

Gestão da Atenção no Século XXI: Estratégias para Captar e Reter Clientes em Mercados Saturados de Informação

Managing Attention in the 21st Century: Strategies to Attract and Retain Customers in Information-Saturated Markets

Autor: Vinicius Rodrigues Ferreira

Formado em Gestão, pela Universidade Estadual de Goiás

Resumo

Em mercados **hiperconectados**, a atenção tornou-se o recurso limitante da criação de valor: há excesso de mensagens e déficit de capacidade cognitiva para processá-las. Este artigo propõe um arcabouço de gestão do capital de atenção que integra teorias da economia da atenção e do marketing de experiência com evidências de psicologia cognitiva e ciência do comportamento, orientando decisões sobre captura, retenção e conversão de atenção ao longo do ciclo de relacionamento com clientes. Defendemos que a atenção deve ser tratada como um estoque (predisposições, memória de marca, confiança) alimentado por fluxos (exposição qualificada, envolvimento significativo, experiências memoráveis), governado por métricas padronizadas de disponibilidade mental, custo de aquisição atencional e valor vitalício ajustado à atenção. Ao articular narrativas de valor com design de experiência e mecanismos de prova (experimentos e testes incrementais), mostramos como empresas podem reduzir ruído informacional, aumentar saliência e construir lealdade baseada em experiência, não em atrito (SIMON, 1971; PINE; GILMORE, 2011; KAHNEMAN, 2011; DAVENPORT; BECK, 2001; SHARP, 2010).

Palavras-chave: economia da atenção; marketing de experiência; disponibilidade mental; saliência; retenção de clientes.

Abstract

In hyperconnected markets, attention has become the limiting resource for value creation: there is an excess of messages and a deficit of cognitive capacity to process them. This article proposes a framework for managing attention capital that integrates theories from the attention economy and experience marketing with evidence from cognitive psychology and behavioral science, guiding decisions on the capture, retention, and conversion of attention throughout the customer relationship cycle. We argue that attention should be treated as a stock (predispositions, brand memory, trust) fueled by flows (qualified exposure, meaningful engagement, memorable

experiences), governed by standardized metrics of mental availability, attentional acquisition cost, and attention-adjusted lifetime value. By articulating value narratives with experience design and proof mechanisms (experiments and incremental tests), we show how companies can reduce informational noise, increase saliency, and build loyalty based on experience, not friction (SIMON, 1971; PINE; GILMORE, 2011; KAHNEMAN, 2011; DAVENPORT; BECK, 2001; SHARP, 2010).

Keywords: attention economy; experience marketing; mental availability; saliency; customer retention.

1. Fundamentos: a escassez de atenção como restrição econômica e cognitiva

A literatura clássica já antecipava que, em ambientes informacionais ricos, é a atenção e não a informação o insumo escasso; por isso, "a riqueza de informação cria pobreza de atenção" (SIMON, 1971). Em termos econômicos, a atenção funciona como orçamento limitado que precisa ser alocado entre estímulos concorrentes; em termos cognitivos, ela é mediada por trabalho mental e por sistemas de processamento rápido e lento, com **heurísticas** e vieses que moldam percepção de risco, recompensa e novidade (KAHNEMAN, 2011). Essa dupla natureza explica por que campanhas baseadas apenas em pressão de frequência sofrem retornos decrescentes: esbarram na saturação atencional e no custo de esforço exigido para interpretar mensagens complexas, sobretudo em telas pequenas e contextos de multitarefa (DAVENPORT; BECK, 2001). Em mercados saturados, a estratégia dominante não é "mais ruído", mas melhor sinal: reduzir carga cognitiva ao mesmo tempo em que se eleva saliência e relevância contextual.

No nível de mercado, a atenção é alocada por plataformas de intermediação que operam leilões de atenção (CPM/CPC/CPA) e algoritmos de recomendação que maximizam **engajamento** predito; isso cria custos de aquisição atencional variáveis e pressiona marcas a provar utilidade marginal de cada impressão. Como nem toda atenção é equivalente, convém distinguir atenção ociosa (scroll passivo) de atenção ativa (interação com intenção), medindo tempo de permanência, profundidade de rolagem, interações significativas e recordação em *brand lift* (SHAPIRO; VARIAN, 1999; DAVENPORT; BECK, 2001). A mensuração separa exposição de processamento: só a segunda gera memória de marca e predisposição, a chamada Disponibilidade Mental (SHARP, 2010). Estratégias que confundem *reach* com atenção efetiva tendem a superestimar alcance e subestimar ruído.

A dimensão psicológica introduz limiares de percepção: novidade moderada, surpresa e relevância social aumentam *arousal* e **focalizam o foco** atencional, enquanto ambiguidade excessiva ou sobrecarga de estímulos produzem evitação (BERLYNE, 1960; CIALDINI, 2009). Assim, o design de mensagens deve equilibrar fluência cognitiva (facilidade de processamento) com diferenciação memorável; tramas narrativas, pistas **multissensoriais** e marcadores emocionais facilitam a codificação em memória de longo prazo, base para reconhecimento e recuperação

futura (KAHNEMAN, 2011; PINE; GILMORE, 2011). Em interfaces digitais, a **Lei** de Hick (escolhas excessivas elevam tempo de decisão) e padrões de varredura (F-pattern) guiam o *layout*: menos atrito, mais foco nas pistas de valor (NIELSEN, 2006; HICK, 1952). A atenção, portanto, é engenharia de escolha aplicada.

No plano competitivo, a atenção gera externalidades de rede: marcas com alta Disponibilidade Mental capturam parte desproporcional de cliques e lembrança, rebaixando o custo marginal de novas impressões — uma dinâmica cumulativa que explica a vantagem dos "famosos por serem famosos" (LANHAM, 2006; SHARP, 2010). Essa histerese sugere uma regra prática: investir em memória distintiva (ativos de marca, signos visuais, *taglines*) reduz custo de atenção futura e eleva taxas de conversão em contextos de baixa reflexão (KAHNEMAN, 2011; PINE; GILMORE, 2011). Ao mesmo tempo, a superexposição pode produzir fadiga de mensagem e saturação semântica; a gestão de portfólio criativo deve alternar variações que preservem a identidade distintiva sem incorrer em desgaste.

No nível de relacionamento, atenção recebida precisa virar confiança concedida. Como a atenção é frequentemente "alugada" de intermediários, o objetivo é internalizá-la em ativos próprios: *first-party data* consentidos, canais diretos (*e-mail*, comunidade, *app*), e rituais de interação que entregam valor antes de pedir valor (THALER; SUNSTEIN, 2008; PINE; GILMORE, 2011). A confiança reduz custo cognitivo das escolhas e estabiliza frequência de uso, funcionando como inércia benigna que protege margem em ambientes de alta substituíbilidade. Sem confiança, aumentos táticos de atenção tendem a evaporar na etapa seguinte do funil.

A ética é parte constitutiva da gestão de atenção. Captura descuidada — *dark patterns*, notificações intrusivas, *infinite scroll* — pode comprar cliques ao custo de erosão **reputacional** e abandono; a economia do comportamento deve ser usada para reduzir atrito em experiências que respeitam autonomia e consentimento, não para explorá-los (THALER; SUNSTEIN, 2008; EYAL, 2014). O núcleo é um pacto de valor claro: por que vale a pena dedicar atenção? Qual o progresso o cliente percebe ao interagir com a marca? A atenção é escassa demais para ser desperdiçada sem resposta convincente.

Em termos de mensuração, propomos distinguir CAC-A (*customer attention cost*) de CAC financeiro: o primeiro mede custo por minuto qualificado ou por evento significativo (ex.: demonstração assistida), corrigido por recordação e intenção; o segundo reflete custo de aquisição contábil. Essa separação evita "otimizações" que barateiam mídia mas encarecem atenção (DAVENPORT; BECK, 2001; SHARP, 2010). LTV-A (*lifetime value* ajustado à atenção) pondera sobrevida, frequência e *share of wallet* pelo engajamento significativo, isolando crescimento real de espuma métrica.

Por fim, a ponte com marketing de experiência é direta: experiências memoráveis são compressoras de custo atencional — concentram informação relevante em episódios que o cérebro retém, encurtando futuros ciclos de decisão (PINE; GILMORE, 2011). Em vez de insistir em **microinterações** dispersas que somam pouco, a firma pode projetar picos de experiência

(*onboarding*, descoberta, suporte) que reprogramam expectativas e **heurísticas** do cliente. A atenção, assim, deixa de ser capturada e passa a ser merecida.

2. Um quadro gerencial para o "capital de atenção": estoques, fluxos, métricas e decisões

Propomos tratar a atenção como capital organizacional com estoque e fluxos. O estoque inclui Disponibilidade Mental (memória de marca e *distinctive assets*), confiança e acessos consentidos (canais próprios); os fluxos são Exposição Qualificada → Processamento Significativo → Experiência Memorável → Reforço de Memória. Cada transição é perdida quando há ruído, atrito ou falta de prova de valor (SHARP, 2010; PINE; GILMORE, 2011). O papel da gestão é fechar as válvulas de perda, sincronizando mensagem, meio e momento com tarefas do cliente (*jobs to be done*), para que atenção investida gere progresso sentido e, por consequência, lealdade.

No nível tático, o quadro usa três nortes métricos: (i) Disponibilidade Mental (proximidade associativa e lembrança espontânea/assistida em categorias de uso), (ii) Custo de Aquisição Atencional (custo por minuto qualificado/evento significativo, corrigido por recordação), e (iii) Valor Vitalício Ajustado à Atenção (LTV-A). Esses indicadores ligam saliência a economia e se conectam a dois envelopes de restrição: serviço (tempo/resolução/esforço) e **ética**(consentimento/clareza/control) (SHARP, 2010; DAVENPORT; BECK, 2001; THALER; SUNSTEIN, 2008). O princípio operativo é: não se compra atenção que não pode ser processada e não se pede atenção sem entregar progresso.

Para capturar atenção, a estratégia combina alcance qualificado com fluência cognitiva e provas rápidas. A combinação "longo + curto prazo" importa: ativos de marca constroem acesso mental no tempo, enquanto ativações com pistas fortes de valor (preço, prova social, utilidade imediata) convertem atenção em ação — uma complementaridade bem documentada em *split* de investimento (BINET; FIELD, 2013). Em termos de desenho, sinais distintivos reduzem carga de identificação; mensagens "uma ideia por vez" evitam sobreposição; princípios de persuasão operam como atalhos legítimos para foco (CIALDINI, 2009; KAHNEMAN, 2011).

Para reter atenção, é preciso transformar contato em continuidade. Três mecanismos se destacam: rituais (cadências de valor previsível que o cliente incorpora à rotina), progressos visíveis (marcos que sinalizam evolução do usuário/cliente) e recompensas variáveis significativas (variação que mantém curiosidade epistemológica sem cair em exploração de vício) (EYAL, 2014; PINE; GILMORE, 2011). *Onboarding* bem desenhado comprime custo cognitivo inicial e evita abandono; suporte proativo e *feedbacks* fechando o *loop* preservam confiança e atenção futura.

Para converter atenção em resultado, o quadro orienta fricção mínima nos pontos de decisão e provas de valor nos momentos de maior incerteza percebida. Arquiteturas de escolha: número ótimo de opções, ordem e rótulos reduzem carga de decisão; demonstrações e testes diminuem

risco subjetivo, habilitando avanço (HICK, 1952; KAHNEMAN, 2011). A conversão deixa de ser um empurrão e passa a ser consequência natural de um progresso percebido.

A mensuração exige métodos robustos. Experimentos controlados em mídia e experiência, complementados por *bandits* quando há grande heterogeneidade, reduzem falsos positivos e otimizam exploração-aproveitamento; incrementalidade (*uplift*) substitui métricas de correlação; janelas de atribuição devem respeitar ciclos de consideração da categoria, sob risco de **sobrerremunerar** estímulos tardios (SHAPIRO; VARIAN, 1999; KAHNEMAN, 2011). Em *brand*, rastros de memória (associações, *brand lift*) servem de *leading indicators* para CAC-A futuro (SHARP, 2010).

No nível organizacional, o quadro implica uma torre de controle de atenção: painéis que combinam exposição processável, engajamento significativo, memória e progresso do cliente, com limiares que disparam ações (ajustes criativos, redistribuição de canais, *caps* de frequência). *Playbooks* definem respostas por anomalia: *ad fatigue*, saturação por audiência, queda de fluência ou de prova social. O *governance* inclui direitos **pré-autorizados** para alterar orçamentos e padrões de dados para evitar "duas verdades" (DAVENPORT; BECK, 2001; PINE; GILMORE, 2011).

O quadro também explicita *trade-offs* éticos: a empresa se compromete a não exceder *caps* de frequência intrusiva, oferecer controle granular de notificações, explicar trocas de valor de forma compreensível e medir desgaste reputacional como custo de atenção negativo. Confiança é capital mais difícil de recompor que alcance; logo, práticas de *nudge* devem favorecer autonomia (THALER; SUNSTEIN, 2008). Atenção forçada **converte-se** em evasão; atenção merecida tende a compor juro na forma de *advocacy*.

Por fim, o quadro se conecta a finanças: CAC-A e LTV-A entram no *business case* ao lado de LTV tradicional, e perda evitada por redução de ruído e atrito justifica CAPEX/OPEX em ativos de experiência (conteúdo, serviço, design). Como em logística e resiliência, a regra é pagar por previsibilidade: ativos que **compressam** custo atencional e elevem Disponibilidade Mental reduzem risco de receita em mercados agitados (PINE; GILMORE, 2011; SHARP, 2010; DAVENPORT; BECK, 2001). A atenção, tratada como capital gerenciável, passa a ser alocada, mensurada e defendida com a mesma disciplina de outros ativos críticos.

3. Design de experiência e arquitetura de escolha: reduzindo carga cognitiva sem perder diferenciação

A carga cognitiva é um dos determinantes diretos do custo de atenção: quanto maior o esforço para compreender, decidir e executar uma ação, menor a probabilidade de processamento profundo e lembrança futura. Por isso, projetos de interface e comunicação que minimizam etapas, ambiguidades e fricções tendem a elevar taxas de conclusão e recordação em ambientes saturados de estímulos. Em termos práticos, simplificar hierarquias visuais, reduzir texto redundante e

alinhar pistas de valor com o foco do usuário diminuem o "ruído estrutural" que sabota campanhas com bom alcance, mas baixo efeito de memória (NIELSEN, 2006; DAVENPORT; BECK, 2001).

A arquitetura de escolha oferece princípios testados para organizar decisões sem manipular a autonomia do usuário. A lei de Hick indica que o tempo de decisão cresce com o número e a complexidade das alternativas; portanto, menos opções, melhor rotuladas, tendem a comprimir o esforço e elevar a taxa de resposta (HICK, 1952). Em páginas de produto ou fluxos de cadastro, a curadoria de três a cinco opções "suficientes" supera catálogos extensos com filtros opacos, pois evita que a atenção se disperse em comparações infrutíferas (KAHNEMAN, 2011). O objetivo não é "empurrar", mas oferecer **clareza** progressiva.

A fluência cognitiva — facilidade de processamento — aumenta quando mensagens e elementos visuais seguem padrões previsíveis, com contraste adequado, tipografia legível e **microtextos** que antecipam a próxima ação. Interfaces alinhadas ao F-pattern de varredura e à hierarquia de perguntas do usuário ("o que é?", "para quem serve?", "como começo?") reduzem a necessidade de recurso ao Sistema 2 (análise lenta), liberando capacidade para avaliar diferenciais reais (NIELSEN, 2006; KAHNEMAN, 2011). A clareza não banaliza a marca; ela amplifica o que a torna distinta.

A diferenciação memorável depende de saliência e marcadores emocionais. Elementos distintivos (cores, formas, *taglines*, áudio-logos) funcionam como ganchos **mnemônicos** que a memória reconhece sob baixa atenção, reduzindo o custo de futuras ativações. Essa "disponibilidade mental" é reforçada por episódios de experiência que geram picos: momentos de surpresa útil, resolução elegante de um atrito ou atendimento notável que o cérebro tende a codificar e contar (PINE; GILMORE, 2011; SHARP, 2010). A combinação de fluência e pico cria lembrança acessível e afetiva.

A prova social reduz incerteza quando colocada no momento certo. Depoimentos, *ratings* e casos de uso funcionam como atalhos de confiança, desde que específicos, verificáveis e contextualizados ao segmento que está decidindo (CIALDINI, 2009). No *above the fold*, sinais excessivos competem por atenção e parecem forçados; ao aproximar-se do gatilho de ação (adicionar ao carrinho, solicitar demonstração), a densidade de prova deve aumentar, substituindo declarações promocionais por evidências de redução de risco (SHAPIRO; VARIAN, 1999).

O *onboarding* é laboratório privilegiado para a gestão da atenção. Fluxos que adiam escolhas não críticas, oferecem padrões inteligentes (valores **pré-preenchidos** com base no contexto) e ensinam fazendo, apreciam o princípio do ganho rápido: o usuário percebe progresso mensurável nos primeiros minutos, o que ancora expectativas e reduz abandono (EYAL, 2014; KAHNEMAN, 2011). Cada campo removido, cada etapa combinada, economiza atenção que poderá ser investida em diferenciais de valor.

A variedade deve ser usada a favor da memória, não contra. Alterações de *layout* e tom sem preservação dos ativos distintivos diluem reconhecimento; por outro lado, variações controladas

sobre um sistema visual coerente evitam fadiga criativa sem "quebrar" o aprendizado do usuário (SHARP, 2010). O critério é consistência reconhecível, não uniformidade monótona. Em campanhas longevas, um sistema modular de peças permite testar nuances sem custo de **reaprendizado**.

A ética do design impõe limites claros: sem padrões escuros, sem ambiguidade proposital, sem capturas de atenção por engano. A confiança é vetor de redução de custo cognitivo no longo prazo; portanto, escolhas de design devem favorecer autonomia e controle granular (*opt-ins*, preferências de notificação), reforçando o **pacto de valor entre** marca e cliente (THALER; SUNSTEIN, 2008). Captura oportunista rende métricas de vaidade e desgasta o estoque de atenção futura.

Por fim, testes incrementais e experimentos controlados devem guiar decisões de design. Métricas de incrementalidade (*uplift*), tempo até a ação e recordação **pós-exposição** são superiores a cliques brutos. Quando há heterogeneidade alta, *bandits* equilibram exploração e aproveitamento com parcimônia de amostras (SHAPIRO; VARIAN, 1999). A disciplina experimental evita falsas vitórias e amarra a estética ao efeito causal sobre a atenção e o resultado.

4. O mix de longo e curto prazo: disponibilidade mental, prova social e conversão orientada por evidência

A gestão da atenção requer portfólio temporal: construir disponibilidade mental no longo prazo e converter com eficiência no curto prazo. Evidências mostram que marcas que combinam ativos distintivos persistentes com ativações de resposta têm maior elasticidade de vendas, pois o estoque de memória reduz o custo marginal de cada impressão no presente (BINET; FIELD, 2013; SHARP, 2010). O erro recorrente é confundir alcance momentâneo com acesso mental duradouro e subinvestir na camada que sustenta a atenção futura.

No longo prazo, o objetivo é ampliar e reforçar os nós associativos que ligam a marca a tarefas relevantes na mente do público: "para que situações me lembro dela sem esforço?". Campanhas emocionais, narrativas consistentes e sinais distintivos elevam a probabilidade de recuperação espontânea sob baixa atenção — contexto dominante em mídias fragmentadas (KAHNEMAN, 2011; PINE; GILMORE, 2011). O resultado é uma curva de resposta mais **íngreme** para ativações futuras.

No curto prazo, prova social, escassez autêntica e ofertas claras reduzem o custo de decisão e aceleram a passagem de estágio no funil (CIALDINI, 2009). Ainda assim, o desenho deve respeitar limiares de confiança: "prazos" e "últimas unidades" precisam ser verificáveis para não corroer o estoque de atenção com promessas vazias. A ação é consequência de uma hipótese de valor nítida, não de pressão retórica.

A alocação orçamentária entre camadas não é fixa; depende de ciclo de vida, categoria, impulso competitivo e sazonalidade. Em categorias de alta consideração, a massa crítica de Disponibilidade Mental pesa mais; em compra rotineira, ativações táticas **bem-temporizadas** capturam intenção latente. O critério é incrementalidade: quanto cada dólar adicional em *brand* ou *performance* aumenta atenção qualificada e *recall*, e quanto converte em valor vitalício (BINET; FIELD, 2013; SHAPIRO; VARIAN, 1999).

A sequência criativa importa. Mensagens que abrem com pista distintiva (cor, forma, *sonic cue*), seguem com uma prova única de valor e fecham com próxima ação clara tendem a **performar** melhor sob atenção parcial. Sob saturação, peças "uma ideia por vez" superam "listas de promessas" que exigem comparação mental e elevam carga de trabalho (NIELSEN, 2006; KAHNEMAN, 2011). A atenção se comporta como canal de largura estreita: cumprir o essencial primeiro.

O planejamento de canais deve considerar contexto atencional: momentos de atenção ociosa (fila, transporte) pedem unidades curtas de alto sinal distintivo; momentos de atenção ativa (pesquisa, avaliação) aceitam unidades longas com provas densas (comparativos, demonstrações). Em ambos, consistência visual e verbal reduz custo de identificação e ajuda o cérebro a encaixar a mensagem na gaveta certa (SHARP, 2010; DAVENPORT; BECK, 2001). "Meio é mensagem" porque meio define atenção disponível.

A medição deve separar correlação de causalidade. *Brand lift* (lembrança, associação, preferência) funciona como *leading indicator* para CAC-A futuro; experimentos geográficos e experimentos por coorte evitam que modelos de atribuição deem crédito excessivo ao último toque (SHAPIRO; VARIAN, 1999). Em *performance*, incrementalidade com janelas de atribuição realistas evita "canibalização métrica". O que não é medido com rigor vira narrativa confortável e gasta atenção sem retorno.

A **governança** ética ancora o mix temporal. O longo prazo não **licencia artifícios** de captura que aumentem *session time* às custas de bem-estar; o curto prazo não autoriza escassez artificial. Transparência, consentimento e controles mantêm a taxa de retorno da atenção positiva no tempo, evitando "inflação de estímulos" que reduz o poder de compra da mensagem (THALER; SUNSTEIN, 2008; SIMON, 1971). O capital de atenção se capitaliza quando respeitado.

Por fim, o ciclo S&OP da atenção: metas trimestrais de Disponibilidade Mental, CAC-A e LTV-A orientam a carteira; rituais semanais ajustam criativos, frequências e canais com base em análises incrementais; AARs mensais registram aprendizados e evitam "reinvenção sazonal" (DAVENPORT; BECK, 2001). Assim, o mix de longo e curto prazo deixa de ser debate de opinião e vira processo repetível, onde a atenção é planejada, medida e defendida como ativo.

5. Métricas do capital de atenção (CAC-A, LTV-A, disponibilidade mental) e sua integração a finanças

Tratar a atenção como ativo exige métricas que conectem economia cognitiva a resultado financeiro. Propomos três âncoras: Disponibilidade Mental (probabilidade de uma marca vir à mente em contextos de compra, mensurada por lembrança espontânea/assistida e proximidade associativa), CAC-A (*Customer Attention Cost*, custo por minuto qualificado ou por evento significativo ponderado por recordação e intenção) e LTV-A (*Lifetime Value* ajustado pela atenção efetiva em cada estágio do relacionamento). Essas medidas desambigam "exposição" de processamento e permitem comparar canais e criativos pela atenção útil que entregam, não apenas por cliques ou alcance bruto (SHARP, 2010; DAVENPORT; BECK, 2001). Em mercados saturados, o denominador de atenção reordena prioridades: campanhas que parecem baratas por impressão acabam caras quando normalizadas por minutos processados (SIMON, 1971).

A Disponibilidade Mental opera como estoque de baixo atrito: quanto maior, menor o custo marginal para deflagrar comportamento em contextos de pouca reflexão. Pesquisas periódicas de *brand lift* e mapas associativos estimam a largura do acesso mental e a qualidade dos vínculos (tarefas, ocasiões, *category entry points*), sendo *leading indicators* do CAC-A de amanhã (SHARP, 2010). Ao incluir esses indicadores no S&OP de marketing, a empresa antecipa "escassez de atenção" futura e corrige o mix de longo e curto prazo antes que o funil seque (BINET; FIELD, 2013; KAHNEMAN, 2011). Disponibilidade mental não é vaidade: é *capex* de marca que barateia *opex* de aquisição.

O CAC-A complementa o CAC financeiro ao distinguir custo contábil de mídia do custo cognitivo real. Calcula-se como gasto por minuto qualificado (ou por evento significativo, como demonstração assistida), ponderado por recordação e intenção, medidas em *post-exposure surveys* e testes A/B. Dois criativos com o mesmo CPA podem divergir muito em CAC-A se um deles gerar atenção ociosa (*scroll* passivo) e o outro, atenção ativa (processamento com prova de valor). Essa métrica reduz ilusão de eficiência dos últimos toques na atribuição e privilegia pistas de valor que o cérebro processa com baixa carga (DAVENPORT; BECK, 2001; NIELSEN, 2006). Em portfólios multicanais, *limits* por CAC-A evitam *overinvestment* em inventário barato que não forma memória.

O LTV-A integra sobrevida, frequência, *ticket* e *share of wallet*, ponderados pelo engajamento significativo ao longo do tempo. Tecnicamente, o LTV tradicional é multiplicado por um coeficiente de atenção efetiva (fração das interações com processamento profundo), que pode ser estimado por tempo em tarefa, profundidade de rolagem, eventos de valor e recordação por coorte (SHAPIRO; VARIAN, 1999). O objetivo é premiar crescimento com atenção de qualidade, desincentivando inflação de métricas via notificações intrusivas e anúncios repetitivos que corroem confiança e a taxa de retorno atencional no longo prazo (THALER; SUNSTEIN, 2008; EYAL, 2014). O LTV-A torna explícito o custo de desgaste de atenção.

A tradução **finanças-marketing** ocorre quando Disponibilidade Mental, CAC-A e LTV-A entram na **tese econômica** de campanhas e projetos. Em *business cases*, substitui-se "impressões" por minutos processados e "CPA" por CAC-A; em projetos de experiência (*onboarding*, suporte), mede-se perda evitada em CAC-A e ganho em LTV-A por redução de carga cognitiva (páginas, campos, passos). Orçamentos passam a ser capitais alocados a produtores de atenção (*ativos* distintos, conteúdo memorável) e compressores de custo (arquitetura de escolha, automação de clareza), com *paybacks* estimados por *uplift* causal (BINET; FIELD, 2013; PINE; GILMORE, 2011). A governança muda: pede-se investimento porque barateia atenção amanhã.

No relato executivo, um painel mínimo viável une: (i) Disponibilidade Mental por segmento e *entry points*; (ii) CAC-A por canal e criativo; (iii) LTV-A por coorte; (iv) KRIs de desgaste (fadiga criativa, *unsubscribes*, bloqueios); (v) ética (frequência, consentimento, controle). Como em resiliência operacional, define-se um envelope: não ultrapassar **caps de** CAC-A, não degradar LTV-A por ganhos táticos e não cair abaixo de metas de Disponibilidade Mental (SHEFFI, 2015; SHARP, 2010). *Playbooks* preveem rebalços quando limiares são cruzados, com direitos **pré-autorizados** para mexer em verbas.

A modelagem causal é requisito. Experimentos controlados estimam incrementalidade de Disponibilidade Mental e convertem pontos de lembrança em variação esperada de CAC-A; modelos de mistura de marketing com restrição de atenção máxima processável evitam supor efeitos lineares de frequência; *bandits* cuidam do *trade-off* exploração-aproveitamento em criativos, com registros de versões para auditoria (SHAPIRO; VARIAN, 1999; KAHNEMAN, 2011). Sem esse rigor, métricas do capital de atenção viram narrativa *pós-hoc* e perdem poder preditivo.

Do ponto de vista de risco, a empresa deve monitorar VaR de atenção: qual a pior queda plausível de Disponibilidade Mental e de LTV-A sob cenários de saturação de mídia e mudança algorítmica? Como seguros operacionais, **mantêm-se** reservas de ativos distintos, canais próprios e comunidades que suportem quedas de alcance pago, preservando fluxos de atenção mesmo quando plataformas alteram condições (LANHAM, 2006; DAVENPORT; BECK, 2001). Aqui, ética e transparência não são ornamentos: são *hedges* contra volatilidade de confiança.

Por fim, remuneração variável deve incluir metas compostas de Disponibilidade Mental, CAC-A e LTV-A, com restrições duras de ética (consentimento, *opt-out*, frequência). Bonificar só por CPA induz captura oportunista; só por tempo de sessão induz retenção vazia. O cesto ponderado alinha criativo, mídia e produto ao que importa: atenção merecida que vira valor e compõe juros no tempo (THALER; SUNSTEIN, 2008; PINE; GILMORE, 2011; SHARP, 2010).

6. Torres de controle e experimentação contínua: governança, ética e aprendizado organizacional

Uma torre de controle da atenção integra dados de mídia, produto e relacionamento para transformar sinais em ajustes de portfólio com baixa latência. Na base, padrões de dados e dicionários harmonizam definições de exposição, processamento, eventos significativos e recordação; acima, painéis exibem Disponibilidade Mental, CAC-A, LTV-A e KRIs (fadiga, *unsubscribes*, bloqueios) por segmento e canal; no topo, *playbooks* mapeiam **gatilhos a ações pré-autorizadas** (troca de criativo, *cap* de frequência, rebalço de mídia, refatoração de *onboarding*). Sem esse arcabouço, equipes caem em **micro-otimizações** que consomem atenção e não compõem memória (DAVENPORT; BECK, 2001; NIELSEN, 2006).

A governança de experimentação estabelece o padrão de prova. Ensaios controlados com *uplift* medem efeito causal em atenção útil e valor; experimentos geográficos e por coorte mitigam contaminação; *bandits* administram exploração quando há alta heterogeneidade; janelas de atribuição respeitam ciclos de consideração, evitando *overcredit* ao último toque (SHAPIRO; VARIAN, 1999). Cada experimento registra hipótese, desenho, dados, análise e decisão (ciclo AAR), alimentando memória institucional e evitando “reinvenções sazonais” (KAHNEMAN, 2011). A empresa aprende com parcimônia de atenção.

A camada ética é inseparável. A torre codifica limites: proibição de padrões escuros, transparência em trocas de valor, controles granulares de notificação e respeito a *opt-out*. Métricas de custo de atenção negativo (irritação, reclamações, *churn pós-campanha*) entram como **contrapesos** ao entusiasmo de curto prazo (THALER; SUNSTEIN, 2008). O objetivo é merecer atenção: reduzir carga, aumentar clareza, entregar progresso. Ética não freia *performance* — protege LTV-A.

No plano organizacional, a torre requer direitos de decisão claros: quem pode reprogramar frequências, pausar criativos, mudar alocação entre *brand* e *performance*, ajustar *onboarding*? Sem **pré-autorização**, o tempo de resposta supera o tempo de fadiga, e a empresa paga imposto de latência (DAVENPORT; BECK, 2001). A governança inclui comitês quinzenais de *portfolio review*, rotinas semanais de *war room* e papéis definidos (dados, criativo, produto, CRM), com SLA de decisão por gatilho.

Infraestrutura de dados e privacidade são fatores críticos. A torre opera sobre *first-party data* consentidos e telemetria de produto com minimização de dados e anonimização quando apropriado; APIs padronizadas reduzem ambiguidade semântica; catalogação e linhagem permitem auditoria de CAC-A e LTV-A (SHAPIRO; VARIAN, 1999). Em um mundo de restrições de rastreamento, modelos de medição *privacy-centric* (experimentos e MMM) tornam-se pilares da prova, substituindo observação granular por inferência robusta (DAVENPORT; BECK, 2001).

A engenharia de criativos migra para sistemas modulares. Conjuntos de ativos distintivos (cor, forma, *sonic cue*), pistas de valor (mensagens “uma ideia por vez”) e provas (depoimentos,

demonstrações) são combinados via *templates* que facilitam testes controlados sem perder consistência visual (SHARP, 2010; NIELSEN, 2006). O resultado é variação com coerência: tempo de aprendizado do usuário cai, Disponibilidade Mental sobe e CAC-A recua em ondas sucessivas.

O ciclo de produto **integra-se** à torre. *Onboarding*, suporte e comunidade são grandes produtores (ou destruidores) de atenção útil; por isso, OKRs desses times incluem redução de carga cognitiva, tempo até o primeiro valor e resolução proativa, sempre com *uplift* causal sobre LTV-A. Em empresas de assinatura, progressos visíveis e rituais (conteúdo curado, *check-ins*, conselhos de uso) mantêm atenção merecida sem inflacionar notificações (EYAL, 2014; PINE; GILMORE, 2011). Produto e marketing deixam de disputar atenção e passam a **cogestioná-la**.

No plano do risco, a torre mantém planos de contingência para choques algorítmicos e saturação de inventário: *playbooks* para redução de frequência, migração para canais próprios, reforço de comunidade e conteúdo de alto valor; *stress tests* avaliam VaR de atenção e tempo de recuperação (SIMON, 1971; LANHAM, 2006). A empresa opera com opções reais de atenção: reservas de ativos distintivos, linhas editoriais e parcerias que se ativam quando sinais cruzam limiares.

Por fim, educação contínua e AARs institucionalizam aprendizado. Trilhas de psicologia da atenção, economia comportamental, design de experiência e métodos causais criam fluência; AARs trimestrais revisam cadências, limiares e padrões; guias de boas práticas evitam regressões a táticas de atalho (KAHNEMAN, 2011; THALER; SUNSTEIN, 2008). O efeito composto aparece quando a atenção capturada vira atenção merecida e, depois, atenção preferida.

7. Portfólio de canais e “leilões de atenção”: alocação dinâmica, incrementalidade e risco de plataforma

O portfólio de canais precisa ser pensado como uma fronteira eficiente de atenção útil, não como uma lista de mídias compradas por hábito. Na prática, coexistem os canais pagos (leilões programáticos, busca, mídias sociais), os canais próprios (*e-mail* consentido, aplicativo, comunidade, eventos) e os canais conquistados (relações públicas, boca a boca, influenciadores), cada um operando sob regimes distintos de custo marginal de atenção e controle. O erro recorrente é otimizar cada silo por CPA e ignorar que a atenção ociosa e a atenção ativa têm valores radicalmente diferentes para a memória e a conversão — por isso, normalizamos por CAC-A (custo por minuto qualificado / evento significativo) e por incrementalidade causal antes de realocar o orçamento (DAVENPORT; BECK, 2001; SHAPIRO; VARIAN, 1999). O objetivo é compor o alcance processável no curto prazo enquanto acumulamos disponibilidade mental para baratear o amanhã (SHARP, 2010; BINET; FIELD, 2013).

Nos leilões de atenção digitais, o preço pago é função de lances, qualidade/relevância e contexto concorrencial; na busca (*search*) e na exibição (*display*), os mecanismos do tipo GSP/VCG e os

scores de qualidade modulam o custo efetivo por impressão e por clique (EDELMAN; OSTROVSKY; SCHWARZ, 2007; VARIAN, 2007). Como a oferta de atenção processável é limitada, retornos marginais decrescentes surgem cedo, e as curvas de saturação de frequência exigem limites para evitar a fadiga criativa e a irritação — “custo de atenção negativo” que corrói o LTV-A (NIELSEN, 2006; THALER; SUNSTEIN, 2008). O gestor maduro trata o leilão como um mercado incompleto: compra o que precisa, mas protege a dependência com canais próprios.

A diversificação atencional é um princípio de gestão de risco. A dependência excessiva de um intermediário expõe a choques de algoritmo, política, preço e disponibilidade de inventário; a resposta é manter opções reais em canais próprios (lista consentida, comunidade, aplicativo) e rotas alternativas (relações públicas, parcerias, conteúdo perene), com *playbooks* que redistribuem o orçamento quando os sinais precursores cruzam limiares (queda de alcance orgânico, CPM acima da faixa, piora da taxa de correspondência) (LANHAM, 2006; DAVENPORT; BECK, 2001). Na prática, o *first-party data* é um ativo de atenção que reduz a volatilidade e o custo marginal no ciclo.

A alocação dinâmica de orçamento exige prova causal, sob pena de perseguirmos correlações convenientes. Três instrumentos se complementam: experimentos controlados (A/B por criativo/canal com *uplift* em atenção útil e conversão), experimentos geográficos/por coorte (para os “*walled gardens*”) e modelos de mistura de marketing com restrição explícita de atenção máxima processável no topo (SHAPIRO; VARIAN, 1999). O *last-click* superestima os “últimos toques” justamente por capturarem a intenção já formada pelo estoque de memória construído na camada da marca (BINET; FIELD, 2013; SHARP, 2010). Alocar sem incrementalidade é comprar eco.

Os canais pagos diferem por modo atencional: a busca (*search*) captura atenção ativa (tarefa em andamento), os *feeds* entregam atenção ociosa (descoberta de baixa reflexão), e o vídeo sob demanda alterna entre os dois conforme o contexto. A arquitetura de mensagem precisa se adaptar: na atenção ociosa, sinal distintivo + uma ideia por vez; na atenção ativa, prova densa + redução de risco (NIELSEN, 2006; KAHNEMAN, 2011; CIALDINI, 2009). A mesma peça em contextos diferentes produz custos de atenção distintos — e, portanto, CAC-A distinto. A granularidade de horário/dispositivo refina esse ajuste.

O risco de plataforma pede cenários: pico de CPM por retração de inventário, mudança de política publicitária, choques de privacidade que reduzem correspondência e atribuição, ou degradação de alcance orgânico. Para cada cenário, definimos marcos (variação de CPM; alcance orgânico; taxa de correspondência; bloqueios; *unsubscribes*), gatilhos numéricos e respostas **pré-autorizadas**: reduzir frequência, migrar orçamento para *brand* de ampla cobertura, reforçar canais próprios, aumentar conteúdo de valor e relações públicas (LANHAM, 2006; DAVENPORT; BECK, 2001). Isso transforma o portfólio em um mecanismo de defesa, não em um refém.

Os canais próprios não são “gratuitos”: possuem custos de manutenção (conteúdo, comunidade, moderação) e limites de atenção do assinante. Ainda assim, operam com menor volatilidade e

maior controle ético (consentimento, cadência, preferências), e compõem juro quando experiências memoráveis alimentam recomendação e retenção (PINE; GILMORE, 2011; THALER; SUNSTEIN, 2008). A meta é o equilíbrio: usar os canais pagos para acelerar e os próprios para reter — ambos medidos por CAC-A/LTV-A.

A ética de portfólio é uma restrição, não um adendo. Frequência sem controle, padrões escuros e “escassez” artificial compram cliques e vendem desgaste: o CAC-A cai hoje, e o LTV-A derrete amanhã (THALER; SUNSTEIN, 2008). Inserimos indicadores de fricção (irritação relatada, *churn pós-campanha*, bloqueios) como contrapesos e limites rígidos no painel — não os ultrapassar. Atenção merecida é a única que se mantém barata no tempo (SIMON, 1971; SHARP, 2010). Um portfólio bom respeita autonomia e contexto.

Por fim, integramos finanças: relatórios ao conselho mostram fronteiras CAC-A ↔ LTV-A por canal, com intervalos de confiança e cenários de risco de plataforma. Pedidos de orçamento são justificados pela perda evitada (queda do CAC-A futuro ao investir em disponibilidade mental hoje) e pela redução de volatilidade via canais próprios, em linha com uma tese de “proteção atencional” (BINET; FIELD, 2013; DAVENPORT; BECK, 2001). O portfólio, assim, deixa de ser uma planilha de mídia e vira uma engenharia de atenção.

8. Roteiro de implementação: indicadores, cadência e verificação independente

O roteiro inicia com um diagnóstico de materialidade atencional. Mapear públicos, tarefas (*jobs*), contextos de uso, ativos distintivos, canais atuais e fricções de experiência, produzindo uma linha de base de Disponibilidade Mental, CAC-A e LTV-A por segmento. Em paralelo, construir dicionário métrico (definições, fórmulas, fontes, níveis de dado) e políticas éticas (frequência máxima, consentimento, preferências) — sem isso, não há comparabilidade nem licença social para operar (DAVENPORT; BECK, 2001; THALER; SUNSTEIN, 2008). O resultado é um mapa de alavancas e restrições.

Fase 1 (0–90 dias) — Fundação de dados e painel mínimo viável. Integrar fontes de mídia, produto e CRM; instituir coletas de memória (*brand lift*, associações) e telemetria de atenção (tempo em tarefa, eventos significativos); publicar um painel com Disponibilidade Mental, CAC-A, LTV-A e KRIs (fadiga, *unsubscribes*, bloqueios). Em paralelo, padronizar processos de experimento (hipótese, amostra, atestado de poder) e a atribuição por incrementalidade (SHAPIRO; VARIAN, 1999). Sem painel e método, o restante vira opinião.

Fase 2 (90–180 dias) — Governança e *playbooks*. Estabelecer a torre de controle da atenção com rituais (diário tático; *war room* semanal; comitê quinzenal de portfólio), direitos **pré-autorizados** (ajuste de frequência, rebalço de mídia, pausa de criativos) e gatilhos numéricos (faixas de CAC-A; quedas de disponibilidade mental; KRIs éticos) que disparam as ações (DAVENPORT; BECK,

2001). Codificar cenários de risco de plataforma com marcos e respostas (migração para canais próprios, relações públicas, conteúdo perene), reduzindo latência decisória (LANHAM, 2006).

Fase 3 (6–12 meses) — Sistemas criativos modulares e experiência. Montar uma biblioteca de ativos distintivos (cor, forma, *sonic cue*), pistas de valor (“uma ideia por vez”), provas (depoimentos, demonstrações) e *templates* que permitam testes controlados sem quebrar consistência (SHARP, 2010; NIELSEN, 2006). Em produto, refatorar *onboarding* para reduzir carga cognitiva, acelerar tempo até o primeiro valor e incorporar rituais e progressos visíveis que sustentam a atenção merecida (PINE; GILMORE, 2011; EYAL, 2014). Medir efeito causal direto (*uplift*) em LTV-A.

Fase 4 (12–24 meses) — Automação prudente e modelos de mistura. Implementar orquestração dinâmica com *bandits* sob limites éticos (frequência, consentimento), conectada a modelos de mistura de marketing que respeitem atenção máxima processável e incorporem efeitos de arrastamento da marca (SHAPIRO; VARIAN, 1999; BINET; FIELD, 2013). Integrar finanças: *business cases* de marca e experiência passam a usar minutos processados, CAC-A, LTV-A e a perda evitada como moedas comuns, elevando qualidade das decisões de investimento (DAVENPORT; BECK, 2001).

A cadência dá vida ao sistema. **Semanal:** ajustes táticos (criativo, frequência, canal) guiados por incrementalidade e KRIs. **Mensal:** revisão do S&OP da atenção (metas de disponibilidade mental, rebalço marca/*performance*, AARs de experimentos). **Trimestral:** revisão estratégica de portfólio, cenários de risco de plataforma, metas éticas e CAPEX de experiência (PINE; GILMORE, 2011; THALER; SUNSTEIN, 2008). Cadência sem método vira ansiedade; método sem cadência vira burocracia.

A verificação independente preserva credibilidade. Auditorias por amostra em recordação, telemetria de atenção, incrementalidade e cálculo de LTV-A evitam “lavagem verde” (*greenwashing*) de métricas. Na privacidade, minimização de dados, anonimização e consentimento granular são padrões mínimos; quando rastreamento diminui, experimentos e MMM tornam-se o núcleo de prova (SHAPIRO; VARIAN, 1999; DAVENPORT; BECK, 2001). Transparência metodológica reduz litígios internos e aumenta legitimidade externa.

O quadro de risco inclui um VaR de atenção: qual a pior queda plausível de Disponibilidade Mental e LTV-A sob choques de algoritmo, saturação de inventário ou crise reputacional? Planos de contingência preveem redução de frequência, hiatos criativos, migração de orçamento, reforço de canais próprios e programas de valor (comunidade, educação) para sustentar o fluxo durante o choque (LANHAM, 2006; SIMON, 1971). Métricas de tempo de recuperação e perda evitada fecham o ciclo de aprendizagem.

Por fim, remuneração e cultura. Metas variáveis combinam Disponibilidade Mental, CAC-A e LTV-A dentro de limites éticos e KRIs; formações em psicologia da atenção, economia comportamental, design de experiência e métodos causais criam fluência; AARs trimestrais

consolidam memória institucional (KAHNEMAN, 2011; THALER; SUNSTEIN, 2008). O roteiro funciona quando a atenção capturada vira atenção merecida — e, com o tempo, preferida.

Conclusão

A tese central deste artigo é que a atenção não é um subproduto do alcance, mas um ativo escasso que requer governança, métricas e direitos de ação próprios. Em mercados saturados, insistir em mais impactos sem reduzir carga cognitiva resulta em retornos decrescentes e desgaste reputacional; por isso, o gestor deve migrar de uma lógica de compra de impressões para alocação de atenção processável, medida por minutos qualificados, eventos significativos e recordação, e traduzida em valor vitalício (SIMON, 1971; DAVENPORT; BECK, 2001; SHARP, 2010).

Mostramos que a economia da atenção encontra seu contrapeso operacional em marketing de experiência: reduzir atrito, clarificar escolhas e produzir episódios memoráveis transforma atenção capturada em atenção merecida e, com o tempo, preferida. O desenho de arquiteturas de escolha (menos opções, rótulos claros, prova no momento da dúvida) e de interfaces fluentes (uma ideia por vez, pistas distintivas) "comprime" custo atencional sem apagar diferenciação (HICK, 1952; NIELSEN, 2006; PINE; GILMORE, 2011).

Argumentamos que a atenção deve ser gerida como capital com estoque (disponibilidade mental, confiança, canais próprios consentidos) e fluxos (exposição qualificada → processamento significativo → experiência memorável → reforço de memória). Esse enquadramento evita confundir alcance com acesso mental e impede que decisões táticas erodam o estoque invisível que barateia a aquisição de amanhã (SHARP, 2010; BINET; FIELD, 2013).

Para ligar atenção a finanças, propusemos métricas Disponibilidade Mental, CAC-A (custo de atenção) e LTV-A (valor vitalício ajustado pela atenção efetiva). Essas medidas reposicionam a conversa de CPA e cliques para minutos processados e incrementalidade causal, permitindo *business cases* em que se investe hoje em ativos distintivos e experiência porque isso barateia atenção e reduz risco amanhã (DAVENPORT; BECK, 2001; SHAPIRO; VARIAN, 1999; BINET; FIELD, 2013).

Defendemos uma torre de controle da atenção com painéis, gatilhos **pré-autorizados** e *playbooks* que reequilibram criativos, frequências, canais e fluxos de produto conforme KRIs (fadiga, *unsubscribes*, bloqueios) e métricas de valor (CAC-A, LTV-A, disponibilidade). Sem esse aparato, equipes ficam presas a **micro-otimizações** de correlação que consomem atenção e não constroem memória (DAVENPORT; BECK, 2001; KAHNEMAN, 2011).

O portfólio de canais deve ser tratado como uma fronteira eficiente de atenção útil, com diversificação para mitigar risco de plataforma e com alocação dinâmica guiada por experimentos e modelos de mistura que respeitem atenção máxima processável. Canais pagos aceleram; canais

próprios estabilizam e capitalizam; canais conquistados amplificam com legitimidade (EDELMAN; OSTROVSKY; SCHWARZ, 2007; VARIAN, 2007; LANHAM, 2006).

Ética não é um adendo, mas uma restrição rígida do sistema: sem transparência, consentimento e controles, qualquer ganho de curto prazo em *session time* compra custo de atenção negativo e derrete o LTV-A. O uso responsável de **heurísticas** e de prova social maximiza utilidade informacional sem manipular autonomia — uma condição para que a atenção gere juros em reputação (THALER; SUNSTEIN, 2008; CIALDINI, 2009; EYAL, 2014).

No plano metodológico, substituímos atribuição de último toque por prova causal: experimentos controlados, testes geográficos/por coorte e MMM com restrições de saturação atencional. Disciplina de incrementalidade evita vitórias ilusórias e torna comparáveis *brand e performance*, ligando estoque de memória a respostas de curto prazo (SHAPIRO; VARIAN, 1999; BINET; FIELD, 2013).

Em termos de risco, introduzimos VaR de atenção para antecipar choques de algoritmo, inventário e confiança. Planos de contingência — reduzir frequência, migrar orçamento, reforçar canais próprios e programas de valor — preservam fluxos durante crises e encurtam tempo de recuperação, transformando gestão da atenção em um mecanismo de resiliência (LANHAM, 2006; SIMON, 1971).

Por fim, propusemos um roteiro em quatro fases: (i) fundação de dados e painel mínimo; (ii) governança e *playbooks*; (iii) sistema criativo modular e experiência; (iv) automação prudente com modelos de mistura. A cadência (semanal, mensal, trimestral), AARs, formação contínua e verificação independente consolidam aprendizado e evitam regressões a táticas de atalho (PINE; GILMORE, 2011; KAHNEMAN, 2011).

Em síntese, gerir a atenção no século XXI é a engenharia de escolha + a ciência de dados + a ética aplicada: medir com rigor, reduzir carga, aumentar saliência, provar valor e respeitar autonomia. Organizações que internalizam essa disciplina convertem a atenção em ativo financeiro, reduzem volatilidade de aquisição e constroem relacionamentos duráveis em mercados onde a maior escassez não é de mídia, mas de tempo mental (SIMON, 1971; SHARP, 2010; DAVENPORT; BECK, 2001).

Referências

BERLYNE, D. E. **Conflict, Arousal, and Curiosity**. New York: McGraw-Hill, 1960.

BINET, L.; FIELD, P. **The Long and the Short of It: Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies**. London: IPA, 2013.

CIALDINI, R. B. **Influence: Science and Practice**. 5. ed. Boston: Pearson, 2009.

DAVENPORT, T. H.; BECK, J. C. **The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

EDELMAN, B.; OSTROVSKY, M.; SCHWARZ, M. Internet Advertising and the Generalized Second-Price Auction. **American Economic Review**, v. 97, n. 1, p. 242–259, 2007.

EYAL, N. **Hooked: How to Build Habit-Forming Products**. New York: Portfolio, 2014.

HICK, W. E. On the Rate of Gain of Information. **Quarterly Journal of Experimental Psychology**, v. 4, p. 11–26, 1952.

KAHNEMAN, D. **Thinking, Fast and Slow**. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

LANHAM, R. A. **The Economics of Attention: Style and Substance in the Age of Information**. Chicago: University of Chicago Press, 2006.

NIELSEN, J. **F-Shaped Pattern for Reading Web Content**. Fremont: Nielsen Norman Group, 2006.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The Experience Economy**. Updated ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. **Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

SHARP, B. **How Brands Grow: What Marketers Don't Know**. Melbourne: Oxford University Press, 2010.

SIMON, H. A. Designing Organizations for an Information-Rich World. In: GREENBERGER, M. (ed.). **Computers, Communications, and the Public Interest**. Baltimore: The Johns Hopkins Press, 1971.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness**. New Haven: Yale University Press, 2008.

VARIAN, H. R. Position Auctions. **International Journal of Industrial Organization**, v. 25, n. 6, p. 1163–1178, 2007.