

«O livro de que todos falam em Silicon Valley.»

BORIS VELDHUIJZEN VAN ZANTEN, fundador da The Next Web

HOOKED



Como Desenvolver Produtos
e Serviços que Criam Hábitos

NIR EYAL

AUTOR BESTSELLER

COM RYAN HOOVER

v o g a i s

ÍNDICE

Um Apontamento Importante de Nir Eyal	9
Introdução	11
1 A Dimensão do Hábito	27
2 Estímulo	55
3 Ação	79
4 Recompensa Variável	117
5 Investimento	161
6 Que Vai Fazer com Isto?	193
7 Estudos de Caso	211
<i>A Bible App</i>	211
<i>A Fitbod</i>	225
8 Testar Hábitos e Procurar Oportunidades de Formação de Hábitos	233
Conteúdo adicional	251
Agradecimentos	253
<i>Contribuidores</i>	255
Notas	261

UM APONTAMENTO IMPORTANTE DE NIR EYAL

Desde a primeira edição deste livro, fico espantado com as histórias incríveis que tenho ouvido da boca de leitores que empregaram estas técnicas para desenvolver produtos e serviços inovadores. Sinto-me particularmente impressionado com a forma como as lições constantes deste livro foram aplicadas para melhorar não só a vida dos utilizadores dos produtos, mas também a vida de quem os criou.

Alguns exemplos: a Kahoot!, uma *startup* norueguesa que torna a educação mais cativante e divertida, candidatou-se recentemente a uma oferta pública inicial. A *Fitbod*, uma *app* que ajuda os utilizadores a criar hábitos saudáveis nos ginásios, tem dado milhões de dólares aos seus criadores. A *Paga*, ao serviço de milhões de africanos até então sem contas bancárias, ajuda-os a criar novos hábitos de poupança e de gestão financeira, estando, segundo o fundador da empresa, a criar «a maior rede de pontos de acesso a serviços e produtos financeiros» do país. O rol das empresas

que já recorreram ao Modelo Hooked continua a crescer, um pouco por todo o mundo e em todas as indústrias que se possa imaginar.

Embora muitos dos exemplos presentes neste livro se inspirem em empresas grandes, como a Google e a Facebook, não o escrevi para elas. Escrevi-o para si!

Os gigantes tecnológicos já conhecem estas técnicas. O meu objetivo é revelar os seus segredos em prol dos negócios que quiser criar e ajudá-lo, a si e a todos os utilizadores, a desenvolver hábitos saudáveis.

É extensa a lista de material que não consegui incluir no livro. Antes de começar a ler, perca um instante e descarregue os seguintes materiais de apoio, gratuitos com a compra do presente livro e acessíveis em

www.NirAndFar.com/Hooked

- O manual do Modelo Hooked
- Um e-book de estudos de caso
- Um curso gratuito por e-mail sobre psicologia do produto

A par disto, se quiser entrar em contacto comigo, pode fazê-lo através do meu blogue, em NirAndFar.com, onde pode marcar uma hora para debatermos as suas questões.

Fico à espera de saber que hábitos foi criando.

INTRODUÇÃO

Um total de 79 por cento dos utilizadores de smartphones acede ao dispositivo até um quarto de hora depois de acordar¹. Mas talvez mais insólito seja o facto de um terço dos americanos dizer que, entre passar sem sexo e perder o telemóvel, abdicaria do sexo².

Um estudo académico de 2011 sugere que as pessoas consultam o telefone 34 vezes por dia³. Todavia, os conhecedores da indústria acreditam que esse número se aproxima mais de umas espantosas 150 sessões diárias⁴.

Há que reconhecê-lo: estamos agarrados [*hooked*].

É a necessidade de visitar o *YouTube*, o *Facebook* ou o *Twitter* só por alguns minutos, mas continuar a navegar uma hora depois. É o impulso que provavelmente vamos sentindo ao longo do dia, mas de que mal nos apercebemos.

A Psicologia Cognitiva define «hábitos» como «comportamentos automáticos desencadeados por estímulos

situacionais»: coisas que fazemos com pouca ou nenhuma consciência ativa⁵. Tal como era a intenção de quem os criou, os produtos e os serviços que nos habituámos a consumir alteram o nosso comportamento normal⁶. As nossas ações foram manipuladas.

Como é que as empresas, que produzem pouco mais do que linhas de código expostas num ecrã, parecem controlar a cabeça dos utilizadores? O que levará alguns produtos a criar hábitos com tal facilidade?

A criação de hábitos é imperativa para a sobrevivência de muitos produtos. Com o sem-fim de distrações que concorrem pela nossa atenção, as empresas começam a aprender a dominar táticas novas que as mantêm à tona quanto à relevância que a mente do utilizador lhes dá. Já não basta chegar a milhões de utilizadores. Com cada vez maior acuidade, as empresas vêm percebendo que o seu valor económico deriva da potência dos hábitos que criam. Para conquistar a lealdade dos utilizadores e criar produtos que sejam usados com regularidade, as empresas têm de perceber não só o que os leva a clicar, mas também aquilo que os move.

Embora algumas empresas só agora estejam a despertar para essa nova realidade, outras já estão a lucrar. Com o domínio da criação de produtos que geram hábitos, as empresas descritas neste livro tornaram os seus produtos indispensáveis.

QUEM TIVER A PRIMEIRA IDEIA, GANHA

As empresas geradoras de hábitos de utilização fortes melhoram os resultados. Estas empresas associam os produtos a «estímulos internos». Consequência: os utilizadores surgem sem incentivos externos.

Ao invés de dependerem de marketing dispendioso, as empresas criadoras de hábitos associam os seus serviços às rotinas diárias e às emoções dos utilizadores⁷. Vemos um hábito a funcionar quando os utilizadores se sentem aborrecidos e vão logo abrir o *Twitter*. Sentem uma pontada de solidão e, antes que o pensamento racional interfira, estão já a percorrer o mural do *Facebook*. Surge-lhes uma dúvida e, antes de pensarem nela, já estão a pesquisar no *Google*. A primeira solução a assomar-lhes à mente é a vencedora. No Capítulo 1 deste livro, exploramos a vantagem competitiva dos produtos que criam hábitos.

Como é que os produtos criam hábitos? Eis a resposta: em tempos, durante a idade de ouro da Madison Avenue, a indústria publicitária criou desejo de consumo, mas esse tempo já lá vai. O mundo pejado de ecrãs dos consumidores muito atentos aos anúncios levou a que a lavagem cerebral de grande orçamento ficasse disponível apenas para as maiores marcas.

Hoje em dia, as pequenas *startups* podem alterar profundamente os comportamentos, orientando os utilizadores através de uma série de experiências a que chamo «anzóis». Quanto mais os utilizadores se depararem com esses anzóis, maior a probabilidade de virem a criar hábitos.

Como Fui Fisgado

No ano de 2008, eu fazia parte de uma equipa de MBA de Stanford que lançava uma empresa financiada por alguns dos mais brilhantes investidores de Silicon Valley. A nossa missão era criar uma plataforma de difusão de anúncios no mundo florescente dos jogos sociais online.

Havia empresas a ganhar centenas de milhões de dólares com a venda de vacas virtuais em quintas digitais, enquanto os anunciantes gastavam vastas somas em dinheiro a tentar influenciar as pessoas a comprar o que apregoavam. Admito que ao início não percebi, e dei comigo a interrogar-me: «Como é que eles fazem aquilo?»

Ali estava eu, no cruzamento destas duas indústrias dependentes da manipulação da mente, e embarquei numa jornada que me iria ensinar que os produtos alteram as nossas ações e, muitas vezes, criam compulsões. Como é que estas empresas estruturavam o comportamento do utilizador? Quais as implicações morais associadas à criação de produtos potencialmente criadores de hábitos? E ainda

mais importante: as forças que tornavam essas experiências tão cativantes podiam, também elas, ser usadas para criar produtos que melhorassem a vida de cada um?

Onde poderia eu encontrar um esquema para a criação de hábitos? Para minha decepção, não encontrei qualquer guia. Os negócios versados na arte da orientação do comportamento guardavam bem os seus segredos, e embora tivesse descoberto ensaios, livros brancos e publicações em blogues tangencialmente relacionados com este tópico, não havia um manual prático sobre o desenvolvimento de produtos geradores de hábitos.

Comecei a documentar a análise que fiz a centenas de empresas para assim poder encontrar padrões na configuração e nas funcionalidades patentes na experiência do utilizador. Embora cada negócio tivesse um carácter único, o meu objetivo era identificar os pontos comuns aos grandes vencedores e compreender o que faltava entre os derrotados.

Procurei conhecimento no mundo académico, estudei Psicologia do Consumo, a interação entre seres humanos e computadores, e fiz pesquisas sobre economia comportamental. Em 2011, comecei a partilhar o que estava a aprender e iniciei funções de consultoria em várias empresas de Silicon Valley, desde as pequenas *startups* aos colossos da *Fortune* 500. Cada cliente era mais uma oportunidade de testar as minhas teorias, de angariar novos conhecimentos e de refinar o meu raciocínio. Comecei a publicar sobre o que aprendi no blogue NirAndFar.com, e os meus ensaios foram sendo publicados noutras páginas. Não levou muito tempo para que os

leitores começassem a partilhar as suas próprias observações e os seus exemplos.

No outono de 2012, Baba Shiv e eu concebemos e lecionámos uma aula na Stanford Graduate School of Business sobre a ciência da influência no comportamento humano. No ano seguinte, associei-me a Steph Habif para lecionar um curso semelhante no Hasso Plattner Institute of Design.

Todos estes anos de pesquisa e de experiências reais levaram à criação do Modelo Hooked: um processo em quatro fases a que as empresas recorrem para criar hábitos.

Através de ciclos consecutivos de anzóis, os produtos bem-sucedidos chegam ao objetivo último do envolvimento involuntário do utilizador, trazendo-o de volta repetidamente, sem que se dependa de publicidade dispendiosa ou de mensagens agressivas.

Embora, dados os meus antecedentes, eu vá buscar muitos exemplos a empresas tecnológicas, os anzóis estão um pouco por todo o lado — nas *apps*, no desporto, nos filmes, nos jogos e até nos locais de trabalho. Encontramos anzóis em praticamente todas as experiências que nos chegam à mente (e, amiúde, à carteira). Os quatro passos do Modelo Hooked são a base dos capítulos deste livro.

O Modelo Hooked



1. Estímulo

Um *estímulo* é o ativador do comportamento — a vela do motor. Há dois tipos de estímulos: externos e internos⁸. Os produtos que criam hábitos começam por alertar os utilizadores com estímulos externos, como um e-mail, um link para uma página web ou o ícone de uma *app* no telefone.

Um exemplo: imaginemos que Barbra, uma jovem da Pensilvânia, vê, por acaso, no seu mural do *Facebook*, uma fotografia tirada por um membro da família de uma zona rural desse estado. É uma fotografia muito bonita,

e, uma vez que ela está a planear ir até lá com o irmão Johnny, o apelo para a ação do estímulo (para usarmos jargão de marketing e publicidade) deixa-a intrigada e ela clica na imagem. Ao passar por anzóis sucessivos, os utilizadores começam a formar associações a estímulos internos, que se ligam a comportamentos e emoções previamente existentes.

Quando os utilizadores começam a programar de modo automático o comportamento seguinte, o novo hábito torna-se parte da sua rotina diária. Com o passar do tempo, Barbra passa a associar o *Facebook* à sua necessidade de ligação social. O Capítulo 2 explora os estímulos externos e internos, respondendo à questão sobre como os criadores de produtos chegam à definição dos estímulos mais eficazes.

2. Ação

Ao estímulo segue-se a ação: o comportamento realizado como antecipação de uma recompensa. O simples gesto de clicar na imagem interessante que lhe surgiu no mural leva Barbra a um website chamado *Pinterest*, uma «rede social com um quadro de imagens virtual»⁹.

Tal como se descreve no Capítulo 3, esta fase do Anzol baseia-se na arte e na ciência do design da usabilidade para revelar como os produtos levam a ações específicas por parte do utilizador. As empresas empregam dois impulsioneiros básicos do comportamento humano para aumentar a probabilidade de ocorrência de uma ação: a facilidade de desempenho de uma ação e a motivação psicológica para o fazer¹⁰.

Quando Barbra completa a simples ação de clicar na fotografia, fica assoberbada com o que vê em seguida.

3. Recompensa Variável

O que distingue o Modelo Hooked de um ciclo de retroação básico é a capacidade de o Anzol criar desejo. Estamos rodeados de ciclos de retroação, mas os mais previsíveis não criam desejo. A reação que se espera quando a luz do frigorífico se acende ao abrirmos a porta não nos leva a voltar a abri-la uma e outra vez. Mas se adicionarmos um pouco de variedade — imaginemos que há uma guloseima nova que surge como que por magia sempre que abrimos a porta do frigorífico —, *voilà*, está criada a curiosidade.

As recompensas variáveis são uma das ferramentas mais poderosas que as empresas põem em prática para agarrar os utilizadores; o Capítulo 4 explica-as com mais pormenor. A pesquisa mostra que quando o cérebro espera uma recompensa, os níveis do neurotransmissor dopamina sobem em flecha¹¹. Embora se considere, frequente e erradamente, a dopamina como algo que nos faz sentir bem, é verdade que a introdução da variabilidade cria um estado focado, o qual desativa as áreas do cérebro associadas ao julgamento e à razão, e ativa, ao mesmo tempo, as partes ligadas à necessidade e ao desejo¹². Embora entre os exemplos clássicos tenhamos as máquinas de jogo e as lotarias, as recompensas variáveis surgem em muitos outros produtos que criam hábito.

Quando Barbra chega ao *Pinterest*, vê não só a imagem que pretendia encontrar, mas também é brindada com uma

imensidão de outros objetos brilhantes. As imagens estão relacionadas com aquilo que, de um modo geral, lhe desperta interesse — ou seja, coisas a ver na futura deslocação à Pensilvânia rural —, mas há ainda outras coisas que lhe prendem a atenção. A justaposição emocionante do relevante e do irrelevante, do fascinante e do simples, do belo e do banal, inflama-lhe o sistema de dopamina do cérebro com a promessa de recompensas. Vai perder mais tempo no *Pinterest*, à caça de uma coisa maravilhosa e nova. Quando dá por ela, já passou três quartos de hora no site.

O Capítulo 4 explora ainda o porquê de haver quem acabe por perder o gosto por certas experiências e o modo como a variabilidade influencia a sua retenção.

4. Investimento

A última fase do Modelo Hooked é aquela na qual o utilizador investe algum trabalho. A fase do investimento aumenta a probabilidade de o utilizador vir a passar mais uma vez pelo ciclo no futuro. O investimento ocorre quando o utilizador dá algo ao produto — tempo, dados, esforço, capital social ou dinheiro.

Ainda assim, a fase de investimento não significa que os utilizadores abrem a carteira e prosseguem com as suas vidinhas. O investimento implica uma ação que melhora o serviço na utilização seguinte. Convidar amigos, indicar preferências, criar ativos virtuais e aprender a usar elementos novos são investimentos feitos pelos utilizadores com o intuito de melhorar a experiência. Estes gestos podem ser usados para tornar o estímulo mais cativante, a ação mais

simples e a recompensa mais valiosa a cada passagem pelo Modelo Hooked. O Capítulo 5 analisa os investimentos e o modo como encorajam os utilizadores a passar por anzóis sucessivos.

À medida que Barbra percorre alegremente o caleidoscópio que é o *Pinterest*, vai criando o desejo de guardar aquilo que a satisfaz. Ao guardar itens, ela está a ceder ao site dados sobre as suas preferências. Em breve, ela começa a seguir, marca, remarca e faz outros investimentos, tudo ações que aumentam os laços que a prendem à página e que a levam a antecipar as viagens seguintes pelo Anzol do *Pinterest*.

Um Novo Superpoder

A tecnologia de criação de hábitos está aí e vem sendo usada para moldar as nossas vidas. O facto de termos maior acesso à rede através dos nossos dispositivos interligados — smartphones e tablets, televisores, consolas de jogos e tecnologia que transportamos connosco — permite que as empresas influenciem o nosso comportamento com grande eficácia.

À medida que as empresas combinam a maior ligação aos consumidores com a capacidade de recolha, procura e processamento dos dados dos clientes a uma maior velocidade, vemo-nos confrontados com um futuro em que tudo se torna, em potência, mais criador de habituação. Paul Graham, afamado investidor de Silicon Valley, escreveu:

«Se as formas de progresso tecnológico que produzem estas coisas não forem sujeitas a leis diferentes das que regem o progresso tecnológico em geral, o mundo tornar-se-á mais viciante nos próximos 40 anos do que nos últimos 40.»¹³ O Capítulo 6 explora esta nova realidade e analisa a moralidade da manipulação.

Não há muito tempo, um leitor do blogue escreveu-me o seguinte: «Se não puder ser usado para o mal, então não é um superpoder.» Tem razão. E, segundo esta definição, criar produtos que moldam hábitos é, de facto, um superpoder. Quando usados de modo irresponsável, os maus hábitos depressa podem transformar certos utilizadores em zombies viciados.

Já agora, consegui identificar a Barbra e o irmão, Johnny, do exemplo anterior? Os aficionados de filmes de zombies tê-los-ão reconhecido. São personagens do clássico do cinema de terror *A Noite dos Mortos-Vivos*, uma história sobre pessoas possuídas por uma força misteriosa que lhes controla todas as ações¹⁴.

De certeza que se apercebeu do ressurgimento do género dos zombies nos últimos anos. Jogos como *Resident Evil*, séries de televisão como *The Walking Dead* e filmes como *WWZ: Guerra Mundial* refletem o crescente fascínio por tais criaturas. Mas porque serão os zombies, de repente, tão atraentes? Talvez o progresso tecnológico imparável — cada vez mais invasivo e persuasivo — nos tenha mergulhado numa ansiedade constante por pensarmos que estamos a ser controlados sem que nos apercebamos.

Embora o receio seja palpável, somos como os heróis de todos os filmes de zombies — ameaçados, mas, em última análise, mais poderosos. Acredito que os produtos geradores de hábitos podem ser mais úteis do que prejudiciais. A arquitetura da escolha, um conceito descrito pelos famosos académicos Thaler, Sunstein e Balz no seu ensaio homónimo, está cheia de técnicas que influenciam as decisões de cada um e afetam os comportamentos. Claro que, em última análise, a prática deve ser «usada para ajudar a influenciar as pessoas no sentido de fazerem melhores escolhas (segundo o seu próprio ponto de vista)»¹⁵. Ao mesmo tempo, este livro ensina os inovadores a criar produtos que ajudem as pessoas a fazer aquilo que já querem fazer, mas que, à falta de soluções bem concebidas, não fazem.

Este livro tem como objetivo dar rédea livre aos tremendos novos poderes de que os inovadores e os empreendedores dispõem para influenciar a vida diária de milhares de milhões de pessoas. Acredito que a trindade composta pelo acesso, pelos dados e pela velocidade garante oportunidades sem precedentes para a criação de hábitos positivos.

Quando controlada corretamente, a tecnologia pode melhorar a vida através de comportamentos saudáveis que melhorem as nossas relações, que nos tornem mais inteligentes e aumentem a produtividade.

O Modelo Hooked explica o que está por detrás da conceção de muitos dos mais bem-sucedidos produtos e serviços

geradores de hábitos e que usamos no dia a dia. Mesmo não sendo exaustivo, dada a vasta literatura académica disponível, o modelo almeja ser uma ferramenta prática (ao invés de teórica) para empreendedores e inovadores que procurem usar os hábitos para o bem. Neste livro, reuni a pesquisa mais relevante, partilhei conhecimentos práticos e criei uma estrutura simples que pretende aumentar a probabilidade de êxito do inovador.

Os anzóis ligam o problema do utilizador à solução de uma empresa com uma frequência tal que dessa ligação se forma um hábito. O meu objetivo é levá-lo a compreender melhor como certos produtos mudam o que fazemos e, por acréscimo, quem somos.

COMO USAR ESTE LIVRO

No final de cada secção, terá algumas máximas resumidas. Analisá-las, anotá-las num caderno ou partilhá-las numa rede social é uma excelente forma de fazer uma pausa, refletir e reforçar o que acabou de ler.

Está a criar um produto gerador de hábitos? Se assim for, as secções «Faça Isto Já» no final dos capítulos subsequentes ajudá-lo-ão a orientar os passos seguintes.

RECORDE & PARTILHE

- Os *hábitos* definem-se como «comportamentos levados a cabo com pouco ou nenhum pensamento consciente».
- A convergência do acesso, dos dados e da velocidade está a transformar o mundo num lugar com maior propensão para a criação de hábitos.
- Os negócios geradores de hábitos entre os consumidores obtêm vantagens competitivas significativas.
- O Modelo Hooked descreve uma experiência concebida para associar o problema do utilizador ao produto de uma empresa amiúde o suficiente para que daí nasça um hábito.
- O Modelo Hooked tem quatro fases: *estímulo, ação, recompensa variável e investimento*.

1

A DIMENSÃO DO HÁBITO

Quando corro, abstraio-me. Não penso naquilo que o meu corpo está a fazer e, regra geral, a mente vagueia a seu bel-prazer. Para mim, é um período de descontração e de renovação, e corro cerca de três vezes por semana, de manhã. Recentemente precisei de atender a chamada de um cliente estrangeiro durante a corrida matinal. «Tudo bem», pensei, «posso correr à noite.» O certo é que a mudança de horário levou a alguns comportamentos peculiares nessa noite.

Saí de casa para a corrida ao lusco-fusco e, quando estava a passar por uma mulher que despejava o lixo, cruzámos o olhar e ela sorriu. Cumprimentei-a educadamente com um «bom-dia!» e apercebi-me de imediato do meu erro: «Quer dizer, boa-noite! Desculpe!», corriji-me, percebendo que estava com um desfasamento de umas dez horas. Ela franziu a testa e dirigiu-me um sorriso nervoso.

Apercebi-me, um tudo-nada embaraçado, de que a minha cabeça se abstraía por completo do momento do dia

em que me encontrava. Admoestei-me para que não o repetisse, mas daí a poucos minutos cruzei-me com outro corredor e, mais uma vez — como que possuído —, debitei: «Bom-dia!» Mas o que é que se passava?

De volta a casa, durante o meu normal duche pós-corrída, a minha mente voltou, mais uma vez, a vaguear, coisa habitual em mim quando tomo banho. O piloto automático do meu cérebro ligou-se e prossegui com a rotina diária, alheio às minhas ações.

Só quando senti a lâmina a cortar-me o rosto é que me apercebi de que tinha aplicado espuma e começara a barbear-me. Embora seja algo que faço todas as manhãs, o escanhoamento é desnecessariamente doloroso quando feito ao fim do dia. Não obstante, fi-lo, absorto que estava.

A versão noturna da minha corrida matinal tinha ativado um guião comportamental que ordenava ao meu corpo que executasse as atividades ligadas à corrida — tudo sem uma perceção consciente. É essa a natureza dos hábitos arraigados — comportamentos levados a cabo com pouco ou nenhum pensamento consciente —, os quais, segundo algumas estimativas, controlam quase metade das nossas ações quotidianas¹.

Os hábitos são uma das maneiras através das quais o cérebro aprende a desempenhar comportamentos complexos. Os neurocientistas acreditam que os hábitos nos permitem concentrar a atenção noutras coisas, armazenando reações automáticas nos gânglios basais, uma zona do cérebro que está associada às ações involuntárias².

Os hábitos formam-se quando o cérebro segue um atalho e deixa de deliberar ativamente sobre o que fazer a seguir³. O cérebro aprende depressa a codificar os comportamentos que garantem uma solução para as situações com que se depara.

Por exemplo, roer as unhas é um comportamento banal que ocorre com pouco ou nenhum pensamento consciente. O comensal pode ter começado por roer as unhas por um motivo específico — por exemplo, para eliminar uma pele pouco estética. Mas quando o comportamento ocorre sem um objetivo consciente — pura e simplesmente como reação automática a uma deixa —, é o hábito que está a controlar esse gesto. Para muitos dos roedores habituais de unhas, o estímulo inconsciente é a sensação desagradável de stress. Quanto mais o mordedor associa o gesto de roer as unhas ao alívio temporário que lhe dá, mais difícil se torna vir a alterar a resposta condicionada.

À semelhança do roer das unhas, muitas das nossas decisões diárias são tomadas com base no simples facto de ter sido essa a forma que encontrámos no passado para resolver determinada situação. O cérebro deduz automaticamente que se a decisão foi útil ontem, nesse caso poderá voltar a ser uma boa aposta, e a ação torna-se uma rotina.

O meu cérebro tinha associado o contacto visual com outra pessoa durante a corrida ao típico cumprimento de «bom-dia!»; passei, assim, a proferir automaticamente essas palavras, mesmo sem que estas fossem, de todo, adequadas à hora do dia.

OS HÁBITOS SÃO BONS PARA O NEGÓCIO

Se os nossos comportamentos programados são assim tão importantes para a orientação das nossas ações diárias, o controlo do poder dos hábitos será, decerto, uma grande vantagem para a indústria. Com efeito, para quem os conseguir estruturar da forma correta, os hábitos podem ser muito bons para o resultado final.

Os produtos geradores de hábitos alteram o comportamento do utilizador e levam ao seu envolvimento involuntário. O grande objetivo é levar os utilizadores a usar constantemente o produto por sua livre iniciativa, sem que este dependa de apelos diretos à ação, como o são os anúncios ou as ações promocionais. Uma vez formado um hábito, o utilizador é automaticamente levado a usar o produto em momentos rotineiros, como o é, por exemplo, matar o tempo enquanto se espera numa fila.

Claro que a base e as práticas abordadas neste livro não são «unissexo» e não se aplicam a todos os negócios nem a todas as indústrias. Os empreendedores terão de avaliar em que medida os hábitos do utilizador influenciam o modelo e os objetivos do seu negócio em particular. Embora a viabilidade de alguns produtos dependa da criação de hábitos de sobrevivência, nem sempre é esse o caso.

Por exemplo, as empresas que vendem produtos ou serviços usados ou comprados com pouca frequência não dependem de utilizadores regulares – pelo menos no sentido da sua utilização diária. As companhias de seguros, por exemplo, baseiam-se nos vendedores, na publicidade e na sugestão e recomendação diretas para levar os consumidores a subscrever apólices. Uma vez comprada a apólice, o cliente não precisa de fazer mais nada.

Neste livro, falo de produtos no contexto de negócios que precisam de um envolvimento constante e involuntário por parte do utilizador, ou seja, de produtos que precisam dos hábitos por ele criados. Vou excluir as empresas que levam os clientes a agir com recurso a outros meios.

Antes de avançarmos para a mecânica da criação dos hábitos, temos de compreender a sua importância geral e as vantagens competitivas para cada negócio. A criação de hábitos é útil para os negócios em vários aspetos.

Aumentar o Valor do Tempo de Vida do Cliente

Aos mestrandos é ensinado que o valor de um negócio corresponde à soma dos seus rendimentos futuros. É através desta bitola que os investidores calculam o valor justo das ações de uma empresa.

Os CEO e suas equipas de gestão são avaliados de acordo com a capacidade de aumentar a cotação das respetivas ações — pelo que se preocupam profundamente com a capacidade de as empresas gerarem fluxo de caixa. Para os acionistas, o dever da gestão é implementar estratégias que incentivem os lucros futuros, aumentando os rendimentos ou reduzindo as despesas.

Promover hábitos no consumidor é uma forma eficaz de aumentar o valor de uma empresa, prolongando o valor do tempo de vida de um cliente (VTVC): a quantidade de dinheiro ganho com um cliente antes que ele mude para um concorrente, deixe de usar o produto ou morra. Os hábitos do utilizador prolongam a duração e aumentam a frequência do uso de um produto por parte de um cliente, o que resulta num maior VTVC.

Há produtos com um VTVC muito alto. Os utilizadores de cartões de crédito, por exemplo, tendem a manter-se leais durante bastante tempo e são bastante valiosos. Assim sendo, as empresas de cartões de crédito estão dispostas a gastar somas consideráveis para conquistar novos clientes. Isto explica o motivo por que se recebem tantas ofertas promocionais, dos brindes às milhas aéreas adicionais, que nos aliciam no sentido da subscrição de mais um cartão ou de fazer um *upgrade* daquilo que já temos. O nosso VTVC justifica o investimento em marketing pelas empresas de cartões de crédito.

Garantir Flexibilidade de Preços

Certa vez, Warren Buffett, o afamado investidor e CEO da Berkshire Hathaway, disse o seguinte: «Podemos determinar a força de um negócio ao longo do tempo segundo a agonia por que passou para aumentar os preços.»⁴ Buffett e o sócio, Charlie Munger, perceberam que os clientes, à medida que criam rotinas em torno de um produto, passam a depender deste e tornam-se menos sensíveis ao preço. O par apontou a psicologia do consumidor como a base de sustentação dos famosos investimentos em empresas como a See's Candies e a Coca-Cola⁵. Buffett e Munger compreendem que os hábitos dão maior flexibilidade às empresas para que estas possam aumentar os preços.

No negócio dos jogos de vídeo gratuitos, para exemplificar, é normal que os produtores adiem o pedido por dinheiro até que os jogadores desenvolvam uma prática de jogo consistente e habitual. Uma vez instalada a necessidade de jogar, bem como o desejo de progredir no jogo, é muito mais fácil transformar os utilizadores em clientes pagantes. O dinheiro a sério vem da venda de artigos virtuais, de vidas extras e de poderes especiais.

Em dezembro de 2013, mais de 500 milhões de pessoas descarregaram o *Candy Crush Saga*, um jogo utilizado, sobretudo, em dispositivos móveis. O modelo «freemium» do jogo leva alguns dos utilizadores a converterem-se em clientes pagantes, garantindo ao criador do jogo quase 1 milhão de dólares por dia⁶.

COMO CONSEGUEM AS EMPRESAS CRIAR PRODUTOS QUE OS CONSUMIDORES NÃO CONSEGUEM LARGAR?

Por que razão alguns produtos são um sucesso e outros um fracasso? O que é que faz com que a interação com determinados produtos se enraíze como um hábito? Será que existe um padrão na forma como as tecnologias prendem os utilizadores? Neste livro, Nir Eyal responde a estas e a muitas mais perguntas através do seu modelo Hooked, um método de quatro etapas que permite incentivar subtilmente o comportamento do cliente.

Baseado em largos anos de pesquisa, consultoria e experiência, este é o livro que o autor diz que gostaria de ter tido à sua disposição quando fundou a sua primeira *startup*: um guia prático que se revela um mapa para a mente do consumidor.

Dirigida a gestores de produto, designers, marketeers, fundadores de *startups* e a quem, simplesmente, queira perceber como os produtos influenciam o comportamento do consumidor, esta obra oferece:

- Caminhos práticos para a formação de hábitos duradouros no utilizador.
- Descrição das diferentes etapas para a criação de produtos que o consumidor venha a adorar.
- Exemplos de sucesso, do *iPhone* ao *Twitter*, passando pelo *Pinterest* e a *Bible App*.

**ELEITO COMO UM DOS MELHORES LIVROS
DE NEGÓCIOS PELOS UTILIZADORES
DO *GOODREADS*.**

 <p>com todas as letras</p> <p>20 20 editora</p>	<p>ISBN 978-989-564-065-2</p>  <p>9 789895 640652</p> <p>Gestão e Liderança</p>
--	--