha. Na lógica atual de abundância de escolhas, o consumidor encontra espaço para expressar seus interesses mais amplamente, tendendo a diminuir seu consumo por produtos voltados para a massa e procurando produtos voltados para seu nicho de mercado. Ao buscar produtos em mercados mais específicos, o consumidor desce a cauda e consome produtos que ele não consumiria na lógica anterior.

Assim, uma grande oportunidade de negócio se abre para os produtos *não-hits*. Cada vez mais as pessoas tendem a especificar seu gosto, motivadas por uma variedade de escolha muito maior, e passam então a consumir produtos que não conseguiam gerar recursos suficientes para estar entre os eleitos para figurar nas prateleiras. Considerando que estes produtos praticamente não seriam consumidos e que seu custo de armazenamento é baixíssimo no mundo virtual, o lucro marginal destes produtos torna viável sua oferta.

Considerando ainda que o número de produtos nesta situação é enorme, as possibilidades de lucro com os nichos são animadoras. Na Rhapsody, em torno de 40% das músicas vendidas recentemente não estavam disponíveis nas lojas tradicionais físicas; na Netflix, locadora virtual de filmes, este percentual era próximo 21% e na Amazon o percentual foi aproximadamente de 25% na venda de livros (ANDERSON, 2006; BRYNJOLFSSON, HU, e SMITH, 2006). Como se pode perceber, estes números são bastante representativos e expressam uma tendência de segmentação nos mercados de cauda longa. O grande desafio para estas empresas é como ofertar os produtos da cauda, no sentido de que o consumidor necessita ser guiado de forma eficiente a eles para não se perder na abundância de ofertas da rede.

3. A “Colaboração em Massa”

Um novo conceito na área de inovação que tem sido bastante discutido nos últimos anos é o de colaboração em massa. Este conceito sugere que a produtividade e a eficiência em projetos aumentam quando se estabelecem mecanismos participativos de produção. O caso clássico disto é o desenvolvimento e constante atualização do Linux, sistema operacional idealizado por Linus Torvalds. Este grande concorrente do Windows foi desenvolvido a partir da participação de milhares de programadores ao redor do mundo, que mandavam linhas de código ou apenas sugestões para os organizadores do projeto, que as inseriam conforme aceitação da comunidade e viabilidade técnica. O caso do Linux mostrou às empresas que o desenvolvimento de produtos e serviços pode ser aperfeiçoado de forma mais eficaz pelos próprios usuários do que pela empresa. Além disso, a velocidade a que os mercados têm demandado novos produtos dificulta muito que a empresa mantenha um setor de pesquisa e desenvolvimento dinâmico o suficiente para manter seus consumidores satisfeitos. Somado a isto, deve-se ter consciência de que existem muitas pessoas externas à empresa melhor ou igualmente capacitadas do que seus funcionários, e que elas poderiam agregar muito nos projetos. A partir de mecanismos de incentivo bem estabelecidos, seria possível contar com estes colaboradores para que sua visão como consumidores pudesse enxergar além dos horizontes da equipe interna da empresa.

Os custos desta estratégia colaborativa tendem a ser mais baixos do que os de uma estratégia centralizada de desenvolvimento de produto. Isto ocorre porque as motivações dos colaboradores nem sempre são financeiras. Tapscott e Williams (2007) dizem que as motivações dos consumidores podem ir de diversão e altruísmo até a realização de algo que tenha interesse direto para eles. Muitos desenvolvedores do Linux tinham como motivação o status em sua rede de amigos e de outros programadores. Os custos existentes nesta estratégia seriam apenas os relativos ao gerenciamento e recebimento das sugestões e à manutenção da estrutura de contato com os usuários (como acesso à internet, bancos de dados, etc.). Contudo, as principais vantagens desta abordagem não são relacionadas aos custos. “Na economia da colaboração, a verdadeira vantagem do suprimento global não é a economia de custos, mas as possibilidades infinitas de crescimento, inovação e diversidade.” (Tapscott e Williams, 2007 p.80). Esta participação ativa dos consumidores leva inclusive os autores a chamar os consumidores colaboradores de *prosumers* (em oposição à *customers*), uma menção ao novo papel deles na contribuição para a inovação constante nas empresas.

Ao contar com o trabalho e as sugestões de seus consumidores, as empresas conseguem ter melhor noção de quais são os atributos do produto em que seu cliente enxerga valor, ou seja, por cuja inclusão ele pagaria mais. Isto gera produtos mais personalizados, com menores tempos de desenvolvimento e praticamente elimina a necessidade de custosas pesquisas formais de mercado, uma vez que seus consumidores estão voluntariamente indicando seus interesses a todo o tempo.

Na realidade, a modificação dos produtos pelos usuários já era feita há muito tempo. Von Hippel (2005) cita estudos que revelam que uma percentagem entre 10% e 40% deles faz mudanças no produto adquirido. Isto é particularmente verdade em produtos que requerem pequenas tolerâncias a erros de desempenho do usuário, como nos instrumentos médicos e acessórios para esportistas. Para o autor, estes usuários seriam a principal fonte de inovação nos produtos. No mundo virtual, este percentual deve ser ainda maior. A abertura dos códigos de programação, juntamente com espaços destinados a coletar sugestões de usuários (avançados ou não) aumenta as chances de sucesso no lançamento do produto. Os testes de aceitação do produto no mercado e melhoria, feitos tradicionalmente com os *lead users* (primeiros usuários a adquirir o produto) passam a ser realizados dinamicamente com a colaboração em massa, reduzindo riscos de fracasso do produto.

Prahalad e Krishnan (2008) resumem estas tendências de personalização do consumo e de busca de auxílio externo à empresa. Para eles, há transformações em todas as indústrias, que tenderão inevitavelmente, a levá-las a uma estratégia baseada fundamentalmente na personalização de produtos, considerando cada consumidor como único em sua clientela. Nesse mundo, consumidores e empresas construiriam conjuntamente o valor dos produtos, criando experiências únicas de consumo. Isto teoricamente tenderia a elevar os gastos da empresa enormemente, pois os ganhos de escala se perderiam. Contudo, há outra tendência complementar, que possibilitaria a viabilidade da personalização em massa. Esta tendência considera um mundo onde há abundância de recursos disponíveis, isto é, considera que dentre as facilidades trazidas pela globalização e internet está a possibilidade de captar recursos (de qualquer espécie) fora da empresa. “O foco é o acesso a recursos, não a posse de recursos” (PRAHALAD e KRISHNAN, 2008, p.11). Assim, em termos de mão de obra e de acesso a conhecimento, a colaboração em massa se enquadra perfeitamente neste raciocínio. Em termos financeiros, o crescente número de investidores (tanto próprios como privados) possibilita mais acesso a financiamentos do que outrora.

Segundo Surowiecki (2004), a precisão do resultado ao realizar um trabalho em conjunto pode ser sob certas condições, maior do que se o mesmo trabalho fosse feito por poucas pessoas, mesmo especialistas. A “Sabedoria das Multidões”, como ele chama esse fenômeno, influencia enormemente na eficácia de projetos colaborativos. Considerando que a internet possibilita um número enorme de colaboradores, a tendência seria de resultados mais precisos nos projetos das empresas que adotem essa linha de pensamento.

Isso reforça os argumentos de Tapscott e Williams (2007) e contribui para credenciar a lógica de cooperação em massa, tendo em vista que nenhuma firma seria capaz de criar um ambiente totalmente personalizado sozinha, pois isto requer muitos recursos (de todos os tipos), que devem ser buscados globalmente. As práticas de busca de auxílio externo assumem assim importância central na discussão de personalização de produtos e serviços.

Para Clemente e Caulliraux (2007), um assunto que fica latente neste contexto é a questão da propriedade intelectual. Em geral, o produto desenvolvido de uma forma coletiva acaba se tornando um bem público. Isto ainda é um desafio para o corpo jurídico das empresas, no que tange à exploração dos direitos de uso do bem, que muitas vezes acaba sendo oferecido de forma gratuita. Desta forma, há estudos sobre modos indiretos de lucro nestas situações e a ganhos relacionados à publicidade tem sido uma alternativa viável.

4. Cauda longa e Colaboração em massa: o consumo na era digital

Os conceitos apresentados contribuem para mostrar que a era digital possui características particulares distintas da lógica tradicional. Alguns elementos parecem ser

centrais no que tange a tendências na lógica de consumo. O *framework* abaixo explicita estas características e sugere algumas formas de satisfazer estas demandas.

- ✓ **Personalização do produto/serviço** – Tecnologias de bancos de dados permitem reconhecer os clientes virtuais como únicos através de contas. Ao acessar sua conta (fazer o *login*) o cliente permite que o site busque e carregue suas preferências e dados pessoais, poupando-lhe tempo e acumulando informações sobre seu padrão de consumo para a empresa. A maioria dos sites de vendas (como o Rhapsody, Netflix e Amazon) possui esses sistemas, apesar de não explorado suficientemente (no caso destes três sites não há personalização no *layout* após o *login*, o que poderia ser um facilitador para as buscas, já que o cliente seria exposto apenas a produtos que combinassem com seu perfil). Na realidade, esta tendência de personalização do consumo existe em muitas indústrias, mesmo fora da internet. Contudo, o interessante é notar que esta tendência se potencializa enormemente com a rede.
- ✓ **Consumo de produtos de nicho e abundância de escolhas** – Como visto na pesquisa de Anderson (2006), os consumidores têm buscado produtos de menor procura no mercado, impulsionando as vendas na cauda. Os custos decrescentes de armazenamento e distribuição possibilitam estoques virtualmente infinitos e criam potencial de lucro para todos os produtos. Uma questão fundamental para este consumo são os mecanismos de busca e filtro dos sites. As recomendações, classificações, ofertas de produtos semelhantes e complementares feitas por outros clientes ou pelo algoritmo de busca desses sites apresentam produtos antes desconhecidos ao consumidor. Neste âmbito, cabe a colocação de que o algoritmo de busca e classificação tradicional muitas vezes não reflete a realidade ou a opinião dos consumidores, já que é estabelecida pela empresa. Por exemplo, uma banda pode ter canções com diferentes estilos e ser classificada como pertencente a um único grupo na busca, o que pode dificultar a procura. Assim, o aperfeiçoamento contínuo dos filtros deve ser uma das prioridades nesta lógica de consumo, inclusive porque a tendência é que os estoques de produtos virtuais aumente indefinidamente. Para isto, a colaboração em massa pode ser um mecanismo eficiente, no sentido de tornar os resultados mais próximos do esperado pelo consumidor e destacar produtos de nicho, antes inacessíveis.
- ✓ **Maior interação usuário-empresa** – Pesquisas de satisfação após a compra, sistemas de *tags* (anexação de comentários sobre produtos ou arquivos), recomendações, críticas, notas e resenhas têm custo praticamente nulo e têm auxiliado bastante nas buscas, decisões de compra e aperfeiçoamento dos sites. A questão fundamental nesse ponto é como incentivar os usuários a interagir mais na organização e filtragem dos produtos, já que, como citado anteriormente, as motivações podem variar muito de usuário para usuário.
- ✓ **Produtos ou serviços “gratuitos”** – Com custos reduzidos, torna-se possível conquistar clientes que a princípio não pagariam pelo produto ou serviço, de modo a criar custos de mudança ou atraí-los para futuras compras. Ainda há a possibilidade de lucros indiretos, como com publicidade, serviços extras ou produtos complementares.

Um novo modelo de negócios online deve considerar, ao menos em pequena escala, estes elementos que caracterizam a época que vivemos. O sucesso destes sites reforça a importância de adotar uma nova postura frente à nova lógica de mercado. Neste sentido, o conceito de cauda longa nos mostra que um primeiro passo seria gerar um estoque tão grande

quanto possível e viável de arquivos. É preciso ter capacidade de atender a qualquer gosto, por mais específico que seja.

Desenvolver mecanismos de busca que considerem esta questão auxilia a empresa a proporcionar ao consumidor uma experiência personalizada (seguindo a tendência assinalada por Prahalad e Krishnan). O problema é que para que esta personalização seja eficiente, os mecanismos de busca têm que ser flexíveis, abertos a mudanças, para que possam apresentar resultados mais precisos e atualizados, como por exemplo, mostrando ao cliente quais são as novas bandas ou os novos álbuns que se assemelham a seu padrão de gosto. Isto teria custos de manutenção muito altos para as empresas, na medida em que necessita de atualizações constantes e seria pouco preciso. Esta é a abertura para o auxílio externo dos colaboradores, que ao expressar suas opiniões manteriam o acesso aos produtos de nicho mais fácil, com precisão crescente, já que o tamanho da amostra aumenta (SUROWIECKI, 2004).

5. A Indústria Fonográfica

O início da última década do século XX trouxe grande ânimo para a indústria fonográfica. Com a crescente aceitação dos consumidores, o *compact disc* (CD) era um novo produto que começava dar grandes lucros para as empresas do setor. Os artistas aos poucos deixavam de gravar suas composições nas mídias antigas (LP e cassete), adotando somente o CD, e também se sentiam motivados ao perceber o aumento da qualidade na reprodução de seu material. Os vendedores de produtos complementares como aparelhos de som, *discmans* e afins também notavam a forte tendência do setor (CAMPOS, 2007).

O surgimento do mp3 no início da década passou despercebido pelos empresários, talvez porque ao ser desenvolvido não tenha sido voltado especificamente para ser utilizado em canções, mas sim para transmitir áudio com alta qualidade pelas linhas telefônicas. O fato é que apenas após a ascensão meteórica do Napster (CASTRO, 2001) a indústria percebeu que o consumidor não se interessava exatamente pelo produto CD, e sim pelas músicas que ele contém. O formato mp3 associado ao mecanismo de trocas virtuais (*peer-to-peer*) revolucionou o mercado fonográfico e revelou a insatisfação do cliente com os altos preços e baixa flexibilidade do CD (CASTRO, 2006). Mesmo com a ameaça judicial, programas similares ao Napster continuaram a surgir e suprir a demanda pelo *sharing* (troca de arquivos). Isto mostrou que havia mercado para o *sharing*, ainda que gratuito. Com a popularização dos tocadores digitais de mp3 como o iPod, a crise na indústria se acentuou bastante, já que as vendas de CDs despencaram (também pressionadas pela pirataria). Como citam Tapscott e Williams (2007, p.38):

A música digital é uma enorme oportunidade para colocar artistas e consumidores no centro de uma vasta rede de criação de valor. Mas, em vez de aceitar o mp3 e adotar novos modelos de negócio, a indústria adotou uma postura defensiva. A obsessão por controle, pirataria e padrões de propriedade por parte dos grandes representantes dessa indústria só serviu para afastar e irritar ainda mais quem ouve música.

Contudo, ainda há um grande desafio que é conquistar os clientes que valorizam o preço dos *downloads*. Os softwares semelhantes ao Napster ainda mantém um público que dificilmente pagará por algo que pode ser conseguido de graça. Estes consumidores podem constituir uma grande oportunidade para as empresas que consigam explorar este interesse pela gratuidade. Em recente artigo, Anderson (2008) explica por que pensa que o futuro dos negócios é grátis. Para ele, os custos vão tender a zero em muitos mercados e as empresas terão a possibilidade de oferecer seus produtos de graça, lucrando através de mecanismos indiretos, como taxas “ocultas” (exemplo: instalação/ manutenção do serviço), cobranças de mensalidades, ofertas de outros serviços, compensação de prejuízos com maiores taxas em

picos de demanda, anúncios, venda de informações sobre padrões de consumo e muito mais. Assim, inaugura-se uma nova época com novas lógicas de consumo e de criação de valor, na qual os antigos modelos de negócio não se mostram eficazes.

6. Sonora

Sonora é um site pertencente ao portal Terra que tem como objetivo a venda de arquivos de música através de *downloads*. Seu estoque de arquivos atualmente ultrapassa as 500 mil canções. Todas as músicas estão disponíveis em versões de teste (uma pequena parte do arquivo pode ser ouvido através da tecnologia de *streaming*) e para comprar (fazer o *download*) de músicas, o consumidor tem que criar uma conta no site, de forma a indicar dados cadastrais e modo de pagamento. Diferentemente do iTunes, o preço dos arquivos mp3 é variável. A maioria custa ao cliente entre R\$1,49 a R\$2,49. Pode-se optar também por comprar o álbum completo, com um desconto de 10%. Além de comprar as faixas, o cliente pode ouvir rádios online personalizadas, contendo as músicas mais tocadas de um determinado artista ou mesmo criadas por um usuário qualquer.

O site possui serviços interessantes. Há parceria com o site de relacionamentos Orkut para a anexação das músicas presentes na lista do usuário no Sonora em seu perfil. Além disso, o Sonora tem parceria com a empresa de telefonia Vivo para venda de toques de telefone celular (*ringtones*). Outro serviço são os álbuns com músicas diversificadas compilados pela empresa.

As buscas podem ser feitas por gênero musical, álbuns, estilos ou ordem alfabética. Porém, este mecanismo ainda não é muito eficaz. Ao cometer erros na digitação da música ou do artista, o consumidor não recebe indicações para o nome correto de sua procura. No caso de o erro ser nome de outra música presente no site, também não há sinalização de que o cliente possa ter se enganado.

Pelo preço cobrado, percebe-se que o modelo de precificação das faixas musicais segue basicamente a estrutura do modelo de precificação das faixas dos CDs. Ou seja, mesmo possuindo custos bem menores do que na produção e distribuição de um CD, o Sonora não explora a possibilidade de repassar este desconto ao cliente, e muito menos de criar um modelo em que os lucros seriam indiretos a partir da venda gratuita de faixas. Neste sentido, a lógica do modelo de negócios do site é contraditória com o *framework* apresentado. Anderson (2004) faz uma simples conta em seu artigo mostrando que os custos de embalagem, distribuição e margem de lucro do varejo compõem grande parte do preço dos CDs, indicando que sem estes custos (ou seja, no comércio online) o custo total por faixa seria de no máximo US\$0,79, sendo que isto não considera eventuais parcerias e contratos.

7. O Sonora e o consumo na era digital

O caso do Sonora ilustra uma empresa brasileira que tenta importar um modelo de negócios existente em outros países de forma a encarar as transformações no mercado fonográfico como uma oportunidade e não como uma ameaça, modo como as gravadoras têm visto a situação. Serve de exemplo e teste para a reformulação no modelo de negócio das gravadoras. Contudo, o site não segue de forma completa o *framework* aqui proposto. Levantam-se algumas observações em relação ao site:

- ✓ **Personalização do serviço** – O site possui sistema de cadastro, e ao acessar a conta, o cliente tem acesso a rádios que ele possa ter criado ou recentemente escutado. Contudo, o site não aproveita estas rádios e listas de músicas criadas pelo usuário ao oferecer as coletâneas diversificadas que atualmente são criadas pelo próprio pessoal

do site. O *layout* do site também não é modificado após o registro do usuário, e assim o cliente é exposto a muitos produtos que não lhe interessam.

- ✓ **Consumo de produtos de nicho e abundância de escolhas** – O tamanho do estoque da empresa já é considerável e possibilita a exploração dos segmentos de mercado. Porém, como apontado anteriormente, o filtro contém algumas falhas, no sentido de não considerar possíveis erros do usuário em sua busca e de conter uma classificação estática de gêneros musicais das canções e das bandas. A constante atualização dos dados das faixas pelos consumidores via mecanismo de *tags* poderia ser uma solução para o problema.
- ✓ **Maior interação usuário-empresa** – O site concede a possibilidade de o usuário dar notas para as músicas, que em seguida são colocadas em um ranking. Porém, isto não é encorajado, ou seja, o cliente não vê motivos para executar esta tarefa ou mesmo ser fiel a sua opinião. Os gêneros musicais e os álbuns diversificados são definidos pelo próprio site, quando haveria espaço para a participação dos usuários na classificação e montagem dos álbuns. Ou seja, o conceito de colaboração em massa é pouco explorado, no sentido de aparentemente não gera uma retroalimentação efetiva para a melhoria dos filtros.
- ✓ **Produtos ou serviços “gratuitos”** – O Sonora cobra preços relativamente altos pelos *downloads* considerando a colocação de Anderson (2004) citada acima. A lógica de redução de custos parece que ainda não foi totalmente absorvida na precificação dos produtos e isto pode estar influenciando negativamente as receitas. Fora isso, os únicos mecanismos de lucro indireto do site são alguns poucos anúncios, o que poderia ser mais bem desenvolvido para possibilitar a queda nos preços na venda, que é algo que atrairia bastante este tipo de consumidor, acostumado com *downloads* gratuitos.

Percebe-se uma posição estratégica do Sonora diferente das gravadoras, que parece caminhar para a adequação da nova realidade. Porém, parece que a lógica ainda não foi completamente compreendida por seus executivos, pois ainda há varias brechas em seu modelo de negócios que permitiriam um significativo aumento no número de clientes.

8. Considerações finais

O artigo teve como objetivo mostrar que novos conceitos em inovação estão surgindo e podem ser aplicados na reformulação de modelos de negócio frente à nova lógica de consumo online. Os conceitos apresentados indicam algumas tendências, que em parte têm sido percebidas pelas empresas. O sucesso de empresas na venda de produtos virtuais, como a Netflix, Amazon, iTunes e Rhapsody mostra que é possível se adequar de forma lucrativa à nova lógica de consumo. O site de venda de arquivos digitais de música Sonora tenta seguir o modelo desses sites, e apesar de não explorar o suficiente a participação dos usuários, possui um modelo razoavelmente estruturado que consegue explorar com lucro o download de arquivos musicais. Contrariamente às grandes gravadoras, o Sonora tem uma visão de mercado que, ao menos em parte, considera que uma nova lógica de consumo surgiu e tenta se adaptar a ela, em vez de insistir num modelo de negócios baseado em bens físicos, que tem acumulado fracassos.

A principal sugestão deste texto é que a colaboração em massa pode ser uma importante ferramenta para atingir a cauda longa de produtos na distribuição e venda dos bens virtuais. Ao classificar, sugerir e avaliar os produtos menos conhecidos pelo mercado, os próprios consumidores aumentam as chances de que outras pessoas resolvam adquirir estes

produtos. Os custos para realizar esta melhoria potencial nas vendas são pequenos, já que esta atividade dos consumidores é quase sempre gratuita. Uma questão bastante pertinente a essa colaboração voluntária seria como aumentar o nível de participação do consumidor nesta atividade de organizar e estruturar os arquivos. As motivações para tal tarefa são diversas. Portanto, estudos para compreender como motivar o consumidor a participar podem ser fundamentais para aumentar a precisão e flexibilidade do modelo e dos filtros de busca estabelecidos pelos sites e possibilitar uma melhor adequação dos modelos de negócios, de forma a gerar maiores retornos.

Referências

- ANDERSON, C. *A Cauda Longa - A nova dinâmica de marketing e vendas: como lucrar com a fragmentação de mercados*. São Paulo. Ed. Campus, 2006.
- ANDERSON, C. *The Long Tail*. Wired, p. 170-177, out/2004.
- ANDERSON, C. *Por que o futuro dos negócios é grátis*. HSM Management Vol. 68 p. 36-48, 2008.
- BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y.; SMITH, M. *From Niches to Riches: The Anatomy of the Long Tail*. Sloan Management Review, Vol. 47, No. 4, pp. 67-71, 2006.
- CAMPOS, P. *“Crise” na indústria fonográfica: Oportunidades e desafios para as empresas do setor a luz dos conceitos de inovação*. (Projeto de fim de curso em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ, Rio de Janeiro, 2007.
- CASTONGUAY, A; LONERGAN, D. *Mobile internet utopia: Imagine if supply could satisfy demand*. Boston, Massachusetts. Yankee Group, 2007.
- CASTRO, G. *O caso Napster: Direitos de propriedade intelectual em questão*. XXIV Congresso Brasileiro de Comunicação. Campo Grande, 2001.
- CASTRO, G. *Música, juventude e tecnologia: Novas práticas de consumo da cibercultura*. XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Intercom. Brasília, 2006.
- CLEMENTE, R; CAULLIRAUX, H. *Inovação: novas abordagens e suas implicações para as MPEs*. X encontro ReINC, Rio de Janeiro, 2007.
- MECENA, S; MAGACHO, L. *Gestão de Competências em Redes de Organizações e Governança de Redes e de Arranjos: o que se discute na Academia e como usar na prática*, X encontro ReINC, Rio de Janeiro, 2007.
- PRAHALAD, C; KRISHNAN, M. *The new age of innovation Driving Cocreated Value Through Global Networks*. McGraw-Hill, 2008.
- SUROWIECKI, J. *A sabedoria das multidões: Porque muitos são mais inteligentes do que alguns e como a inteligência coletiva pode transformar os negócios, a economia, a sociedade e as nações*. Rio de Janeiro, Ed. Record, 2004.
- TAPSCOTT, D; WILLIAMS, A. *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 2007.
- von HIPPEL, E. *Democratizing innovation*. Cambridge, Massachusetts, MIT Press. 2005.