SETH GODIN

MARKETING DE PERMISSÃO

Portuguese Language Translation copyright © 2021 by O Novo Mercado Escola de Marketing

(Original English language title from Proprietor's edition of the Work)

Copyright © **1999 by Seth Godin**

"Permission Marketing" is a registered trademark of Yahoo! Inc., used under license.

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher Simon & Schuster, Inc.

Publisher Rodrigo Simonsen
Projeto gráfico Gustavo Piqueira e Samia Jacintho / Casa Rex
Editoração Carol Vapsys e Kaique Xavier / Casa Rex
Tradução Pedro Sette-Câmara
Preparação Juliana Amato
Revisão Pedro Valadares e Chico Viana
Marketing Fabio Marques
Redação Graziela Simões

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta edição pode ser utilizada ou reproduzida — em qualquer meio ou forma, seja mecânico ou eletrônico, fotocópia, gravação etc. — nem apropriada ou estocada em sistema de bancos de dados, sem a expressa autorização da editora.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Godin, Seth
Marketing de permissão / Seth Godin ; [tradução Pedro Sette-Câmara]. -- Santos, SP : H1, 2021.

Título original: Permission marketing
ISBN 978-65-995213-2-4

1. Comunicação 2. Consumidores 3. Marketing 4. Marketing - Administração 5. Publicidade I. Título.

21-68154 CDD-658.8

Índices para catálogo sistemático:
1. Marketing : Administração 658.8
Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964

Este livro é dedicado a Jerry Shereshewsky, visionário, apóstolo junto aos desinformados, bravo marqueteiro. A Yoyodyne não teria crescido sem ele, e este livro não teria sido escrito sem seus insights e stress.

PREFÁCIO P.08

INTRODUÇÃO P.14

3 A EVOLUÇÃO DA PROPAGANDA EM MASSA P.56

4 COMEÇANDO: CONCENTRE-SE NA FATIA DE CONSUMIDOR, NÃO NA FATIA DE MERCADO P.68

7 TRABALHANDO COM A PERMISSÃO COMO COMMODITY P.142

8 TUDO O QUE VOCÊ SABE SOBRE MARKETING NA WEB ESTÁ ERRADO! P.158

11 COMO AVALIAR UM PROGRAMA DE MARKETING DE PERMISSÃO P.230

12 PERMISSÃO: PERGUNTAS FREQUENTES P.240

1 A CRISE DE MARKETING QUE O DINHEIRO NÃO VAI RESOLVER P.20

2 MARKETING DE PERMISSÃO: COMO FAZER A PROPAGANDA VOLTAR A FUNCIONAR P.40

5 COMO A FREQUÊNCIA CONSTRÓI A CONFIANÇA, E COMO A PERMISSÃO FACILITA A FREQUÊNCIA P.88

6 OS CINCO NÍVEIS DA PERMISSÃO P.108

9 O MARKETING DE PERMISSÃO NO CONTEXTO DA WEB P.172

10 ESTUDOS DE CASO P.188

AGRADECIMENTOS P.268

PREFÁCIO

Don Peppers *(co-autor de* The One to One Future*; fundador, diretor de marketing na 1:1, inc.)*

Prevejo que as empresas do mundo inteiro logo estarão familiarizadas com a maioria dos conceitos expostos neste livro. Pessoas de vendas e de marketing logo estarão falando dos princípios cheios de bom senso do "marketing de permissão" e das melhores maneiras de aplicar esses princípios em suas próprias empresas.

Para provar o acerto da minha previsão, peço que você considere o caos da sua própria vida. A verdade é que todos os seus problemas se reduzem a uma questão de tempo e de energia, não é mesmo? Tecnicamente, a vida é mais fácil para você do que era para os seus pais, porque boa parte do trabalho repetitivo hoje é feito por máquinas. Porém, por algum motivo, você está mais ocupado do que nunca, não é mesmo? E não parece que a cada dia você fica ainda mais ocupado?

Como isso é possível? É simples. Hoje a sua atenção é muito mais solicitada. Você já está sobrecarregado por um excesso de oportunidades para absorver seu tempo e despender seus fundos fazendo coisas, assistindo a coisas, usando coisas. Porém, a cada dia, ainda mais oportunidades se apresentam a você. Assim, quando você decide passar uma hora navegando na internet, a primeira coisa que

os pesquisadores querem saber é: "ei, de onde é que veio essa *hora* a mais, hein?".

Veio da sua vida, eis a verdade. Você fez uma escolha difícil. Decidiu usar uma hora insubstituível da sua vida navegando na internet em vez de assistir a um dos 115 canais da TV a cabo, ou de responder uma das 25 mensagens de e-mail acumuladas, ou de dirigir para comer num dos 30 restaurantes de *fast-food* localizados a poucas milhas da sua casa, ou de pegar sol na piscina, ou de jogar *Scrabble* com sua filha adolescente.

Admita: a sua atenção — o tempo de que você dispõe para "prestar atenção" — é um bem cada vez mais escasso. E, em qualquer economia livre, quando os recursos ficam mais escassos, seus preços ficam mais altos.

Agora, para alguns de nós, isso pode parecer a simples formulação de um princípio econômico. Para Seth Godin, trata-se também de uma oportunidade de negócios.

A ideia básica do "marketing de permissão" é muito simples: cada um de nós nasceu com um tempo limitado nesta terra, e entender como usá-lo sabiamente é uma das atividades primárias da vida. "Prestar atenção" em algo — em qualquer coisa — é, na verdade, um ato consciente, que exige esforço consciente. Assim, um modo de vender a um consumidor algo no futuro é simplesmente obter de antemão a permissão dele. Você fará isso entrando num diálogo com o consumidor — uma relação interativa, em que tanto você quanto o consumidor participam. Em vez de simplesmente *interromper* um programa de TV com um comercial, ou se intrometer na vida do consumidor com uma carta ou com um telefonema imprevisto, o marqueteiro de amanhã primeiro tentará obter o consentimento do consumidor para que ele participe do processo de venda. Talvez o consumidor lhe dê atenção por estar voluntariando-se para aprender mais a respeito de um produto ou de uma classe de produtos em particular. Ou talvez você vá efetivamente oferecer alguma espécie de pagamento ou de benefício em troca da permissão do consumidor.

Num mundo não interativo, essa seria uma ideia meio maluca e nada prática. Você talvez ficasse tentado a dizer que ela não passa de um devaneio de um marqueteiro *geek* mais imaginativo do que o normal. Porém, a era da interatividade efetivamente chegou. Ela veio de repente, quando ninguém estava olhando, e a interatividade mudou as regras.

você possui é visto por alguma empresa em algum lugar como uma oportunidade para interrompê-lo e pedir mais da sua atenção.

Os marqueteiros querem pôr as mensagens deles na sua frente. Eles *têm* de pôr as mensagens deles na sua frente para sobreviver. O único problema é: você realmente *quer* mais mensagens de marketing?

A interatividade permite que uma empresa rompa esse círculo vicioso. Com a disponibilidade de tecnologias interativas eficientes em custos, as empresas podem efetivamente dar um passo para trás e garantir a permissão dos consumidores para vender-lhes coisas – para fazer com que eles prestem atenção às suas mensagens de vendas. Uma empresa agora *pode* perguntar diretamente a um consumidor se ele quer mais informações, e então entregá-las. Uma empresa agora pode *recompensar* um consumidor por receber e acusar sua mensagem, garantindo que o interesse do próprio consumidor é atendido quando ele fica sabendo de um novo produto ou serviço.

Há muitas e muitas maneiras de fazer isso. Ofereça um cupom ou um incentivo monetário. Jogue um jogo. Acumule pontos. Faça um concurso ou um sorteio. Porém, o que quer que você faça, não importando como faça, se você obtiver a permissão dos seus consumidores prospectivos para vender-lhes algo, você terá conquistado um ativo valioso – ativo esse que concorrente nenhum poderá tirar de você. Você terá conquistado a cooperação e a participação do consumidor prospectivo. Você e ele agora estão colaborando.

Por isso, sim, prevejo que empresas do mundo inteiro vão adotar o Marketing de Permissão. Vão abraçá-lo tanto como arma ofensiva de marketing, para roubar consumidores dos concorrentes, quanto como medida defensiva, para evitar que o e-commerce as transforme em *commodities*.

Qualquer leitor interessado em como competir num universo interativo de sites da World Wide Web, de call centers e de ferramentas de automação de equipes de vendas deve ficar ligado. Se você quer evitar a armadilha de *commoditização* do e-commerce e a pressão das margens, então este livro é para você. Se você quer simplesmente entender melhor os tipos de relacionamentos de marketing que têm mais chances de desenvolver-se na era da interatividade, continue a ler.

Se você não for uma dessas pessoas, leia outro livro. Afinal, você está cheio de outras coisas para fazer, não é mesmo?

INTRODUÇÃO

Torrei um dinheirão do *endowment* da Universidade Harvard. Mais de seis milhões de dólares, para ser exato. E todo mundo em volta me aplaudiu.

Em 1983, a Spinnaker Software surgiu como a start-up de software com maior financiamento da história. Com mais de 17 milhões de dólares em capital de risco (incluindo seis milhões dos sábios de Harvard), a Spinnaker pretendia inventar um gênero inteiro — jogos de computador educativos para crianças.

Sendo um dos gerentes de marca da Spinnaker, meu trabalho (na tenra idade de 23 anos) era gastar milhões de dólares anunciando nossos novos produtos. Chega a ser impressionante que essa pequena start-up tenha ficado entre os duzentos maiores anunciantes do país em 1984.

Armado de milhões de dólares para gastar em propaganda, pus anúncios na revista *People* e em dezenas de outras. Tínhamos discussões constantes sobre como anunciar na televisão e, claro, fomos convidados a participar do U.S. Open e de outros grandes convescotes de anunciantes.

A boa notícia foi que a propaganda nos comprou distribuição. Fomos selecionados pela RadioShack, pela Lechmere, pela Target e pela Kmart. Em um ano, éramos os líderes num mercado de zero bilhão de dólares.

A má notícia era que não tínhamos rigorosamente nenhum indício de que nossa propaganda de fato estava funcionando. Prova nenhuma de que os milhões de dólares que gastávamos estavam fazendo algo além de comprar carros de luxo para os vendedores comissionados e de gerar medo na concorrência.

Foi um trabalho ótimo, mas cerca de sessenta produtos e algumas grandes experiências depois, decidi entrar no negócio do livro. Ali, outra vez, pude sentar na primeira fila de um espetáculo de desperdício, uma enorme fogueira de dinheiro gasto sem retorno nenhum na propaganda tradicional.

Empresas gigantescas estavam gastando milhões de dólares para anunciar um produto na cobertura da TV aberta das Olimpíadas. Editoras com escritores famosos no catálogo não tinham a menor ideia de quais indivíduos estavam comprando seus livros e eram obrigadas a começar do zero o marketing e as promoções a cada vez que um livro era lançado. Enormes conglomerados publicavam centenas de livros por ano, mas não cultivavam uma plateia fiel, o nome da marca ou um modo escalável de apresentar novos produtos.

Aquilo de que eu tinha suspeitado na Spinnaker mostrou-se verdadeiro. A propaganda não estava funcionando muito bem. Não era fácil medi-la nem testá-la. E era cara.

Nos últimos seis anos, estudei a maneira como as empresas lidam com a propaganda e pratiquei a maneira de lidar com ela com maior sucesso. Me diverti ao ver a Excite fazer campanhas multimilionárias em *Seinfeld* — promovendo excessivamente um produto antes de seu tempo — e me desesperei vendo produtos excelentes sumirem por total falta de promoção.

Em 1990, o pessoal da Prodigy (empresa que será lembrada por estar anos à frente do seu tempo) contratou meus colegas e eu para montarmos uma promoção para seu serviço on-line, que estava a perigo. A Prodigy tinha dois problemas significativos. O primeiro era que ela gastava centenas de dólares para obter um novo membro, mas cada

membro em média ficava apenas alguns meses antes de abandonar o serviço. O segundo era que ela cobrava a mesma mensalidade de todo mundo, mas muitos clientes usavam o serviço, tanto que a Prodigy na verdade perdia dinheiro com seus melhores usuários.

No meio desse turbilhão, jogamos a Guts®. A Guts foi uma das primeiríssimas promoções on-line (ela tinha surgido quatro anos antes da World Wide Web) e hoje, quase uma década depois, ainda é uma das maiores promoções jamais feitas (e continua a ser feita on-line).

Mais de 3 milhões de pessoas acabaram participando dessa promoção. Se você entrava nela, a probabilidade de você sair da Prodigy era *metade* da probabilidade de quem não entrava. O impressionante era que dava para ver quando a nova versão semanal da promoção era lançada, às quartas-feiras, porque o uso de toda a rede Prodigy aumentava visivelmente.

Como um esquilo cego que tropeça numa bolota, tínhamos esbarrado em alguns insights realmente grandiosos. Esses sucessos levaram a promoções para a AOL, a Delphi, a eWorld (Apple), a Microsoft e a CompuServe. Em meio a isso, tive a sorte de estar num laboratório de testes de propaganda em alta velocidade.

As promoções que montamos para cada serviço on-line fizeram exatamente o que se esperava que fizessem. Aumentaram o uso e diminuíram a taxa de cancelamento.

Alguns anos atrás, após criar uma empresa para construir a tecnologia e, mais importante, as técnicas necessárias para fazer essas promoções de sucesso extraordinário, percebi que minha jornada era uma metáfora para aquilo que milhões de marqueteiros em milhões de empresas estavam fazendo, ou que estavam prestes a fazer. Se antes eu gastava um dinheiro nababesco na propaganda tradicional, agora eu estava construindo algo totalmente distinto, muito mais eficiente, e mensuravelmente mais eficaz. Nós tínhamos afiado a ideia do Marketing de Permissão.

Neste livro, eu gostaria de questionar suas ideias preconcebidas a respeito do que o marketing e a propaganda são e deveriam ser, para juntar tudo de novo de um jeito que funciona no nosso novo mundo conectado. Os conceitos são bem simples, mas de maneira nenhuma são óbvios.

Meus colegas na Yoyodyne (a maior empresa de marketing direto da internet) foram incansáveis em sua missão de levar essa mensagem às grandes marcas do país. Falamos em centenas de congressos e fizemos milhares de telefonemas de vendas. Fomos insultados por marqueteiros genéricos, cujos salários eram maiores do que seus orçamentos e que gostavam de arrancar as asas de moscas como nós. Sobrevivemos ao Java, ao Shockwave Flash, ao MSN e a investimentos multibilionários que pretendiam transformar a web na televisão.

A tecnologia está mudando a maneira de abordar a propaganda no mundo inteiro. A Direct Marketing Association não ignora mais a web — na verdade, ela dedica congressos inteiros a ela. O e-mail também se tornou um modo de vida. Segundo a American Management Association, mais de metade de todos os executivos dependem do e-mail. Um bispo católico de Nova York até mesmo teria dito: "Se Jesus andasse na Terra hoje, estou convencido de que teria um endereço de e-mail."

Se você acredita que a internet muda tudo, você vai apreciar este livro. Os senhores feudais que contaram com a conquista do Novo Mundo há quinhentos anos foram varridos quando descobriram que as antigas regras não funcionavam mais — o produto de suas caríssimas expedições acabou sendo sua própria destruição. O Novo Mundo eclipsou o Velho Mundo. Como um vasto eco num cânion, as ondas sonoras que o Velho Mundo mandou voltaram para eliminar seu papel no mundo. Sem o dinheiro que a realeza da Europa gastou para desenvolver os Estados Unidos, nosso país nunca teria se tornado a potência mundial que hoje a eclipsa.

A internet vai mudar o marketing antes de mudar praticamente qualquer outra coisa, e o velho marketing vai morrer no caminho dela. Os marqueteiros que financiaram o crescimento explosivo da internet serão os primeiros a ser destruídos. Seus experimentos, seu *hype*, sua efervescência abrirão os olhos dos consumidores, mas esses consumidores perceberão que não precisam mais das antigas regras.

Se você não acredita que a internet vai mudar tudo, você precisa deste livro. Talvez você tenha razão no fim das contas, mas isso não vai mudar o fato de que o ruído avassalador do mercado fez com que a propaganda tradicional praticamente perdesse todo o valor para a maioria dos marqueteiros. Você precisa de algo que funcione, e, como

vão demonstrar os exemplos deste livro, o Marketing de Permissão funciona para grandes e pequenas empresas. Ele funciona on-line e off-line, para os consumidores e para o mercado *business-to-business*.

Cada vez mais, só há dois tipos de empresas: as corajosas e as mortas. Espero que este livro encontre você na primeira categoria. Não deixe de me dizer sua opinião!

SETH GODIN
Santa Clara, Califórnia

PS — No momento em que este livro vai para o prelo, a Yoyodyne aceitou uma oferta de aquisição do Yahoo!, o maior site independente da internet. Após passar anos desenvolvendo e implementando muitas das técnicas descritas neste livro, meus colegas e eu agora temos a oportunidade de aplicar o que aprendemos numa escala muito maior. Você pode me contatar em seth@permission.com para ficar sabendo o que o futuro reserva para o marketing de permissão on-line.



A CRISE DE MARKETING QUE O DINHEIRO NÃO VAI RESOLVER

Você não está prestando atenção.
Nem você, nem ninguém.



NÃO É CULPA SUA.

É apenas fisicamente impossível para você prestar atenção em tudo que os marqueteiros esperam — como os 17 mil novos produtos de mercearia que foram introduzidos no ano passado ou os mil dólares em propaganda que foram dirigidos exclusivamente a *você* no ano passado.

É de se espantar que os consumidores tenham a sensação de que o mundo veloz em volta deles está ficando fora de foco? Há televisões nos aeroportos, propagandas em mictórios, newsletters sobre praticamente todos os assuntos, e um telefone celular aonde quer que você vá.

Este é um livro sobre a crise de atenção nos Estados Unidos e sobre como os marqueteiros podem sobreviver e prosperar nesse novo difícil ambiente. Os marqueteiros inteligentes descobriram que o jeito antigo de anunciar e vender produtos não está funcionando tão bem quanto antes e procuraram agressivamente um jeito novo e empreendedor de aumentar sua fatia de mercado e seus lucros. O Marketing de Permissão é um modo fundamentalmente distinto de pensar a respeito da propaganda e dos clientes.

NÃO EXISTE MAIS ESPAÇO PARA ESSES ANÚNCIOS TODOS!

Lembro-me de quando eu tinha cinco anos e comecei a assistir para valer à televisão. Só havia três canais principais — 2, 4, e 7, mais um canal público e o canal UHF, para quando você se sentia aventureiro. Eu costumava ver todo dia o *Ultraman* depois da escola, no canal 29.

Com apenas cinco canais, rapidamente memorizei a grade de horários. Eu adorava programas como *The Munsters* e me divertia muito vendo os comerciais. O atum Charlie e o tigre Tony, e todos aqueles grandes jogos de tabuleiro que pareciam magicamente ganhar vida competiam pela minha atenção. E a conseguiam.

Quando eu era garoto, parecia que todo mundo que eu conhecia era parte da mesma comunidade. Víamos os mesmos comerciais, comprávamos as mesmas coisas, discutíamos os mesmos programas de TV. O marketing seguia uma rotina — se você inventasse um produto decente e gastasse dinheiro o bastante anunciando na TV, você poderia ter certeza de que teria bastante espaço nas prateleiras. E se os anúncios fossem minimamente bons, as pessoas comprariam os produtos.

Cerca de dez anos atrás, percebi que uma mudança colossal estava acontecendo. Havia muito tempo que eu tinha parado de memorizar as grades televisivas; eu não conseguia acompanhar todas as revistas que achava que deveria estar lendo e, com novas alternativas como a Prodigy e uma superloja de livros, tinha a sensação de estar ficando desesperadamente para trás na minha absorção da mídia.

Comecei a jogar fora revistas sem nem abrir. Eu não tinha mais interesse o bastante no que o telemarketing poderia dizer a ponto de hesitar antes de desligar. Percebi que conseguia viver sem ouvir cada disco novo de Bob Dylan e que, se havia muitos restaurantes maravilhosos em Nova York, os que ficavam perto da minha casa nos subúrbios me serviam muito bem.

O ruído, como você sabe, só piorou. Tente contar com quantas mensagens de marketing você vai se deparar hoje. Não se esqueça de incluir nomes gigantescos de marcas em camisetas, os logos no seu computador, o banner de *start-up* da Microsoft no seu monitor, os anúncios de rádio, os anúncios de TV, os anúncios do aeroporto, outdoors, adesivos, e até os anúncios no seu jornal local.

Há noventa anos, os marqueteiros dependem quase exclusivamente de uma forma de marketing. Eu a denomino Marketing de Interrupção. "Interrupção" porque a chave para cada anúncio é interromper o que os espectadores estão fazendo para fazê-los pensar em outra coisa.

MARKETING DE INTERRUPÇÃO — A ABORDAGEM TRADICIONAL PARA CONSEGUIR A ATENÇÃO DO CONSUMIDOR

Quase ninguém vai para casa sonhando com as propagandas que aguardam na caixa de correio. Quase ninguém lê a revista *People* pelos anúncios. Quase ninguém espera ansiosamente a interrupção de três minutos obrigatória na TV.

A propaganda não é o motivo de prestarmos atenção. Porém, os marqueteiros têm de nos fazer prestar atenção para que os anúncios funcionem. Se não interromperem nosso pensamento, plantando alguma espécie de semente em nosso consciente ou inconsciente, os anúncios não funcionam. São dinheiro jogado fora. Se um anúncio cai na floresta e ninguém repara, não há anúncio.

Você pode definir a propaganda como a ciência de criar e colocar mídia que interrompa o consumidor e o leve a realizar alguma ação. Isso é pedir muito de trinta segundos de tempo de TV ou de 160 cm^2

de jornal, mas, sem a interrupção, não há oportunidade para a ação e, sem a ação, a propaganda fracassa.

À medida que o espaço para os anúncios fica abarrotado, torna-se mais difícil interromper o consumidor. Imagine que você está num aeroporto vazio, de manhã cedo. Você não vê quase ninguém enquanto caminha calmamente para o avião.

De repente alguém se aproxima e diz: "Com licença, você pode me dizer como chegar ao portão sete?". Claro que você não tinha nem a esperança nem a expectativa de que alguém viesse e fizesse essa pergunta, mas, como essa pessoa parece legal e você pode parar um instante, você interrompe seus pensamentos e mostra o caminho.

Agora imagine o mesmo aeroporto, mas às três da tarde, e você está atrasado para seu voo. O terminal está repleto de gente, todos se atropelando. Você foi abordado cinco vezes por várias falsas instituições de caridade a caminho do portão e, ainda por cima, está com dor de cabeça.

A mesma pessoa se aproxima e faz a mesma pergunta. É provável que a sua resposta seja um pouco diferente. Se você for nova-iorquino, talvez simplesmente a ignore. Ou talvez pare o que está fazendo, diga "desculpe" e siga adiante.

Há um terceiro cenário, ainda pior. E se ela for a quarta, ou a décima, ou a centésima pessoa que já fez a mesma pergunta? Cedo ou tarde, você vai isolar as interrupções. Cedo ou tarde, vira tudo ruído de fundo.

Bem, a sua vida se parece muito com essa cena no aeroporto. Você tem coisas demais a fazer, e não tem tempo o suficiente para fazê-las. Você está sendo parado por estranhos o tempo todo. Todo dia você é exposto a mais de quatro horas de mídia. A maior parte dela é otimizada para interromper o que você está fazendo. E está ficando cada vez mais difícil encontrar um pouco de calma.

O irônico é que os marqueteiros responderam a esse problema com a pior cura possível. Para enfrentar o abarrotamento e a eficácia cada vez menor do Marketing de Interrupção, *eles estão nos interrompendo mais ainda!*

Isso mesmo. Ao longo dos últimos trinta anos, os anunciantes aumentaram dramaticamente seus gastos com anúncios. Eles também

aumentaram o nível de ruído dos anúncios — mais *jump cuts*, mais técnicas cruas — e procuraram por toda parte novas maneiras de interromper seu dia.

Trinta anos atrás, as roupas não tinham logomarcas enormes. Os intervalos comerciais na televisão eram curtos. As revistas raramente tinham trezentas páginas de anúncios (como é o caso de muitas revistas de informática hoje em dia). Você conseguia até mesmo assistir à TV pública sem ver várias referências ao "patrocinador".

Os anunciantes responderam ao aumento do ruído aumentando ainda mais o ruído. E, como no caso da poluição, como ninguém é dono do problema, ninguém está dando duro para resolvê-lo.

OS CONSUMIDORES ESTÃO PASSANDO MENOS TEMPO PROCURANDO SOLUÇÕES ALTERNATIVAS

Além do barulho, os marqueteiros têm de enfrentar outro problema. Os consumidores não precisam se preocupar tanto quanto antes. A qualidade dos produtos aumentou exponencialmente. Ela aumentou tanto, aliás, que não chega a fazer diferença qual carro você compra, qual cafeteira você compra ou qual camisa você compra. São todos ótimas compras e vão durar muito tempo.

Progredimos muito como consumidores. Noventa anos atrás, era incomum encontrar um monte de produtos de marca na casa de um consumidor. Noventa anos atrás, nós fazíamos as coisas em vez de comprá-las. Hoje, porém, compramos quase tudo. Comida enlatada. Pão. Café pronto. Até água. O resultado é que temos uma marca favorita de quase tudo. Se você gosta da sua marca favorita, por que investir tempo tentando entender como mudar?

Não estamos totalmente fechados, claro. Não muito tempo atrás, a mistura pronta de bolo era uma grande inovação. Ainda poucos anos atrás, precisávamos tomar decisões sérias a respeito de qual linha aérea ficaria com nossas milhas. E hoje, se você precisa de serviços de saúde, precisa fazer uma escolha séria. Porém, no mais das vezes, você já tomou suas decisões e está bem contente com elas.

Quando foi a última vez que alguém lançou uma grande fábrica nova de ternos masculinos? Ou uma grande cadeia nacional de lojas de departamento? Ou uma nova empresa aérea nacional bem-sucedida? Ou uma franquia de *fast-food*? Certamente isso pode ser feito, mas não acontece com muita frequência. Um dos motivos de essa tarefa ser tão difícil é que estamos bem satisfeitos como consumidores.

Se o dilúvio de novos produtos acabasse amanhã, quase ninguém se importaria. Que nova funcionalidade pode haver numa camiseta? Tirando indústrias rápidas, como a de informática, as marcas que temos hoje bastam para durar anos e anos. Como nossas necessidades de consumidores estão satisfeitas, paramos de realmente procurar soluções novas.

Porém, por causa dos grandes lucros obtidos pelos marqueteiros, que de fato *inventam* uma marca nova bem-sucedida, um produto novo arrasador ou uma nova categoria, o consumidor está avassalado por mensagens. Como não é impossível fazer você mudar da MCI para a Sprint, ou da United Airlines para a American Airlines, ou da Reebok para a Nike, os marqueteiros continuam tentando. Estima-se que o consumidor médio veja cerca de um milhão de mensagens de marketing por ano — cerca de 3 mil por dia.

Pode parecer muito, mas apenas uma ida ao supermercado pode expor você a mais de 10 mil mensagens de marketing! Uma hora de televisão pode transmitir quarenta ou mais, ao passo que uma edição do jornal talvez chegue a cem. Acrescente-se a isso tudo as logomarcas, os cartazes, as cartas de propaganda, os catálogos e os telefonemas não solicitados que você tem de processar todo dia e é bem fácil atingir esse número. Cem anos atrás, não havia nenhum supermercado, não havia programas de TV nem havia estações de rádio.



A MÍDIA DE MASSAS MORREU! VIVA A MÍDIA DE NICHO!

A tecnologia e o mercado também trouxeram ao consumidor uma sobrecarga de maneiras de ficar exposto à propaganda. Quando a Federal Communications Commission governava o mundo da televisão, só havia três redes de TV e um punhado de canais independentes. As redes ganhavam uma fortuna, porque não havia nada além delas. Hoje existem dezenas — e, em algumas áreas, centenas — de canais de TV para escolher.

O último episódio de Seinfeld chegou às manchetes. Porém, trinta anos atrás, a audiência de Seinfeld não teria chegado à lista da Nielsen dos 25 programas mais assistidos na temporada. Com um número quase infinito de opções, as chances de uma transmissão chegar a quase todo o mundo, mesmo que seja feita por uma grande rede de TV, são quase zero.

Pior ainda é a World Wide Web. Na última contagem, havia quase 2 milhões de websites comerciais diferentes. Isso significa que há cerca de 25 pessoas on-line para cada website individual... Dificilmente isso chega a ser um mercado de massas interessante para um Marqueteiro de Interrupção.

O AltaVista, um dos motores de busca mais completos e mais visitados da internet, afirma ter indexado 100 milhões de páginas. Isso significa que o computador do AltaVista navegou por 100 milhões de páginas de informações e escaneou-as. Se você fizer uma busca, esse é o banco de dados que você está pesquisando.

A verdade é que, em resposta às pessoas que fazem pesquisas on-line, o AltaVista entrega cerca de 900 milhões de páginas por mês. Isso significa que a página média que ele indexa em seu motor de busca é chamada exatamente nove vezes por mês. Imagine isso. Milhões de dólares investidos na construção de websites de marketing corporativo de primeira e uma média de nove pessoas por mês busca e encontra uma página particular de informações nesse motor de busca.

Trata-se de um palheiro muito, mas muito grande, e os Marqueteiros de Interrupção não têm tantas agulhas.

Os marqueteiros investiram (e desperdiçaram quase por completo) mais de um bilhão de dólares em websites para se destacar do ruído. A General Electric tem um website com milhares de páginas. A Ziff-Davis oferece um website com mais de 250 mil páginas! E um resultado direto dessa tentativa de se destacar do ruído é o marketing mais ruidoso e menos eficaz de todos.

AS QUATRO ABORDAGENS PARA MANTER VIVO O MARKETING DE MASSA

Uma rápida olhada na seção de revistas na Barnes & Noble confirmará que o problema da saturação de ruído não se limita à mídia eletrônica. Existem revistas para o público em geral (ignoremos por ora a categoria ainda maior de revistas especializadas) o bastante para manter um leitor lendo revistas o tempo inteiro, 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Obviamente, o mercado de massas está morrendo. A vasta fragmentação da mídia significa que o marqueteiro não consegue atingir uma porcentagem significativa da população com nenhuma comunicação isolada. Esse é um motivo pelo qual o Super Bowl pode cobrar tanto pelos anúncios. Grandes acontecimentos são únicos por sua capacidade de entregar cerca de metade dos consumidores que estão vendo TV. Por isso, são a plataforma perfeita para o Marketing de Interrupção, voltado para uma audiência de massa.

Além de comprar ainda mais anúncios tradicionais, como os marqueteiros de massa estão lidando com esse profundo abarrotamento informacional? Estão usando quatro abordagens:

1. Primeiro, estão gastando mais em lugares peculiares. Não apenas em anúncios tradicionais de TV, mas numa vasta gama de mídias interessantes e obscuras. A sopa Campbell's comprou anúncios em parquímetros. A Macy's gasta uma fortuna em seu desfile. A Kellogg's gastou milhões para construir uma presença na web — um modo fascinante de vender cereais.

   As empresas viram que a estratégia de difusão para mercados de massas já não funciona como antes, especialmente quando o alvo é o segmento de maior renda, difícil de alcançar. À medida que essa lucrativa audiência passa menos tempo vendo TV, os marqueteiros trabalham ainda mais tentando encontrar mídias com menos ruído, nas quais suas técnicas de interrupção possam ser mais eficazes.

   Os marqueteiros contratam a Catalina Corporation para imprimir seus cupons nas costas das notas ficais dos mercados. Compram anúncios no chão do corredor de cereais. Há anúncios em cima de táxis em Nova York e nas tábuas que circundam os ringues dos jogos de hóquei. A Fox inventou um jeito de vender até os direitos da pequena área acima do ombro do receptor, de modo que os espectadores de TV veem o anúncio durante o jogo de beisebol inteiro.

2. A segunda técnica é tornar os anúncios cada vez mais controversos e divertidos. A Coca-Cola contratou a agência de talentos CAA para trazer grandes diretores de Hollywood para fazer comerciais. A Candies mostra uma mulher sentada na privada nos anúncios (de sapatos!) que publica em revistas. A agência de publicidade de Spike Lee faturou mais de 50 milhões de dólares no ano passado.

   Claro que, à medida que os comerciais fazem mais força para obter sua atenção, o ruído só aumenta. Um anunciante que consiga ir além de um concorrente apenas torna o jogo por ora mais difícil. O próximo anúncio terá de ser ainda mais extravagante para vencer a concorrência — para nem falar do seu próprio anúncio anterior — a fim de manter a atenção do consumidor.

O custo de produzir um comercial de TV de primeira categoria é na verdade muito maior, por minuto, do que o de produzir um longa-metragem em Hollywood. Sapos falantes, animações computadorizadas e intensas edições hoje parecem a norma.

Um efeito colateral do foco no entretenimento é que ele dá ao marqueteiro muito menos tempo para efetivamente anunciar. Num comercial de quinze segundos (cada vez mais atraente como método de interromper cada vez mais as pessoas, ao mesmo tempo em que corta custos), cerca de dez ou até doze segundos são dedicados a chamar sua atenção, ao passo que poucos instantes ficam reservados para o logo, para o benefício e para o chamado à ação.

Aceite o desafio da interrupção! Escreva o nome de todas as empresas cujos comerciais você viu durante seu programa de TV favorito noite passada. Escreva os nomes das empresas que pagaram um bom dinheiro para comprar banners na web durante sua última expedição. Se você conseguir listar mais de 10% delas, você certamente será a exceção.

3. A terceira abordagem usada para manter vivo o marketing de massas é mudar as campanhas publicitárias com maior frequência a fim de mantê-las "sempre novas e interessantes". O tigre Tony, o atum Charlie e o homem do Marlboro valem, cada um, bilhões de dólares em capital de marca para as empresas que os criaram. Os marqueteiros por trás deles investiram uma fortuna ao longo dos últimos quarenta anos para torná-los porta-vozes de suas marcas.

A Nike, por outro lado, acaba de transmitir uma série de anúncios sem sua curvinha, que provavelmente é um dos logos mais eficazes da última geração. A Apple Computer muda sua *tagline* todo ano. A Wendy, o McDonald's e o Burger King mudam de uma abordagem para outra, todos na esperança de um Santo Graal que capture a atenção.

Em troca desses breves momentos de atenção (lembra-se do estardalhaço quando substituíram Mikey na caixa do cereal

Life?), esses marqueteiros estão abrindo mão dos benefícios de uma campanha de reconhecimento de marca de longo prazo. Eles estão dispostos a abrir mão deles, porque é isso que o Marketing de Interrupção exige. Sem atenção, não há anúncio.

4. A quarta e última abordagem, tão profunda quanto as outras três, é que muitos marqueteiros estão abandonando os anúncios e trocando-os por mala direta e promoções. Hoje, há marqueteiros que alocam cerca de 52% de seus orçamentos anuais de propaganda em mala direta e promoções, um aumento significativo em comparação com anos anteriores.

Dos mais de 200 bilhões de dólares gastos em anúncios para o público em geral nos Estados Unidos no ano passado, mais de 100 bilhões foram direcionados para campanhas de marketing direto, em promoções em lojas, em cupons, em encartes e em outras mídias não tradicionais. Só no ano passado, a Wunderman, a Cato e a Johnson faturaram mais de 1,6 bilhão de dólares para seus clientes (empresas como a AT&T).

Da próxima vez em que você receber uma mala direta em papel brilhoso vendendo um Lexus ou comprar uma raspadinha na loja de bebidas, você estará vendo os resultados dessa tendência para esforços cada vez maiores de marketing direcionado. Eles funcionam um pouco melhor para interromper você do que um anúncio. São um pouco mais mensuráveis do que um outdoor. E o melhor de tudo: eles dão aos marqueteiros outra ferramenta para usar em sua luta cada vez mais frustrante contra o ruído. Afinal, na sua caixa de correio, só chegam umas cinco ou dez propagandas por dia — não três mil. E um metro ou outro a mais de prateleira no supermercado pode levar a um aumento expressivo nas vendas.

O MARKETING DIRETO DESTACA-SE DO RUÍDO, MAS SÓ TEMPORARIAMENTE

Ainda que elas funcionem melhor do que os anúncios, é impressionante o quanto de desperdício há nessas técnicas. Uma resposta de 2% para uma campanha de mala direta fará com que um marqueteiro inteligente receba um aumento na maioria das empresas. Porém, uma resposta de 2% significa que a mesma campanha foi para o lixo, ignorada ou rejeitada por nada menos que 98% do público-alvo! Da perspectiva do marqueteiro, porém, se a campanha ganha mais do que custa, vale a pena repeti-la.

Claro que, assim como os moradores dos subúrbios aprenderam quando fugiram da cidade para evitar as multidões, se uma estratégia funciona, outras pessoas estarão bem nos seus calcanhares. Aquele interior bucólico rapidinho fica cheio de gente querendo fugir de tudo. Analogamente, assim que cada uma dessas mídias promocionais adquire eficácia mensurável, todo marqueteiro inteligente corre para ela. Qualquer abordagem única que se destaque do barulho costuma durar pouco tempo.

Praticamente cada supermercado hoje cobra uma mensalidade pelas prateleiras, pela qual os produtores pagam se querem mais espaço para seus produtos. Todas as lojas de bebidas já estão lotadas de promoções. Toda caixa de correio do país está repleta de catálogos de roupas, de equipamentos de jardinagem e de canetas-tinteiro.

Os marqueteiros diretos respondem a esse abarrotamento usando computadores. Tendo acesso a vastas quantidades de informação computadorizada sobre os consumidores, os marqueteiros podem criar um banco de dados de nomes com referências cruzadas e criar uma mala direta com sintonia fina, e assim mandar mensagens altamente focalizadas. Por exemplo, um marqueteiro direto pode descobrir que, com base em resultados pregressos, as melhores perspectivas para sua próxima campanha são mulheres solteiras filiadas ao

Partido Democrata que ganham mais de 58 mil dólares por ano e não têm dívidas de cartão de crédito. Essa informação é de fácil acesso, e os marqueteiros hoje correm para tornar seu marketing direto ainda mais focalizado.

Claro que o marketing de banco de dados é uma arma disponível para qualquer marqueteiro. Assim, como acontece com todas as tendências do Marketing de Interrupção, essa logo vai perder eficácia. Quando os outros a adotarem, o ruído vai alcançá-la.

A última fronteira do Marketing de Interrupção parece exemplificada pelo filme *Titanic*. James Cameron mostrou ao mundo que gastar mais do que qualquer marqueteiro racional de fato vai fazer com que você se destaque do ruído. Hollywood entrou nessa com campanhas de marketing para *Godzilla* e para outros filmes que, à primeira vista, parecem que jamais conseguirão gerar vendas de ingressos o bastante para justificar o gasto.

A Nike usa a mesma abordagem para vender tênis, e agora essa estratégia extrema de gastos excessivos está sendo usada por outras pessoas, especialmente na internet. A ideia por trás disso se baseia num lançamento de dados ao estilo tudo ou nada. Basicamente, como o ruído está por toda parte, todo mundo que consiga se destacar dele e criar um novo produto para o mercado de massas obterá enormes recompensas. E apostar vastas somas do dinheiro de outras pessoas nesse destaque é um modo de estar no jogo.

Claro, uma vez que exista um padrão comprovando que gastos elevados podem vencer, outras pessoas na mesma categoria também vão entrar nessa. O jogo ficará ainda mais difícil, e as únicas vencedoras serão as empresas de mídia que vendem tempo e espaço para anúncios.

POR QUE AS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE NÃO TRABALHAM PARA RESOLVER O PROBLEMA

E as agências de publicidade? Com tanta gente talentosa, por que elas não trabalham para resolver esse problema?

Infelizmente, as guerras de ruído estão causando baixas também do lado das agências. As grandes agências, aquelas que poderiam se dar ao luxo de assumir a liderança nesse desafio, enfrentam três problemas terríveis:

1. Primeiro, os clientes estão tratando as agências com rédeas bem mais curtas. A Leo Burnett costumava manter seus clientes por vinte ou trinta anos. A Levi's ficou 68 anos na FCB. É tanto tempo que nenhum indivíduo em qualquer uma dessas empresas provavelmente tinha nascido quando começou o trabalho na conta da Levi's.

   Hoje, porém, não é incomum que o marqueteiro mude de agência a cada dois ou três anos. Entre as empresas que demitiram suas agências de publicidade na última década, estão o Bank of America, a Compaq e muitas outras.

2. O segundo problema é que o mercado de ações leva à consolidação de agências. Hoje, a melhor maneira de ganhar dinheiro com a publicidade é comprar agências e vender ações. O resultado é que algumas das melhores mentes do ramo têm se concentrado em construir agências, não marcas.

3. Por fim, a estrutura de comissões que serviu de base para todas as agências de publicidade foi dramaticamente desmontada. Tradicionalmente, as agências eram pagas pelas empresas de mídia. Elas ficavam com 15% do dinheiro que o cliente gastava em espaços publicitários, na forma de uma

comissão das revistas e das redes de TV que divulgavam esses anúncios. Isso significava que grandes clientes podiam gerar lucros enormes para as agências de publicidade, o que financiava o trabalho em novas abordagens da propaganda e também em anúncios inovadores para clientes novos e menores. Agora, porém, os grandalhões decidiram acabar com esses subsídios, e é raro encontrar uma agência de publicidade que ainda ganhe 15% de comissão em compra de mídia para seus grandes clientes.

OS MARQUETEIROS DE INTERRUPÇÃO ESTÃO ENTRE A CRUZ E A CALDEIRINHA

Para resumir o problema enfrentado pelo Marqueteiro de Interrupção:

1. **A atenção das pessoas é finita.**
   Não dá para ver tudo, lembrar-se de tudo, nem fazer tudo. À medida que o ruído na sua vida aumenta, a porcentagem de mensagens que são recebidas inevitavelmente diminui.

2. **O dinheiro das pessoas é finito.**
   Também não dá para comprar tudo. Você tem de escolher. Porém, como a sua atenção é limitada, você só poderá escolher entre as coisas que enxerga.

3. **Quanto mais produtos são oferecidos, menos dinheiro há para circular.**
   Trata-se de um jogo de soma zero. Toda vez que você compra uma Coca, você não compra uma Pepsi. À medida que aumenta o número de empresas que oferecem produtos e à medida

que se multiplica o número de produtos oferecido por cada empresa, é inevitável que haja mais perdedores do que ganhadores.

4. **A fim de capturar mais atenção e mais dinheiro, os Marqueteiros de Interrupção têm de aumentar seus gastos.**
   Gastar menos dinheiro do que a concorrência em anúncios num ambiente abarrotado inevitavelmente leva a menos vendas.

5. **Porém, esse aumento da exposição de marketing custa muito dinheiro.**
   Os marqueteiros de interrupção não têm outra escolha a não ser gastar uma parte cada vez maior dos orçamentos das empresas para destacar-se do ruído.

6. **Porém, como você viu, gastar cada vez mais dinheiro para obter retornos maiores leva a ainda mais ruído.**

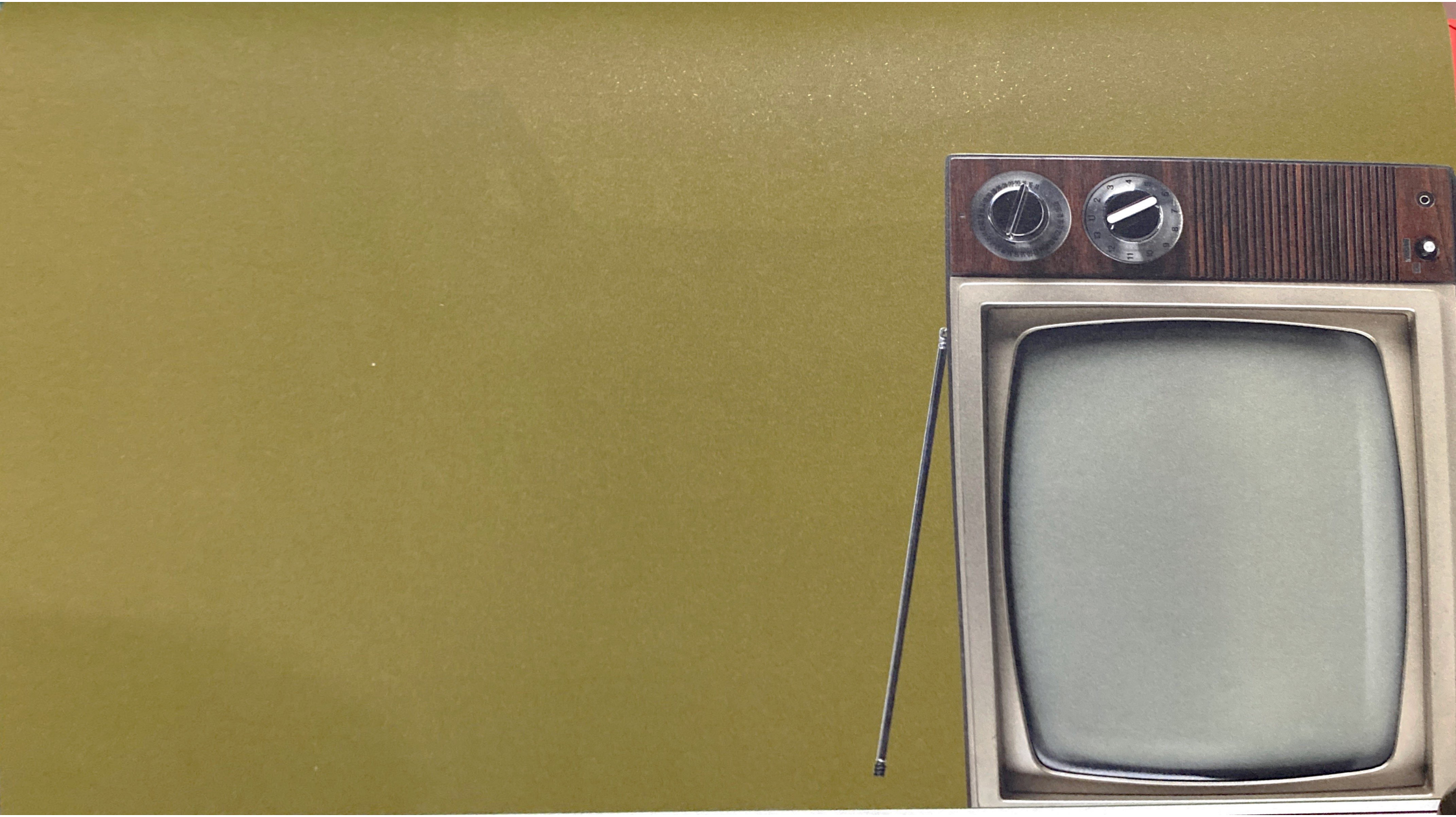
7. **Os marqueteiros estão entre a cruz e a caldeirinha: quanto mais eles gastam, menos funciona. Quanto menos funciona, mais eles gastam.**

Será que vai acontecer um abalo cataclísmico no marketing de massas? Com certeza. Uma nova forma de marketing está mudando o cenário e vai afetar o Marketing de Interrupção de maneira tão significativa quanto o automóvel afetou os fabricantes de chicotes para burros.

MARKETING DE PERMISSÃO: COMO FAZER A PROPAGANDA VOLTAR A FUNCIONAR



A propaganda que funciona é
aguardada, pessoal, e pertinente.



E SE VOCÊ PUDESSE

transformar o ruído num ativo? E se as tremendas barreiras enfrentadas pelos Marqueteiros de Interrupção na verdade se tornassem uma vantagem para você e para sua empresa? A verdade é que, mesmo que o ruído seja ruim e esteja piorando, os Marqueteiros de Permissão podem fazer com que ele trabalhe a seu favor. Na verdade, quanto pior fica o ruído, *mais lucrativos* ficam os seus esforços de Marketing de Permissão.

Neste capítulo, vou esboçar as principais ideias por trás do Marketing de Permissão. Toda campanha de marketing melhora quando um elemento de permissão é acrescentado. Em alguns casos, uma mudança para o marketing com permissão pode alterar fundamentalmente todo o modelo de negócios e toda a estrutura de lucros de uma empresa. No mínimo, os conceitos básicos da permissão vão ajudá-lo a formular e lançar toda campanha de marketing com maior perspicácia e sucesso.

O Marketing de Interrupção funciona, porque não consegue obter atenção o suficiente dos consumidores. O Marketing de Permissão funciona transformando esse mesmo problema numa vantagem: simplesmente não é possível prestar atenção em tudo.

ESTAMOS TODOS FICANDO SEM TEMPO

Duzentos anos atrás, os recursos naturais e as matérias-primas eram escassos. As pessoas precisavam de terra para plantar alimentos, de metais para fabricar panelas e de silicatos e outros elementos naturais para fazer janelas para as casas. Os magnatas que monopolizavam o mercado nesses e em outros recursos ganhavam uma fortuna. Ao criar um mercado de um recurso escasso, você consegue ter lucro.

Com o advento da Revolução Industrial e o crescimento da nossa economia de consumo, a escassez de recursos transferiu-se das matérias-primas para os bens acabados. As fábricas operavam no máximo. Os grandes industriais, como Carnegie e Ford, ganhavam seus milhões ofertando o que a economia demandava. Os marqueteiros podiam decidir tudo, porque havia escassez de opções.

Assim que as fábricas supriram a demanda, os marqueteiros desenvolveram marcas que os consumidores desejariam e pelas quais pagariam algo a mais. As pessoas estavam dispostas a andar um quilômetro por um Camel, e seria mais fácil elas brigarem do que mudarem de marca de cigarro. Quando as marcas eram novas e impressionantes, ter a marca certa era vital.

Porém, no livre mercado de hoje, existem muitas fábricas, muitas marcas e opções até demais. Com apenas um pouquinho de esforço e algum dinheirinho guardado, podemos comprar praticamente tudo o que queremos. Você encontra uma TV em cada casa deste país. As pessoas jogam fora os micro-ondas quebrados, em vez de mandar consertá-los.

Essa situação de excesso, ou de abundância de bens, é especialmente clara quando se trata de informação e de serviços. Fazer outra cópia de um software ou gravar outro CD não custa quase nada. As livrarias competem para oferecer 50 mil, 100 mil ou até 1 milhão de títulos — cada qual por menos de 25 dólares. É vasto o excesso de propriedade intelectual e de serviços.

Imagine uma ilha tropical povoada por pessoas com necessidades simples e recursos em abundância. Ali você não vai encontrar uma economia vibrante. Isso porque você precisa de duas coisas para que haja uma economia: pessoas que querem coisas e uma escassez de coisas que elas querem. Sem escassez, não há base para uma economia.

Quando há uma abundância de qualquer *commodity*, o valor dessa *commodity* despenca. Se uma *commodity* pode ser produzida à vontade e custa pouco ou nada para ser feita, também é improvável que ela seja escassa. É essa a situação da informação e dos serviços hoje. Eles são abundantes e baratos. A informação na web, por exemplo, é abundante e gratuita.

O software também serve de exemplo. O servidor web mais popular não é feito pela Microsoft nem pela Netscape. E não custa mil nem dez mil dólares. Chama-se Apache, foi criado por um consórcio mais ou menos livre de programadores e é totalmente gratuito. Você baixa de graça, usa de graça. No que diz respeito a recursos, a informação não é escassa.

Existe, porém, um recurso crucial cuja oferta é cronicamente baixa. Bill Gates e você têm a mesma quantidade dele. Nem mesmo Warren Buffet pode comprar mais. Esse recurso escasso é o *tempo*. E, considerando a sobrecarga de informação atual, isso significa que há uma vasta carência de atenção.

Essa carência combinada de tempo e de atenção é específica da atual era da informação. *Os consumidores de hoje estão dispostos a pagar muito para poupar tempo, ao passo que os marqueteiros estão doidos para pagar muitíssimo para obter atenção.*

O Marketing de Interrupção é inimigo de qualquer pessoa que esteja tentando poupar tempo. Ao interromper constantemente aquilo que estamos fazendo a qualquer momento, o marqueteiro que nos interrompe não apenas tende a não conseguir vender seu produto, como também desperdiça nosso bem mais cobiçado: o tempo. A longo prazo, portanto, o Marketing de Interrupção está condenado como ferramenta de marketing de massa. O custo para o consumidor é simplesmente alto demais.

A alternativa é o Marketing de Permissão, que oferece ao consumidor a oportunidade de *voluntariar-se* para o marketing. Ao falar

apenas com voluntários, o Marketing de Permissão garante que os consumidores prestem mais atenção à mensagem de marketing. Ele permite que os marqueteiros contem a história de maneira calma e sucinta, sem medo de ser interrompidos por concorrentes ou por Marqueteiros de Interrupção. Ele atende tanto consumidores quanto marqueteiros, numa troca simbiótica.

O Marketing de Permissão incentiva os consumidores a participar de uma campanha de marketing interativa, de longo prazo, em que eles são recompensados de algum modo por prestar atenção a mensagens cada vez mais pertinentes. Imagine a sua mensagem de marketing sendo lida por 70% dos clientes prospectivos para os quais você a envia (não 5% ou mesmo 1%). Em seguida, imagine que mais de 35% respondam. É isso que acontece quando você interage com os clientes prospectivos um de cada vez, com mensagens individuais, trocadas ao longo do tempo com permissão deles.

O Marketing de Permissão é aguardado, pessoal e pertinente.

Aguardado — as pessoas anseiam por ouvir você.
Pessoal — as mensagens relacionam-se diretamente com o indivíduo.
Pertinente — o marketing trata de algo que interessa ao cliente prospectivo.

Já sei o que você está pensando. Tem alguma armadilha aí. Se é preciso personalizar cada mensagem para cada consumidor, isso é proibitivo. Se você ainda está pensando com base no arcabouço do marketing tradicional, você tem razão. Porém, na atual era da informação, mirar clientes individuais não é tão difícil quanto parece. O Marketing de Permissão pega o custo de interromper o consumidor e o espalha não por uma mensagem, mas por dezenas de mensagens. E essa alavancagem leva a vantagens competitivas e a lucros substanciais. Enquanto a concorrência continua a interromper estranhos e a obter resultados medíocres, sua campanha de Marketing de Permissão está transformando estranhos em amigos e amigos em clientes.

A maneira mais fácil de contrastar o Marqueteiro de Interrupção com o Marqueteiro de Permissão é com uma analogia a respeito de casamento. Ela também serve para exemplificar como enviar múltiplas

mensagens individualizadas ao longo do tempo funciona melhor do que endereçar uma mensagem única, não importando o quanto essa única mensagem impressione.

AS DUAS MANEIRAS DE SE CASAR

O Marqueteiro de Interrupção compra um terno extremamente caro. Sapatos novos. Acessórios elegantes. Em seguida, trabalhando com o melhor banco de dados e com os melhores estrategistas de marketing, escolhe o bar com o segmento ideal.

Ao entrar no bar, o Marqueteiro de Interrupção anda até a pessoa mais próxima e a pede em casamento. Caso seja recusado, o Marqueteiro de Interrupção repete esse processo com cada pessoa no bar.

Se o Marqueteiro de Interrupção está de mãos vazias depois de passar a noite inteira pedindo pessoas em casamento, é óbvio que a culpa é do terno e dos sapatos. O alfaiate é demitido. O especialista em estratégia que escolheu o bar é demitido. E o Marqueteiro de Interrupção tenta de novo, em outro bar.

Se isso parece familiar, é normal. É assim que a maioria dos grandes marqueteiros enxerga o mundo. Eles contratam uma agência. Fazem anúncios fantásticos. "Pesquisam" o lugar ideal para inserir os anúncios. Interrompem as pessoas na esperança de que uma em cem vá comprar alguma coisa. E, então, quando isso dá errado, eles demitem a agência!

A outra maneira de se casar é muito mais divertida, muito mais racional e muito mais bem-sucedida. Chama-se namorar.

Um Marqueteiro de Permissão vai a um encontro. Se ele dá certo, então acontece outro encontro. E mais outro. Até que, depois de uns dez ou doze encontros, os dois lados conseguem comunicar-se realmente bem a respeito de suas necessidades e desejos. Depois de vinte

encontros, eles conhecem as famílias um do outro. Por fim, depois de uns três ou quatro meses de namoro, o Marqueteiro de Permissão faz o pedido de casamento.

O Marketing de Permissão é como namorar. Ele transforma os estranhos em amigos e os amigos em clientes da vida toda. Muitas das regras do namoro valem, assim como muitos dos benefícios.

CINCO PASSOS PARA NAMORAR SEU CLIENTE

Todo marqueteiro precisa oferecer ao cliente prospectivo um incentivo para voluntariar-se. No vocabulário do namoro, isso significa que você tem de oferecer algo que faça com que seja interessante o bastante ter o primeiro encontro. Afinal, um primeiro encontro representa um grande investimento em tempo, dinheiro e ego. Assim, é melhor que haja motivo o bastante para voluntariar-se.

Sem um motivo egoísta para continuar a namorar, seu novo cliente potencial (e seu novo namorado potencial) negará uma segunda oportunidade. Se você não oferecer um benefício ao consumidor para prestar atenção, sua oferta vai sofrer o mesmo destino de todas as outras campanhas de propaganda que estão concorrendo pela atenção dele. Ela será ignorada.

O incentivo que você oferece ao cliente pode ir de informação ou entretenimento a uma rifa e até a um pagamento direto pela atenção do cliente prospectivo. Porém, o incentivo deve ser claro, óbvio e entregue de maneira clara.

Essa é a diferença mais óbvia entre o Marketing de Permissão e o Marketing de Interrupção. Os Marqueteiros de Interrupção passam o tempo inteiro interrompendo estranhos, numa tentativa quase lamentável de aumentar a popularidade e de capturar a atenção. Os

Marqueteiros de Permissão gastam o mínimo que puderem de tempo e dinheiro conversando com estranhos. Em vez disso, eles agem com o máximo de rapidez para transformar estranhos em clientes prospectivos que decidem "aceitar" receber uma série de comunicações.

Segundo, usando a atenção oferecida pelo cliente, o marqueteiro dá aulas ao longo do tempo, explicando ao consumidor como é o produto ou serviço que ele tem a oferecer. O Marqueteiro de Permissão sabe que o primeiro encontro é uma oportunidade de obter um segundo encontro com a outra pessoa. Cada passo do caminho tem de ser interessante, útil e relevante.

Como o cliente prospectivo aceitou prestar atenção, é muito mais fácil explicar seu produto. Em vez de preencher cada mensagem com entretenimento projetado para atrair a atenção ou com estardalhaço projetado para atrair a atenção de estranhos, o Marqueteiro de Permissão pode concentrar-se nos benefícios do produto — em maneiras específicas, focalizadas, centradas no modo como o produto ajudará o cliente prospectivo. Sem dúvida, essa capacidade de falar livremente ao longo do tempo é o elemento mais poderoso dessa abordagem de marketing.

O terceiro passo envolve reforçar o incentivo. Com o tempo, qualquer incentivo se desgasta. Assim como seu namorado pode se cansar até mesmo do melhor restaurante, o cliente prospectivo pode demonstrar cansaço do mesmo incentivo repetido. O Marqueteiro de Permissão precisa trabalhar para reforçar o incentivo e para ter certeza de que a atenção se mantém. Isso é surpreendentemente fácil. Como se trata de um diálogo, não de um monólogo narcisista, o marqueteiro pode ajustar os incentivos oferecidos e afiná-los para *cada* cliente prospectivo.

Junto com o reforço do incentivo, o quarto passo é aumentar o nível de permissão que o marqueteiro recebe do cliente potencial. Agora, não vou entrar em detalhes a respeito de qual passo do processo de namoro corresponde a isso, mas, em termos de marketing, o objetivo é motivar o consumidor a dar cada vez mais permissão ao longo do tempo. Permissão para coletar mais dados a respeito da vida pessoal, dos *hobbies* ou dos interesses do cliente. Permissão para oferecer uma nova categoria de produto para a avaliação do cliente. Permissão para oferecer uma amostra do produto. O espectro de permissão que você

consegue obter de um cliente é bem amplo, e limitado apenas por sua relevância para o cliente.

Ao longo do tempo, o marqueteiro usa a permissão que ele obteve para alterar o comportamento do consumidor — isto é, fazer com que ele diga "aceito". É assim que você transforma a permissão em lucros. Depois que a permissão é concedida, ela se torna um ativo realmente importante para o marqueteiro. Agora você pode viver feliz para sempre repetindo o processo mencionado acima enquanto vende cada vez mais produtos ao cliente. Em outras palavras, o quinto e último passo é alavancar sua permissão, transformando-a numa situação lucrativa para ambos. Lembre-se, você tem acesso àquilo que um cliente tem de mais valioso — sua atenção.

CINCO PASSOS PARAR NAMORAR O CLIENTE

1. Ofereça ao cliente prospectivo um incentivo para voluntariar-se.
2. Usando a atenção oferecida pelo cliente prospectivo, com o tempo, vá dando aulas, explicando-lhe seu produto ou serviço.
3. Reforce o incentivo para garantir que o cliente prospectivo mantenha a permissão.
4. Ofereça incentivos adicionais para obter ainda mais permissão do consumidor.
5. Com o tempo, alavanque a permissão para alterar o comportamento do consumidor no sentido dos lucros.


VOLUME
TUNING
OFF
FM

A PERMISSÃO É UM INVESTIMENTO

Nada que é bom é gratuito e isso vale em dobro para a permissão. Obter a permissão firme e profunda dos consumidores-alvo é um investimento.

Quanto vale uma permissão? Segundo seu relatório anual, a America Online pagou até 300 dólares para obter um novo cliente. A American Express investe quase 150 dólares anuais por cada novo cliente. A America Online ganha o bastante em taxas para justificar essa despesa? De jeito nenhum. Porém, os outros benefícios associados com obter a permissão para anunciar para um detentor do cartão superam o custo alto. A Amex vende a seus clientes uma vasta gama de produtos, não apenas um cartão American Express. Ela também usa ferramentas sofisticadas de gestão de bancos de dados para rastrear o comportamento do consumidor a fim de preparar ofertas sob medida para indivíduos. Ela alavanca sua permissão para aumentar a receita.

Uma das principais corretoras de Wall Street atualmente paga 15 dólares em aquisição de mídia só pela permissão para telefonar para um cliente potencial! Sim, é caro mesmo, e vale até mais do que isso. Ela descobriu que o rendimento de um telefonema aguardado, bem-vindo e pessoal é tão mais alto do que um telefonema anônimo durante o jantar, que está disposta a pagar bem por esse privilégio.

Enquanto esses (e outros) marqueteiros descobriram o poder da permissão, muitos Marqueteiros de Interrupção descobriram, para sua tristeza, que o custo de gerar um novo cliente está se aproximando rapidamente do valor líquido atual desse consumidor. Em outras palavras, eles estão perto de perder dinheiro em cada cliente, por isso, tentam compensar em volume.

O Marketing de Permissão se destaca do ruído e permite que o marqueteiro fale com seus clientes prospectivos como amigos, não como estranhos. Essa comunicação personalizada, aguardada, frequente e pertinente tem muitíssimo mais impacto do que uma mensagem aleatória exibida num lugar aleatório num momento aleatório.

O MARKETING DE PERMISSÃO É AGUARDADO, PESSOAL E PERTINENTE

Aguardado — as pessoas querem te ouvir.
Pessoal — as mensagens têm relação direta com o indivíduo.
Pertinente — o marketing tem a ver com algo que interessa a o cliente prospectivo.

Pense na escolha de um bom restaurante para jantar. Se você ficar sabendo do restaurante por meio de uma ligação de telemarketing ou de um panfleto deixado na caixa de correio, é provável que você ignore a recomendação. Porém, se um amigo em quem você confia recomenda o restaurante, é provável que você o experimente.

O Marketing de Permissão deixa você transformar estranhos, pessoas que talvez fossem ignorar sua oferta não solicitada, em pessoas dispostas a prestar atenção quando a sua mensagem chega de maneira esperada e apreciada.

Um Marqueteiro de Interrupção procura emprego mandando o currículo para mil estranhos. Um Marqueteiro de Permissão arruma emprego concentrando-se em uma empresa e estabelecendo laços com ela, prestando consultoria para ela e trabalhando com ela até que a empresa confie nele o bastante para oferecer-lhe um cargo em tempo integral.

Uma editora que usa o Marketing de Interrupção vende livros infantis enviando-os a livrarias, na esperança de que o público ideal vá esbarrar neles. Um Marqueteiro de Permissão monta clubes do livro em cada escola do país.

Um Marqueteiro de Interrupção vende um novo produto apresentando-o em cadeia nacional. Um Marqueteiro de Permissão vende um novo produto informando a todos os atuais clientes que há um modo de obter uma amostra grátis.

	Interrupção	Permissão
Aguardado	Não	Sim
Pessoal	Raramente	Sim
Pertinente	Às vezes	Sim

O MARKETING DE PERMISSÃO É UM CONCEITO ANTIGO COM RELEVÂNCIA NOVA

O Marketing de Permissão não é tão glamoroso quanto contratar Steven Spielberg para dirigir um comercial cheio de supermodelos. Não é tão fácil quanto reproduzir um comercial algumas vezes mais. Não é tão barato quanto fazer um website e esperar que as pessoas o encontrem num motor de busca. Na verdade, é um trabalho duro.

Pior de tudo, o Marketing de Permissão exige paciência. As campanhas do Marketing de Permissão crescem com o tempo — o contrário daquilo que a maioria dos marqueteiros busca hoje em dia. E o Marketing de Permissão exige um ato de fé. Até uma campanha de interrupção ruim obtém resultados imediatos, ao passo que uma campanha de permissão exige infraestrutura e a crença na durabilidade do conceito de permissão antes que ele floresça com o sucesso.

Porém, ao contrário do Marketing de Interrupção, o Marketing de Permissão é um processo mensurável. Ele evolui com o tempo para cada empresa que o utiliza. Ele se torna um ativo cada vez mais valioso. Quanto mais você se compromete com campanhas de Marketing de Permissão, melhor elas funcionam ao longo do tempo. E esses processos acelerados, alavancáveis, são a chave do sucesso na nossa era de ruído.

Assim, se o Marketing de Permissão é tão eficiente e se as ideias por trás dele não são realmente novas, por que esse conceito não foi usado de maneira eficaz anos atrás? Por que este livro só foi publicado agora?

O Marketing de Permissão está aí desde sempre (ou ao menos desde que existe namoro), mas ele aproveita as novas tecnologias melhor do que as outras formas de marketing. A internet é o maior meio de mala direta de todos os tempos, e o baixo custo da interação frequente a torna ideal para o Marketing de Permissão.

Originalmente, a internet capturou a atenção dos Marqueteiros de Interrupção. Eles entraram correndo, gastaram bilhões de dólares aplicando suas técnicas de Marketing de Interrupção e tiveram um fracasso quase total. O Marketing de Permissão é o instrumento que destrava o poder da internet. A alavancagem que ele traz a esse novo meio, combinada com o lixo onipresente que infecta a internet e praticamente todos os outros meios, faz com que o Marketing de Permissão seja a tendência mais forte do marketing na próxima década.

À medida que novas formas de mídia se desenvolvem e o ruído fica ainda mais intenso, o ativo da permissão é que vai gerar lucros para os marqueteiros.



A EVOLUÇÃO DA PROPAGANDA EM MASSA

A propaganda em massa criou marqueteiros de massas.



CEM ANOS ATRÁS,

as pequenas empresas eram donas de tudo. Praticamente cada dólar do varejo ia para uma empresa pequena, cujo proprietário era um indivíduo. As empresas locais eram receptivas, capazes, e as pessoas confiavam nelas. Elas tinham a infraestrutura para lidar com clientes que não tinham cartões de crédito, telefones ou números de contas na Federal Express.

Sem uma infraestrutura de comunicação em massa nem a tecnologia para expandir-se, as empresas permaneciam pequenas e locais. Era impossível para elas imaginar uma campanha de propaganda de escala nacional. Os novos clientes eram adquiridos um de cada vez, normalmente pelo boca a boca ou batendo de porta em porta.

As empresas sabiam exatamente quanto valia um novo cliente e agiam de acordo com isso. Um proprietário passava horas com um cliente prospectivo, sabendo que aquela interação individual se pagaria várias vezes.

Os consumidores respondiam a esse cuidado pessoal e desenvolviam a expectativa de que seriam atendidos pessoalmente. O livreiro

local leria um livro antes de recomendá-lo. O queijeiro local ficaria contente em oferecer uma provinha de um sabor novo a um cliente. Não era incomum que o dono de uma loja passasse algum tempo extra com um cliente, novo ou velho, ou que o fornecedor desse lojista também fosse seu vizinho.

AS MARCAS GIGANTES GERARAM A MÍDIA INTERROMPÍVEL

As marcas gigantes e as empresas multinacionais foram criadas como resultado de várias mudanças sociotecnológicas interconectadas que ocorreram ao mesmo tempo.

A primeira mudança foi a Revolução Industrial. Antes das economias de escala que vieram da construção das fábricas, não havia motivo nenhum para ser grande. Quando tudo era feito à mão, ter mais artesãos não tornava sua empresa mais eficiente ou lucrativa.

Porém, assim que surgiram as economias, as empresas se depararam com uma escolha. Elas podiam crescer ou podiam definhar. Muitos empreendedores viram a oportunidade que havia em escalar seus negócios e levantaram o dinheiro para fazer exatamente isso.

Segundo, o desenvolvimento do carro e do caminhão permitiu entregar coisas produzidas a mais do que alguns quilômetros de distância. De repente, as empresas podiam comprar coisas em volume, manufaturar muitos itens e enviá-los pelo país inteiro, e até pelo mundo inteiro.

Um resultado desses investimentos foi que as empresas precisaram de propaganda de massa. Não adiantava construir uma fábrica que era eficiente na produção em massa se era impossível entregar esses bens para um mercado maior. E você não poderia fazer isso se não convencesse os consumidores a comprá-los. Em vez de depender

apenas do boca a boca e das vendas pessoais, as grandes empresas não tinham escolha além de descobrir um meio de fazer com que mais e mais gente comprasse a produção de suas fábricas.

A grande surpresa era que não foram as fábricas nem o carro que causaram o grande aumento na lucratividade corporativa. Foi a propaganda. As economias que vinham de estabelecer um produto como marca líder e as enormes recompensas financeiras que vinham de cobrar a mais por um nome de confiança eclipsavam o que se poupava na produção.

O marketing rapidamente se tornou a parte mais lucrativa da empreitada. Nas palavras de um comentarista, "tudo o mais é despesa". A capacidade de atrair um grande número de clientes com a propaganda foi uma revelação para essas novas empresas. Primeiro enamoradas e depois viciadas, elas basearam todo o seu modelo de negócios e toda a sua organização na capacidade de atingir as massas.

Na década de 1920, os publicitários eram considerados os salvadores da sociedade industrializada, os homens sofisticados que domariam o poder das multidões para elevar a sociedade. À propaganda, atribuiu-se o mérito de levar o limpo, o puro e o poderoso aos cidadãos comuns, de baixar os preços e aumentar imensamente a responsabilidade direta que os produtores tinham com seus produtos.

Assim que os produtores começaram a anunciar, eles descobriram (alguns de maneira bem acidental) uma verdade extraordinária: quanto mais anunciavam, mais vendiam. E o valor das vendas era maior do que o custo de anunciar! Tinha chegado o moto-contínuo do mercado.

O desenvolvimento de mídia preenchida com conteúdos para levar toda essa propaganda foi uma consequência direta dessa descoberta. Os Marqueteiros de Interrupção precisavam de algo para interromper, por isso os jornais floresceram e as revistas apareceram aos milhares. O Marketing de Interrupção levou à criação da mídia de massas que conhecemos? Com certeza!

Um ótimo resumo dessa evolução está na história do Crisco.



CRISCO: UMA EVOLUÇÃO DE MARKETING MOVIDA PELO PRODUTO

Em 1900, o pessoal na Procter & Gamble estava encantado com o sucesso do sabonete Ivory. O Ivory foi o primeiro sabonete embalado, de marca, capaz de competir com o sabonete feito à mão ou com o sabonete em volume, desembalado, do magazine local. Para aquela jovem empresa, era um negócio insanamente lucrativo, de crescimento rápido, mas o sucesso do Ivory logo trouxe um problema. Era limitada a oferta de óleo de algodão, um importante ingrediente na manufatura do Ivory.

O óleo de algodão era produzido por poucos trustes firmemente controlados, e três grandes vendedores conseguiam comprar quase todo o óleo no mercado. A P&G precisava desesperadamente de outro produto que usasse muito óleo de algodão. Com dois grandes produtos e uma necessidade ainda maior de óleo de algodão, a P&G teria ainda mais força perante os trustes firmemente controlados. Mais força levaria a um fornecimento mais confiável e a melhores preços para a P&G.

Por quatro anos, os pesquisadores trabalharam para criar o produto ideal que usaria muito óleo de algodão. Enfim eles criaram o Crisco, um produto projetado para substituir a banha, exatamente como o Ivory tinha substituído o sabão feito em casa.

Em 1908, quando a P&G introduziu o Crisco, não havia revista *Time* nem uma novela como *General Hospital* em que fazer propaganda. Sem uma mídia de massas confiável, a P&G valeu-se do Marketing de Permissão.

Ela começou pagando as linhas de trem (o equivalente das linhas aéreas de hoje) para usar Crisco em vez de banha nos empadões servidos a bordo (e para informar os clientes quando ele estava sendo servido). Eles pegaram depoimentos de médicos e até de rabinos, um dos quais disse que o Crisco era "o maior avanço para o judaísmo em quatro mil anos".

A P&G organizou chás em todas as cidades grandes, pedindo que um cidadão renomado convidasse as principais damas. Claro que tudo que era oferecido para acompanhar o chá era feito com Cristo.

Por fim, a P&G introduziu uma série de livros de receitas gratuitos. Usando uma técnica clássica de Marketing de Permissão, a P&G não tentou vender o produto. Em vez disso, ela promoveu o livro gratuito. Assim que uma cliente prospectiva levantava a mão pedindo essa informação, as histórias dentro do livro explicavam-lhe os benefícios do produto. O livro rapidamente virou um *bestseller*.

A campanha teve sucesso. O Crisco rapidamente se tornou um grande centro de lucros para a P&G. Ele também impactou as mercearias e mudou a maneira como as pessoas cozinhavam.

Porém, assim que a bola começou a rolar, a P&G percebeu que o Marketing de Permissão sozinho não expandiria a popularidade da marca Crisco rápido o bastante. Assim, ela aproveitou a ausência de ruído e passou a usar uma campanha de Marketing de Interrupção. Agora que tinha uma base de vendas, ela queria expandi-la, e rápido. Por isso, começou a comprar anúncios onde quer que pudesse. E, como havia muito pouco ruído, a propaganda popularizou a marca de maneira rápida e barata.

COMO O MARKETING DE INTERRUPÇÃO CRIA OPORTUNIDADES DE PERMISSÃO

Assim que o mundo corporativo teve um vislumbre da propaganda de massas, os marqueteiros de massa ficaram obcecados pelo Marketing de Interrupção. Os motivos eram simples:

- O Marketing de Interrupção era fácil. Faça alguns anúncios, divulgue-os por toda parte.

- O Marketing de Interrupção era escalável. Se você precisa de mais vendas, compre mais anúncios.

- O Marketing de Interrupção era previsível. Com a experiência, um marqueteiro de massa conseguia dizer quantos dólares a mais em faturamento seriam gerados por cada novo dólar gasto em anúncios.

- O Marketing de Interrupção se encaixava no viés de comando e controle das grandes empresas. Ele era totalmente controlado pelo anunciante, sem nenhum efeito colateral esquisito.

- O Marketing de Interrupção era lucrativo. O produto certo gerava um lucro maior do que o custo da empresa para anunciá-lo.

Os marqueteiros de massa otimizaram suas organizações para essa abordagem. Criaram gerentes de marca, agências de publicidade, empresas de mensuração, grupos de foco e inúmeras outras técnicas para institucionalizar seu apego ao Marketing de Interrupção.

Esse foco no Marketing de Interrupção permitiu que as grandes marcas se tornassem ainda maiores e mais dominantes. Os cem maiores anunciantes respondem por mais de 87% de todos os gastos em propaganda neste país. E mais de oitenta dessas empresas anunciam há mais de vinte anos.

Isso tem duas implicações importantes. Primeiro, o comportamento desses grandes anunciantes dita e dirige o mercado como um todo. Segundo, e mais importante, não há praticamente nenhum marqueteiro de primeira geração trabalhando nessas empresas.

Dizendo com toda a franqueza, as grandes empresas não contratam pessoas para reinventar suas técnicas de marketing que já são bem-sucedidas. Em vez disso, elas contratam e treinam pessoas para fazer exatamente o que os últimos publicitários fizeram. Elas vendem Crisco do mesmo jeito que vendiam há oitenta anos atrás. A caixa de

Rice Krispies não muda há anos. A Ford usa uma rede de marketing e distribuição construída em 1920.

Os marqueteiros de segunda e terceira geração não querem embolar o meio de campo em pleno jogo. Talvez eles tenham notado que suas técnicas atuais de marketing não parecem funcionar tão bem quanto funcionavam, mas eles não foram contratados para demolir o canal de distribuição nem para questionar o fundamento mesmo de sua herança de marketing.

O Marketing de Permissão representa uma enorme ameaça e também uma enorme oportunidade. Assim como a máquina de fax alterou o cenário de serviços de mensageiros expressos e da Federal Express, o Marketing de Permissão vai mudar a maneira como as empresas anunciam produtos.

Muitas das grandes empresas vão ficar com o que sabem e permanecer fiéis aos métodos de marketing que as levaram aonde estão hoje. Isso cria oportunidades nababescas para novas empresas, para empresas com nada a perder, para empresas com a flexibilidade e com a iniciativa necessárias para experimentar um jeito bem diferente de obter e manter clientes.



COMEÇANDO:
CONCENTRE-SE
NA FATIA DE
CONSUMIDOR,
NÃO NA FATIA
DE MERCADO

4

Demita 70% dos seus
consumidores e veja seus
lucros aumentarem!



CINCO ANOS ATRÁS,

Don Peppers e Martha Rogers escreveram um livro que alterou para sempre o cenário do marketing. Intitulado *The One to One Future* [O Futuro Um a Um], eles propunham que se repensasse radicalmente a maneira como os marqueteiros tratam os clientes. Peppers e Rogers apresentaram um manifesto sobre a maneira como as empresas podem aumentar seus lucros vendendo mais coisas para menos clientes. Em outras palavras, eles acreditam que é mais sensato concentrar-se em aumentar as vendas para uma porcentagem menor dos seus clientes atuais do que encontrar clientes novos.

A ideia por trás de seu livro é direta e levou diretamente ao programa por trás do Marketing de Permissão: obter um novo cliente é caro. É preciso dinheiro para obter sua atenção e um esforço contínuo para ensiná-lo (o Marketing de Interrupção é caro, assim como o processo de obter a confiança de um cliente). Também é caro para o cliente, que precisa passar muito tempo avaliando e entendendo as características e benefícios de um produto.

Assim, dizem os autores, em vez de se concentrar em como maximizar o número de novos clientes, o foco deve estar em manter os clientes por mais tempo e em obter muito mais dinheiro de cada um deles ao longo do tempo.

É a volta aos velhos tempos, em que os lojistas tinham uma oferta limitada de clientes e trabalhavam para obter o máximo de receita de cada um deles. Só que agora, com a tecnologia, as empresas podem combinar esse pensamento antiquado com a capacidade de, ao mesmo tempo, aumentar sua base de clientes.

Se a AT&T gasta centenas de dólares para obter um novo cliente de chamadas interurbanas e esse cliente paga apenas 20 dólares por mês pelos serviços da AT&T, então a empresa tem de descobrir outras maneiras de gerar renda por meio da interação com *aquele* cliente, em vez de gastar sua energia obtendo mais um consumidor novo.

Ao vender serviços de telefonia celular, de segurança domiciliar e uma gama cada vez maior de outros itens, a AT&T pode recuperar o custo de obter esses clientes.

A Levi's construiu uma das maiores marcas de *jeans* femininos do país. E fez isso sem ter um único *jeans* na loja. Em vez disso, um especialista treinado toma as medidas das mulheres e as manda para uma fábrica computadorizada. Nela, calças semicustomizadas são feitas para atender aquele pedido.

A compradora adquire um produto sob medida a um custo bem inferior. A Levi's tem grandes economias em seus riscos de inventário e em seus custos de propaganda. E o melhor de tudo: uma vez que uma cliente tenha dado suas medidas à Levi's, uma vez que ela tenha enfrentado o incômodo de tomarem suas medidas, uma vez que tenha usado jeans customizados, será que ela consideraria trocar de marca para poupar alguns dólares?

Para aprofundar um pouco mais a abordagem de marketing um a um, Peppers e Rogers gostariam que você se concentrasse em quatro coisas ao vender para os clientes:

1. Aumente sua "fatia de carteira". Entenda quais necessidades você é capaz de satisfazer, então use o conhecimento que você tem, e a confiança que construiu, para fazer aquela venda adicional.

2. Aumente a durabilidade dos relacionamentos com clientes. Invista dinheiro na retenção de clientes, porque esse custo é uma pequena fração do custo de adquirir clientes.

3. Aumente suas ofertas de produtos aos clientes. Ao manter o foco no cliente, e não no varejo ou na fábrica, um produtor ou lojista pode aumentar amplamente suas ofertas, aumentando assim sua fatia de carteira.

4. Crie um relacionamento interativo que atenda mais necessidades do cliente. Trata-se de um círculo. Ao incentivar constantemente o consumidor a dar mais informações, o marqueteiro pode oferecer mais produtos.

Essa série de técnicas não é nem fácil nem gratuita. Se fosse, todo mundo a executaria. Ela exige um investimento enorme em tecnologia escalável bem como o foco e o compromisso de executá-la corretamente. Ela também pressiona muito mais sua organização, porque, à medida que cada cliente passa a valer mais, o custo de perder um cliente aumenta.

USE A PERMISSÃO NO COMEÇO DO PROCESSO DE MARKETING

Don Peppers e Martha Rogers abriram os olhos de muitos marqueteiros e fizeram com que eles olhassem rio abaixo depois da primeira venda. Ao reconhecer o alto custo de obter uma primeira venda e o altíssimo valor de um cliente para a vida toda, a filosofia um a um pode aumentar drasticamente a lucratividade.

O Marketing de Permissão exige que, além de olhar rio abaixo, os marqueteiros agora olhem rio acima. O desafio que está diante da

maioria das empresas é que elas reparam nas pessoas quando é tarde demais.

O processo de obter novos clientes precisa ser redesenhado. Como lagartas que se transformam em borboletas, os clientes prospectivos passam por um ciclo de cinco passos:

Estranhos
Amigos
Clientes
Clientes fiéis
Ex-clientes

Hoje, a maioria dos marqueteiros não repara nas pessoas, não as rastreia nem interage com elas antes que sejam clientes. Alguns nem sequer prestam atenção até o cliente se tornar um cliente fiel. Infelizmente, alguns não reparam em seus clientes até que se tornem *ex*-clientes descontentes.

É essencial, considerando-se o alto custo de falar com estranhos, que os marqueteiros transfiram o foco de sua atenção rio acima. Eles precisam ter um processo que cuide dos totais desconhecidos a partir do momento em que eles demonstram pela primeira vez ter interesse.

Nesse momento, um conjunto de mensagens de marketing precisa começar a ser aplicado. O objetivo é ensinar o estranho, adulá-lo e incentivá-lo a se tornar amigo. E, uma vez que ele se torne amigo, aplicar marketing focalizado até criar um cliente.

Sabe como a sua empresa faz isso agora? A maioria dos marqueteiros não tem a menor ideia. Eles se fiam numa *mistureba* de interrupções entregues aleatoriamente na expectativa de que, dessa sopa primordial, surja um cliente plenamente formado.

Os computadores e o Marketing de Permissão podem mudar isso. Agora você pode escolher *quem* você alcança. *Quando* você o alcança. A ordem das mensagens. Os benefícios oferecidos. Você pode criar dezenas ou até centenas de caminhos para que um indivíduo siga desde o primeiro contato até a concessão da permissão de nível mais alto.

Se as mensagens de marketing que você manda são aguardadas, pertinentes e pessoais, elas vão se destacar do ruído e aumentar o conhecimento do cliente prospectivo a respeito dos benefícios que você

oferece. Uma organização que esteja concentrada nesse processo desde o começo sempre terá melhor desempenho do que outra que não esteja.

A SINERGIA NATURAL ENTRE O MARKETING DE PERMISSÃO E O MARKETING UM A UM

Como você viu, o Marketing de Permissão é o primo do marketing um a um. Se Peppers e Rogers começam o processo com a primeira venda, a permissão começa o processo com o primeiríssimo contato.

O Marketing de Permissão trabalha com o objetivo de transformar estranhos em amigos e, em seguida, amigos em clientes. O marketing um a um usa as mesmíssimas técnicas, incorporando o conhecimento, a frequência e a relevância para transformar clientes em superclientes. O marketing um a um não compete com o Marketing de Permissão; ele faz parte do mesmo contínuo. O marqueteiro um a um pega a permissão que foi concedida depois que alguém se torna cliente e usa essa permissão para criar clientes ainda melhores. Quanto melhor a permissão, mais lucro é criado.

O marqueteiro um a um trabalha para encontrar o máximo de consumidores novos que puder para extrair o máximo de valor de cada cliente.

O Marqueteiro de Permissão trabalha para encontrar o máximo de clientes prospectivos que puder para converter o maior número de clientes prospectivos em clientes. Em seguida, ele alavanca a permissão continuamente.

Não é possível construir um relacionamento um a um com um cliente sem que o cliente explicitamente concorde com esse processo. Tudo, desde descobrir um tamanho de sapato a construir sistemas de computadores mutuamente dependentes com um fornecedor, exige um acordo explícito das duas partes.

Ao medir a profundidade da permissão que você tem com cada cliente (um pode permitir que você envie um produto que ele pode devolver se não gostar, outro pode deixar você telefonar quando chegar um novo produto), você pode começar a monitorar os benefícios do seu investimento em Marketing de Permissão. Ao se concentrar em quão profunda é sua permissão com seus clientes atuais, você pode começar a reconhecer o valor do seu ativo de permissão.

Frank Pritt e Tim DeMello gerem uma empresa chamada Streamline, a qual está na vanguarda da junção entre o Marketing de Permissão e o marketing um a um. A Streamline capitaliza as tecnologias e as mudanças sociais que estão alterando nossas vidas e constroem um negócio fantástico, que serve de modelo para o futuro. Ela oferece aos clientes a possibilidade de lhes poupar horas e horas de tempo a cada semana resolvendo praticamente todos os seus problemas rotineiros.

Um telefonema para a Streamline leva a uma apresentação de vendas customizada, feita por um representante de vendas treinado da empresa. E, num número surpreendentemente alto de casos, essa apresentação de vendas leva a uma primeira venda. Em seguida, a Streamline vai até sua casa e instala uma grande caixa de madeira e um refrigerador na sua garagem. Em seguida, ela pede para entrar na sua casa para poder escanear os códigos UPC[1] de cada item da sua geladeira e da sua despensa. Ela pega o nome da sua farmácia e do lugar onde você manda lavar a seco suas roupas. Isso é que é permissão!

Em seguida, usando a web, você faz um *login* toda semana e diz à Streamline quais são suas necessidades. Você preenche uma lista de compras pré-automatizada. Ela também pega roupas na lavanderia, remédios que foram receitados e fotos que você mandou revelar.

1 Universal ProductCode, ou Código Universal de Produtos, sistema de catalogação usado nos Estados Unidos e no Canadá. (N.T.)



E assim, enquanto você está no trabalho, ela resolve todas essas pequenas obrigações, pega aquilo de que você precisa e deixa na sua casa.

A Streamline faz isso por cerca de 30 dólares por mês. E, quanto mais serviços ela oferece, mais permissão obtém dos clientes. Num único ano, o cliente médio faz 47 pedidos e gasta mais de 5 mil dólares com ela. Multiplique isso por milhões de clientes potenciais e você percebe o tamanho dessa oportunidade! À medida que a empresa obtém mais permissão, não é difícil imaginá-los oferecendo também faxina, pintura, jardinagem e uma vasta gama de serviços de cuidados domésticos e de entregas.

Ao "ter" permissão para anunciar novos serviços e ao usar técnicas um a um para conhecer suas preferências e lembrar delas, a Streamline está criando um meganegócio para o próximo século. Ela está construindo um ativo que não tem nada a ver com uma marca e tudo a ver com o relacionamento dela com você.

Será que a Streamline vai ter concorrentes? Sem a menor dúvida. Porém, uma vez que ela tenha estabelecido a permissão com os clientes, será extremamente difícil para um concorrente tomar seu lugar.

Um exemplo mais conhecido é a Amazon. Pergunte à maioria dos seres humanos sencientes e eles dirão que a Amazon é uma livraria da web. Os analistas dirão que é uma das maiores marcas a surgir primeiro na internet.

Porém, se a Amazon está determinada a vender livros, ela tem graves problemas. Primeiro, paga muito mais pelos livros do que a Barnes & Noble por causa de sua escala menor. Porém, mesmo que ela supere essa desvantagem, outros vendedores on-line, como o novo serviço on-line da Bertelsmann (a maior editora do mundo), sem dúvida conseguirão competir em preço.

Assim, por que a Amazon está tão ocupada construindo sua base de clientes, perdendo dinheiro com cada cliente e tentando compensar em volume? Por que seu prospecto afirma que ela está perdendo dinheiro e não sabe quando vai parar de perder?

A Amazon parece estar construindo um ativo de permissão, não um ativo de marca. A Amazon tem permissão explícita para rastrear quais livros você compra e quais livros você olha. Ela tem permissão explícita para enviar mensagens promocionais de e-mail. Ela está construindo comunidades de interesses específicos, em que a Amazon

e seus clientes poderão conversar entre si a respeito de gêneros específicos de livros. Por quê? Onde está a compensação?

A compensação vai chegar no dia em que a Amazon decidir publicar livros. É aí que está o lucro e que a Amazon tem mais capacidade de alavancar seu ativo de permissão.

Custa cerca de 2 dólares imprimir um livro e ele custa 20 dólares na livraria. Uma diferença enorme! Porém, a maior parte desse dinheiro desaparece em propaganda, frete e, especialmente, no despedaçamento de livros não vendidos. E se você pudesse retirar tudo isso?

Imagine que a Amazon mande uma mensagem para cada pessoa do milhão de pessoas que comprou um livro de suspense em seu site ano passado (não custa nada para ela fazer isso, já que o e-mail é gratuito). Na mensagem, ela pergunta se você gostaria de comprar o próximo romance de Robert B. Parker, com o detetive Spenser, que estará disponível exclusivamente pela Amazon. E digamos que um terço desses clientes responda e diga: "Com certeza".

Agora a Amazon pode fazer uma oferta extraordinária a Robert B. Parker. "Escreva o livro. Vamos editá-lo, diagramá-lo e mandá-lo diretamente para as 333 mil pessoas que fizeram o pedido antecipado. Vamos deduzir nossos custos e ainda vamos ter 1 milhão para te pagar."

É bastante dinheiro por um livro de suspense. Porém, a Amazon ainda vai ganhar mais de 4 milhões de dólares em lucros com apenas um livro.

Multiplique esse cenário por cem ou por mil livros por ano. Usando a permissão, a Amazon pode fundamentalmente reconfigurar a indústria do livro inteira, suprimindo a intermediação e combinando cada passo da cadeia até que restem apenas dois: o autor e a Amazon.

É assim que se visualiza o poder da permissão. A tecnologia permite que os marqueteiros tenham uma memória perfeita e lhes dá a capacidade de customizar a correspondência imediatamente e entregá-la de graça por e-mail. Combine isso com um banco de dados de clientes que esperam receber mensagens de marketing suas porque você lhes deu permissão, e a maioria das cadeias de livros do ramo começará a enxergar uma ameaça surgindo.

Ao fazer estranhos subirem a escada da permissão, daquela primeira interrupção até o momento em que o consumidor lhe dá

permissão para efetivamente comprar produtos em nome dele, os marqueteiros podem otimizar seu processo de marketing inteiro. Os resultados podem ser fantásticos. Ao aumentar drasticamente a mensurabilidade e a eficiência do seu sistema de marketing, sua empresa pode multiplicar seus lucros.

As vendas e o marketing tradicionais envolvem o aumento da fatia de mercado, o que significa vender o máximo de produto que você conseguir para o máximo possível de clientes. O marketing um a um envolve buscar a fatia de cliente, o que significa garantir que cada cliente individual que compra o seu produto compra mais produtos, compra apenas a sua marca e está contente por usar seu produto em vez de outro para resolver seu problema. O valor verdadeiro e corrente de qualquer consumidor é uma função das compras futuras do consumidor, em todas as linhas de produtos, marcas e serviços que você oferece.

COMO DEMITIR 70% DOS SEUS CLIENTES PODE AJUDAR SEU NEGÓCIO

Quando há um fluxo constante de estranhos atravessando a porta como resultado do Marketing de Interrupção, você não precisa se preocupar tanto com proteger seus clientes atuais. Embora seja mais lucrativo atender os clientes que já existem, muitos marqueteiros não ficam à vontade com a mudança de poder que isso traz.

Uma história do e-commerce deixa essa lição bem clara. Um cliente pediu vários itens de uma pequena loja que vendia CDs online.

O cartão de crédito logo foi cobrado, mas depois de três semanas nada tinha chegado ainda.

O cliente mandou uma mensagem educada para o e-mail de atendimento ao cliente. Nenhuma resposta. Outra mensagem. Nenhuma resposta. Assim, quatro semanas depois, o cliente escreveu ao presidente da empresa.

O presidente respondeu no dia seguinte. Sua mensagem tinha poucas palavras: "Arrume algo para fazer."

Ele perdeu um cliente? Claro. Era essa a intenção dele. Mas o que ele ainda não aprendeu (e logo aprenderá, se não quiser desaparecer) é que o ato de tratar mal o cliente não lhe custou apenas uma venda. Custou-lhe a perda da permissão para vender produtos àquela pessoa pelo resto da vida.

Pense só. Ele estava dialogando com ela. Tinha o cartão de crédito dela. Sabe de quais CDs ela gosta. Se tivesse tratado aquela permissão com respeito, ela poderia ter facilmente levado a mil ou cinco mil dólares em vendas de CDs durante a vida da parceria. Porém, como o vendedor tinha uma loja física, e estava acostumado ao anonimato e à imprevisibilidade do comércio com qualquer um que entre, achou que estava perdendo uma venda de dez dólares. Que mancada.

Compare essa história com a história verdadeira de um cliente parecido num vendedor parecido, também on-line. Dessa vez, a reclamação a respeito da entrega lenta parou quando chegou ao atendimento ao cliente. O cliente obteve resposta em cinco minutos. A resposta foi factual (o endereço estava errado e o CD fora devolvido), mas a mensagem pedia desculpas. *E* o e-mail anunciava que, para compensar a inconveniência, outro CD do mesmo artista seria enviado de graça.

Qual vendedor tem mais chances de ganhar alguns milhares de dólares a mais em novos negócios com o nível de permissão obtido? O atendimento ao cliente sempre foi importante. Porém, agora que o poder passou para o consumidor, ele é muito mais importante.

Com base nessas histórias, porém, não há como saber que tipo de consumidor, ou de rendas futuras, aquela pessoa representava. Porém, considerando nossa capacidade vastamente aprimorada de "conhecer" os clientes num nível individual, é importante reconhecer que alguns clientes têm valor negativo e, às vezes, é sensato se livrar deles.

A recompensa vem para o marqueteiro na forma de uma capacidade maior de concentrar-se em cuidar dos clientes que representam bons candidatos de permissão para negócios futuros.

Isso significa que às vezes você tem de enfrentar o pesadelo do empreendedor — você tem de demitir um cliente. Considerando a otimização do atendimento ao cliente, às vezes é isso que é necessário. Um cliente que distrai, ou alguém que só escolhe um ou outro produto, ou que demanda uma porcentagem desproporcional do tempo e dos recursos da sua empresa, por exemplo, vai custar dinheiro. Claro que também é importante a maneira como você demite um cliente, e mandá-lo "arrumar algo para fazer" obviamente não é lá muito sensato.

COMECE FAZENDO O CLIENTE LEVANTAR A MÃO

Não surpreende que a primeira pergunta que muitos Marqueteiros de Interrupção fazem quando ouvem falar do Marketing de Permissão é: "Como você faz para as pessoas se inscreverem?" Como eles foram treinados na arte de obter respostas momentâneas de um grande número de pessoas, essa parte do processo é a mais familiar para eles.

O Marketing de Permissão quase sempre segue os mesmos passos simples. Cada campanha é muito diferente, mas os conceitos por trás de cada passo permanecem os mesmos. Em palavras simples, você interrompe os consumidores com uma mensagem projetada para fazer com que eles levantem a mão. É assim que eles se voluntariam para dizer "sim" para começar uma troca recompensadora de informações que acontece ao longo do tempo, a qual constrói a confiança que você pode alavancar como relacionamento de vendas. Porém, o primeiro passo continua sendo interromper o cliente. Esse é um motivo pelo

qual sempre haverá mídia de Marketing de Interrupção socialmente aceitável. Precisamos obter aquela atenção inicial.

Às vezes você tem a sorte de um estranho vir até você por vontade própria. Sempre haverá algumas pessoas que vão parar no seu website, por exemplo, ou clientes potenciais que ligam para o seu número gratuito ou entram na sua loja. Esses vêm de graça. Na maior parte do tempo, porém, você precisa usar as técnicas de interrupção comprovadas para atingir grande número de pessoas. Usando técnicas mensuráveis, os marqueteiros podem escolher a TV, o rádio, a mídia impressa, a mala direta ou mídias eletrônicas para capturar a atenção dos consumidores. Porém, sem algum modo de capturar a atenção de um estranho, o processo de permissão nunca começa.

Joanne Kates é a proprietária de terceira geração do Camp Arowhon, o acampamento de verão misto mais antigo da América do Norte. Com setenta anos de história, um grande boca a boca e uma clientela sólida, obter novos clientes não é a maior prioridade dela. Mesmo assim, o Arowhon precisa de um processo para transformar estranhos em campistas.

O acampamento usa o Marketing de Permissão para fazer isso. O primeiro passo é anunciar em feiras de campismo e em revistas que trazem grupos de anúncios de acampamentos de verão. Porém, ao contrário de quase todos os seus competidores, Joanne não está tentando vender seu acampamento. Ela sabe que ninguém escolhe um acampamento de verão para os filhos a partir de um anúncio em preto e branco de cinco centímetros.

Na verdade, seu único objetivo com o anúncio, e com a ida à feira, é obter permissão para mandar um vídeo e uma brochura. O anúncio vende a brochura, não o acampamento. Telefone para o número do acampamento e a equipe imediatamente vai qualificar seu interesse e mandar um vídeo (talvez o vídeo de acampamento mais bem produzido do mercado) e a brochura (também extremamente bem-feita).

O único objetivo do vídeo é obter permissão para um encontro em pessoa. Ele não vende o acampamento. Vende o encontro.

Agora, plenamente qualificada e tendo visto os depoimentos, as fotos, as instalações, e os campistas felizes, a família está pronta para pagar por uma estadia no acampamento. E isso é feito em pessoa.

Uma vez que um campista passe um verão lá, é provável que ele passe mais verões e traga um irmão ou uma irmã. Isso faz com que a venda valha quase 20 mil dólares. Ao usar o Marketing de Permissão, o Arohwhon consegue fazer essas vendas significativas passo a passo, com uma eficiência muito alta.

A cada passo, o único objetivo do passo seguinte é expandir a permissão. Ele interrompe para obter permissão para mandar um vídeo usando um pequeno anúncio impresso, usa o vídeo para obter permissão para visitar, usa a visita para obter permissão para vender um verão e usa o verão para vender seis outros verões.

Ao concentrar a mídia em obter permissão, em vez de fazer a venda definitiva, os marqueteiros conseguem obter muito mais de seus gastos. A taxa de respostas a uma amostra grátis, ou a um programa de afinidade, ou a um clube de aniversário pode ser cinco ou dez vezes maior do que a taxa de respostas a um anúncio que pede uma venda.

Essa é uma distinção crucial. O segundo passo do processo, depois que o cliente foi interrompido, é fazer uma oferta e chamar voluntários. A oferta deve apresentar uma motivação egoísta e não oferecer praticamente nenhum lado negativo.

Um consumidor interrompido não tem pressa nenhuma de mandar dinheiro nem está prometendo investir muito tempo. Um consumidor interrompido não vai preencher um longo formulário para que você entenda qual seu segmento, nem vai entrar no carro para ir até a sua loja. Quanto menos você pedir do consumidor, e quanto maior for a "propina", mais provável é que o consumidor lhe dê permissão. A permissão não será ampla nem profunda. Mas vai garantir que a sua próxima interação tenha um impacto muito mais significativo.

Quando a Hooked on Phonics fez anúncios de rádio no país inteiro que a ajudaram a crescer de zero a 100 milhões em receita, ela não tentou vender nada no rádio. Ela nem mencionou o preço. Ela vendeu os benefícios pedindo aos clientes potenciais que ligassem para 1-800-ABCDEFG para obter informações gratuitas sobre como ajudar os filhos. Informação gratuita. Ajudar os filhos. Não tem lado negativo. Não tem dinheiro envolvido. Essa oferta motivou milhões de pais preocupados a dar permissão para conhecer melhor o produto.

A Hooked on Phonics recebe muito mais atenção de uma plateia totalmente qualificada ao usar essa abordagem em dois passos. Imagine como teria sido mais difícil para ela gerar o mesmo nível de vendas se tivesse tentado fazer a venda pelo rádio.

Para poder tornar pertinentes e pessoais as mensagens de marketing que você manda, você precisa obter alguns dados. Os Marqueteiros de Permissão são totalmente óbvios quanto a seus objetivos com o consumidor. Eles deixam claríssimo o que farão com os dados que juntarem e por que é benéfico para o consumidor dar esses dados.

Às vezes se pede aos consumidores que visitam um website que deem seu número de telefone. Mas por que o consumidor faria isso? Sem um motivo específico para o comportamento do consumidor, sem uma recompensa, sem um benefício, o consumidor avassalado vai recusar.

A recompensa que você oferece a um consumidor tem de ser óbvia e simples. Para dramatizar a importância dessa fase, para torná-la mais grosseira do que ela precisa ser, eu a denomino isca. Ninguém discordaria de que, quando você vai pescar, você tem de usar a isca mais eficaz e mais óbvia que encontrar. O mesmo vale quando você tenta atrair consumidores.

Depois que você interrompeu o consumidor, fez uma barganha e trocou dados com ele, você precisa ensinar e em algum momento alavancar a permissão que obteve.

Se você está num meio em que a frequência é barata (como a internet), não tenha pressa. Construa a confiança por meio da frequência. Conte pacientemente a sua história a cada consumidor disposto a participar da troca.

Seja pessoal. Seja pertinente. Seja específico. E sempre seja aguardado. O aguardo, é claro, é ainda melhor do que a expectativa. Sem surpreender o consumidor, pouco a pouco, aumente o nível de permissão que você extrai.

Então, aumentando constantemente a magnitude das recompensas que você oferece ao cliente prospectivo, você consegue combater o atrito e a compressão e manter o consumidor interessado (compressão é a tendência das recompensas a funcionar cada vez menos com a repetição). Ao continuar o diálogo, você pode ensinar o consumidor até que um estranho se torne um amigo, e um amigo se torne um cliente.

Claro que esse processo não termina com a primeira venda. Ele simplesmente passa a ser marketing um a um. Usando a permissão já concedida, você então trabalha duro para expandir a fatia de carteira e para construir um ativo de permissão cada vez mais profundo e mais poderoso.

FAZER OS CLIENTES LEVANTAREM A MÃO EXIGE PLANEJAMENTO E CAPITAL

Interromper estranhos e obter sua atenção é a parte glamorosa do marketing. Os marqueteiros e suas agências de publicidade vivem do burburinho que criam. Eles investem milhões de dólares num comercial de um minuto, só para maximizar a eficácia da execução.

Um copywriter pode fazer sua carreira com um anúncio esperto. Aliás, uma campanha esperta de trinta anos para a Volkswagen ressuscitou dos mortos para gerar milhões de dólares em vendas do Novo Fusca em 1998.

Ao mesmo tempo que os Marqueteiros de Interrupção estão se armando com essas execuções matadoras, estão apoiando-as com enormes orçamentos de mídia — orçamentos de mídia que, muitas vezes, superam o custo de inventar ou até de produzir o produto.

Todo esse tempo e dinheiro é gasto com um objetivo em mente: interromper as pessoas. Se elas se lembrarem da interrupção no dia seguinte, melhor ainda. É um herói o Marqueteiro de Interrupção que faz um bom trabalho e amplia sua resposta de mala direta 0,1%, ou que aumenta a recordação no dia seguinte. O objetivo do anúncio é fazer isso.

Não seria ótimo se pudéssemos eliminar essa parte incrivelmente perdulária do processo? Infelizmente, os Marqueteiros de Permissão não podem ignorar a parte da interrupção do processo. Eles não podem evitar o custo de fazer os estranhos levantarem as mãos. Porém, eles *podem* alavancar a despesa dessa interrupção por múltiplas interações.

Essa é a grande vitória aqui. Ao alavancar uma interrupção por várias comunicações, o Marqueteiro de Permissão tem uma vantagem injusta. Uma mensagem torna-se seis, ou dez, ou cem. Uma interrupção momentânea torna-se um diálogo que pode durar semanas ou meses.

Sejamos específicos e comparemos um marqueteiro que teve de fazer um único anúncio valer a pena com outro que tem o luxo de usar a permissão. O Marqueteiro de Interrupção tem de ganhar o custo inteiro do anúncio com apenas uma visualização. Assim, se custa 2 dólares fazer uma pessoa prestar atenção no anúncio, ele só vale a pena se, na média, gerar mais de 2 dólares em lucros com novos negócios por visualização. Se o impacto é igual ao custo ou maior do que ele, pode passar o anúncio.

Reproduzir o mesmo anúncio com frequência aumenta muito a quantidade de retorno necessário. O marqueteiro tem de esperar 6 dólares em novos lucros como resultado de pôr o anúncio três vezes diante de um cliente prospectivo. Se o terceiro anúncio não consegue gerar impacto o suficiente para que valha a pena passá-lo, ele não se paga.

Como a frequência é gratuita num programa de permissão on-line, e muito mais eficaz off-line, o marqueteiro tem o luxo de surfar a curva de impacto sem uma curva de custo. Em outras palavras, uma vez que o pedágio inicial seja pago, o resto do percurso é quase gratuito.

Assim, nesse exemplo, se aquela única interrupção (que custou 2 dólares) pode se transformar em cinco comunicações, o marqueteiro ganha um bônus de quatro oportunidades a mais para recuperar aqueles 2 dólares.



COMO A FREQUÊNCIA CONSTRÓI A CONFIANÇA, E COMO A PERMISSÃO FACILITA A FREQUÊNCIA

O segredo que os marqueteiros
têm medo de contar


RADIO

DE ONDE VEM A CONFIANÇA?

É isso que todo marqueteiro quer saber. Sem confiança, os marqueteiros sabem que não há vendas. Confiança significa que o cliente prospectivo acredita não apenas que o produto sendo vendido vai efetivamente resolver seus problemas, mas que, se por algum motivo não resolver, a empresa vai manter a fama de seu desempenho.

Ficamos contentes por pagar a mais por nossas joias numa loja de luxo em vez de comprá-las de alguma figura esquisita nas ruas. Por quê? Porque confiamos que a loja vai vender um produto verdadeiro, ao passo que o cara com os relógios numa pasta representa um risco significativo.

As empresas pagam bilhões de dólares aos consultores por seus conselhos, quando poderiam provavelmente encontrar conselhos similares ali na rua, na faculdade mais próxima. Por que pagar mais? Porque a Bain, a McKinsey e similares são conselheiras de confiança. Elas têm tanto histórico e tanta credibilidade, que podem cobrar um preço significativo.

A Pan Am demonstrou o poder da confiança quando vendeu o nome de sua marca alguns anos atrás. Uma linha aérea sem aviões,

sem funcionários, sem portões — sem nem sequer pacotinhos de amendoins — vendeu seu nome e sua logomarca, cheios de credibilidade, por milhões de dólares.

Se a confiança é o objetivo, quais são as táticas? Por que alguns marqueteiros conseguem construir confiança ao passo que outros estão condenados a sofrer na obscuridade?

A confiança, enfim, não é um acontecimento. Você não passa do anonimato para marca de confiança em um dia. Antes, trata-se de um processo passo a passo que exige tempo, dinheiro e compromisso.

Antes que um marqueteiro possa construir confiança, ele tem de gerar familiaridade. Porém, não há familiaridade sem percepção. E a percepção — a ciência de fazer com que as pessoas saibam que você existe e entendam sua mensagem — não pode acontecer de modo eficaz no ambiente de hoje sem a propaganda.

COMO TRANSFORMAR A PERCEPÇÃO EM FAMILIARIDADE

Como a confiança é o maior impedimento individual para obter novas vendas e como a familiaridade é o trampolim da confiança, a percepção é uma questão crucial.

Se você não se importa com as consequências, não é muito difícil ser percebido. Corra pelo palco do Oscar só de meia e certamente você vai ser percebido. Porém, não será o tipo de percepção que você consegue converter em confiança. Ao invés disso, você vai precisar usar a propaganda para transmitir sua mensagem.

Porém, será que existem táticas e técnicas que podem deixar esse processo mais eficiente? Será que todas as campanhas de propaganda são iguais ou será que algumas funcionam melhor do que outras?

Desde o ponto de vista do anunciante, a tática individual mais importante é a frequência. Frequência é um conceito simples: quantas

vezes o seu anúncio é apresentado a um único indivíduo? Na prática, porém, a frequência pode criar algumas armadilhas.

Quando as agências de publicidade medem suas campanhas, elas olham alcance e frequência. Alcance é uma métrica bem simples. Quantas pessoas diferentes foram expostas a cada anúncio? A frequência, como veremos daqui a pouco, envolve algumas mensurações mais sofisticadas.

O primeiro problema com a frequência é que algumas pessoas podem não reparar nos seus anúncios, não importando com que frequência eles sejam exibidos. A recordação no dia seguinte da maioria das campanhas de TV varia, mas em geral fica abaixo de 10%. Se a recordação no dia seguinte do seu anúncio fica em 10%, isso significa que seu anúncio é considerado bem-sucedido, ainda que quase 90 entre 100 pessoas não se lembrem dele.

Das pessoas que *reparam* no seu anúncio, bem poucas prestam atenção nele, e menos ainda talvez entendam o que você estava tentando dizer. Claro, você deu duro no roteiro, escolheu o elenco como se estivesse filmando um grande longa-metragem e editou o vídeo de madrugada. Porém, os consumidores, com o tempo comprimido, abarrotados de informação, nem sempre entendem.

E como grande parte de todo anúncio é uma valorosa tentativa de capturar atenção, a mensagem não é tão pura quanto poderia ser. Quando você tem tigres animados, dançarinas, carros falantes e Spike Lee como diretor, às vezes não há espaço o suficiente para contar sua história.

Resumindo, os consumidores podem não entender o anúncio, ignorar o anúncio ou esquecer o anúncio. Assim, como na maior parte dos casos da propaganda, nove dólares em cada dez são desperdiçados.

A propaganda de resposta direta é a prova mais convincente disso. Contrate a melhor empresa de marketing direto que houver, compre uma página inteira do *New York Times* e conte os pedidos que vão chegar. Se você for muito bom e tiver muita sorte, algumas centenas (talvez alguns milhares) vão ler seu anúncio. Um número menor ainda será convencido pela sua prosa imortal a confiar em você, vai se considerar fracassado se não possuir seu produto e vai agir e efetivamente enviar dinheiro.

A taxa de respostas para anúncios assim é lamentável. É esse o segredo que os marqueteiros sabem — um único anúncio, por mais

bem produzido que seja, por mais convincente que seja, raramente basta para vender seu produto. Dizendo isso em termos positivos: *a frequência funciona.*

Muhammad Ali não virou campeão dos pesos pesados do mundo dando apenas um soco em vinte pessoas diferentes. Não: ele virou o maioral socando o mesmo cara vinte vezes. Ao aplicar frequência à cabeça do pobre adversário, Ali conseguiu transmitir sua mensagem.

A propaganda funciona da mesma maneira. Os publicitários sabem que a melhor maneira de fazer uma campanha funcionar é repetir os anúncios várias vezes. Sim, claro, tente alcançar todo consumidor que puder. Porém, é muito mais importante entregar anúncios com frequência. Repita, e repita, e repita.

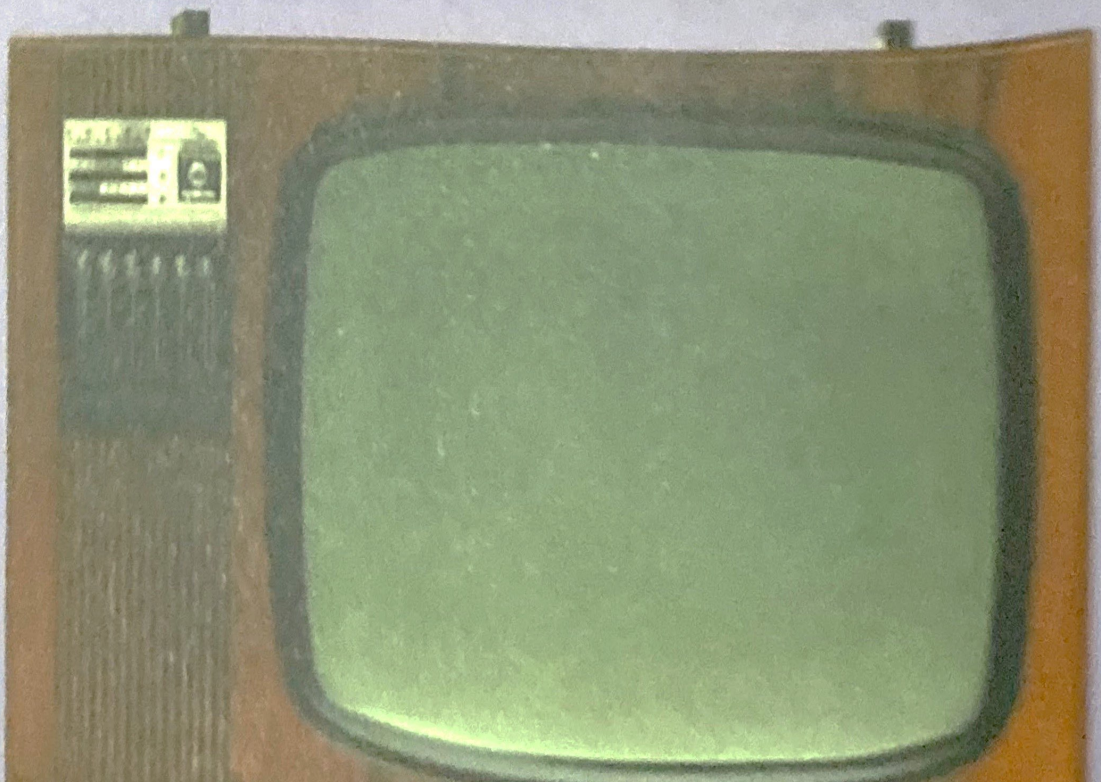
A frequência que você traz para uma campanha de propaganda faz duas coisas. A primeira é destacar-se do ruído só com a lei das médias. Se apenas 10% das pessoas se lembrarem do seu anúncio amanhã, mas o seu anúncio passar trinta dias seguidos, cedo ou tarde praticamente todo mundo vai se lembrar dele.

A segunda é que a frequência faz com que o consumidor se concentre na mensagem que você está tentando transmitir. Assim como ficar repetindo o que você diz a uma criança de quatro anos faz com que seja mais fácil que ela se lembre da ideia que você está tentando comunicar, assim como repetir comandos para um cavalo que está sendo amestrado tem mais chances de alterar o comportamento do animal, repetir o que você diz para um consumidor que você almeja aumenta a chance de que a sua mensagem seja transmitida.

Você se lembra das primeiras vezes em que ouviu uma grande canção pop? Provavelmente você teve alguma dificuldade para se lembrar da letra. Com certeza parecia que Jimi Hendrix estava dizendo *"Excuse me while I Kiss this guy"*[2] Então, com o tempo, ouvindo a música várias vezes, a mensagem ficou mais clara.

Lembra-se da primeira vez em que você viu a Candice Bergen, no comercial da Sprint, usando uma moeda de dez centavos para deixar

2 Da letra de "PurpleHaze". O verso certo é "Excuse me while I kissthesky" ("Com licença, vou beijar o céu"), e não "Excuse me while I kissthisguy" ("Com licença, vou beijar esse cara"). (N.T.)



claro o que dizia? Aqueles trinta segundos eram bem confusos. A Sprint tinha feito os telefones públicos custarem dez centavos de novo? Agora você tinha de pagar mais, ou menos, dez centavos? Havia restrições ou cobranças específicas?

Porém, depois que você via o comercial três, quatro ou dez vezes, provavelmente ficava bem claro que dez centavos era um preço muito bom por um telefonema, que a Sprint oferecia esse preço, mas a AT&T não, e que, se você telefonasse para a Sprint e mudasse de empresa, podia começar a poupar imediatamente. Uma mensagem bem simples, mas ela precisava ser repetida algumas vezes para ser absorvida.

Passando para uma mensagem mais complicada (também no ramo da telefonia), quanto tempo você levou para realmente entender o que queria dizer aquela campanha *"Friends and Family* ["Amigos e Família"] da MCI? Ela costuma ser considerada a campanha de propaganda mais eficaz da história dos serviços interurbanos, mas, ainda assim, foram necessários mais de 100 milhões de dólares para que ela transmitisse sua mensagem.

Nicholas Negroponte, do MIT Media Lab, usa uma grande analogia para dizer algo similar: quando você dobra o comprimento de um peixe, seu peso aumenta cerca de quatro vezes. A mesma coisa vale para a propaganda: quando você aumenta sua frequência em cerca de 100%, você normalmente aumenta sua eficácia em 400%.

A FREQUÊNCIA E A CONFIANÇA SÃO MAIS IMPORTANTES DO QUE O ALCANCE E SEU GLAMOUR

Assim, por que isso parece um segredo tão grande? Por que os marqueteiros têm tanto medo da frequência que muitas vezes receiam falar dela, receiam ter esperanças nela?

Considerando a opção entre alcance e frequência, muitos marqueteiros inexperientes cometem o erro de escolher o alcance. Eles dizem que atingir 100 pessoas com um comercial brilhante é muito mais eficaz do que alcançar 25 pessoas quatro vezes.

Essa abordagem parece animadora, mas pesquisas mostram que ela está errada. Uma simples história verdadeira leva esse exemplo a seu extremo e demonstra por que o alcance, por si, não consegue construir uma marca, vender um produto ou estabelecer confiança.

Anos atrás, um marqueteiro com um novo produto de alta tecnologia voltado para o público em geral me procurou para perguntar como lançar o produto. Ele tinha um orçamento de cerca de 400 mil dólares para aquele ano. Não bastava para colocá-lo entre os grandes, mas certamente bastava para causar impacto em seu público-alvo.

Seu plano, e não estou inventando isso, era comprar um comercial de um minuto em The Cosby Show (isso foi há algum tempo). Na época, esse era o programa mais popular da televisão e constituía uma das maneiras mais simples, mais eficientes de alcançar o maior número de consumidores.

Ele planejava gastar seu orçamento inteiro em um único comercial e, em seguida, parar de anunciar por um ano, enquanto vivia das enormes vendas que seriam geradas pelo anúncio.

Daquele seu ponto de vista, o raciocínio fazia sentido. Ele tinha um ótimo produto, com uma bonita história para contar. Acreditava que conseguiria contar a história em um minuto e que todo mundo que ouvisse a história imediatamente desejaria o que ele estava vendendo. Como ele tinha pressa de chegar ao mercado antes da concorrência, achava que deveria alcançar o máximo de pessoas no tempo mais curto e, em seguida, confiar na força avassaladora de seu produto para gerar vendas.

Claro que essa estratégia é ridícula, e ele percebeu isso antes de gastar seu orçamento inteiro nesse *nonsense*. Tudo era absurdo, porque muito poucas pessoas que viam *Cosby* eram seus clientes ideais. Os mais propensos a comprar talvez não vissem o comercial com atenção. E, se vissem, é improvável que com apenas uma única exposição à sua maravilhosa mensagem eles fossem sair correndo e comprar o produto.

Eis outra maneira de pensar no problema de alcance e frequência. Imagine que você tem um pacote com cem sementes de flores. Finja, também, que você tem cem regadores, cada qual com água o bastante para regar apenas uma semente por alguns dias.

Parece que você poderia fazer uma de duas coisas. Você poderia plantar todas as cem sementes e, em seguida, regar uma semente de cada vez. Nesse caso, acho que nenhuma das sementes floresceria. Ou você poderia plantar só vinte sementes e jogar as outras oitenta no lixo. Regue cada uma das vinte sementes cinco vezes durante uma semana e você provavelmente terá vinte flores.

Os marqueteiros detestam jogar fora sementes que estão ótimas. Eles querem que sua propaganda seja vista por toda parte. Infelizmente, até pouco tempo atrás, eles tinham de escolher entre alcance e frequência.

O problema com a frequência é que ela é cara. Dois anúncios em *Seinfeld* custam mais ou menos o dobro de um anúncio. Dois anúncios na *Time* custam mais ou menos o dobro de um anúncio. Duas malas diretas custam exatamente o dobro de uma. Não é possível ter alcance e frequência na mídia antiga. Com um orçamento fixo, os marqueteiros tinham de escolher.

Assim, em toda mídia há um grande *trade-off*. Quando você usa o Marketing de Interrupção para transmitir uma mensagem, você tem de escolher se quer almejar um novo cliente prospectivo, alguém que você espera que vá se endireitar na cadeira e prestar atenção no seu anúncio novo e inteligente, alguém que vai subitamente se levantar e dizer: "Meu Deus, a vida inteira esperei este produto, onde é que eu compro!", ou, por praticamente o mesmo custo, se vai anunciar para alguém que ignorou você da última vez em que você tentou lhe vender alguma coisa. Diante da escolha entre venda a barata e fácil e a venda persistente – gota a gota –, muitos marqueteiros escolhem a primeira.

Voltemos a Muhammad Ali. Depois que ele bateu dez vezes num cara e o cara continua de pé, a oportunidade do nocaute rápido passou há muito tempo. Só com persistência Ali vai derrubar esse cara. O caminho fácil não está mais disponível. Porém, o caminho que resta é aquele que funciona: a frequência.

Assim, mesmo que a frequência seja cara, ainda assim tem de ser usada. O motivo pelo qual os anunciantes nacionais têm de gastar tanto

dinheiro (a Procter & Gamble gastou mais de 2 bilhões de dólares no ano passado) é que, sem alcance e frequência, não é possível construir uma marca nacional.

O guru de marketing Jay Levinson entende que você tem de passar um anúncio 27 vezes para cada indivíduo até que ele tenha o impacto desejado. Por quê? Porque somente um em cada nove anúncios é visto, e você precisa vê-lo pelo menos três vezes para absorvê-lo.

O último obstáculo para a maioria dos marqueteiros é que eles gastam dinheiro demais fazendo concursos de popularidade em torno do conteúdo criativo dos anúncios que divulgam. Eles os mostram para o escritório inteiro, interrogam o porteiro, emolduram os anúncios e os pregam nas paredes. Em vez de se concentrar em anúncios que funcionam, eles se concentram em anúncios que são bacanas.

Pegue uma edição da *USA Today* e provavelmente você vai encontrar resenhas de comerciais. Resenhas! Vá para a área do cafezinho depois do Super Bowl e provavelmente você vai ouvir as pessoas reclamando de um anúncio chato de alguma empresa e falando que outro anúncio de outra coisa era legal e prendia a atenção.

Uma agência de publicidade que diga a seu cliente para deixar os anúncios intactos por meses, ou mesmo semanas, é considerada incompetente ou preguiçosa. Admitamos: é divertido fazer comerciais novos, é divertido alcançar um montão de gente, e é divertido criar anúncios que viram o assunto das conversas dos publicitários ou do país inteiro.

A única pessoa que deveria decidir quando você altera sua propaganda é seu contador! Quando o anúncio para de funcionar, quando não houver mais perspectiva de lucros, mude.

Os marqueteiros diretos sabem disso, porque mensuram tudo o que fazem. O catálogo da L. L. Bean é um monumento à frequência. Os consumidores fiéis receberam mais de trezentos catálogos nos últimos trinta anos, e cada um deles era bem parecido com o catálogo anterior.

Sempre que você tiver a sensação de que a frequência não é a solução, imagine que você é professora de cálculo e tem duas opções: 1) interromper a torcida da escola antes do jogo para dar uma aula de um minuto sobre integral para todos os mil alunos; ou 2) ter trinta minutos de atenção ininterrupta dos cinquenta melhores alunos da escola,

todos os quais conseguem acompanhar sua aula e precisam da nota máxima no curso para poder entrar na faculdade.

PROBLEMAS DE MARKETING RELACIONADOS À FREQUÊNCIA

1. Como as pessoas não prestam atenção na propaganda, os anúncios circulados sem muita frequência são ignorados.
2. Como os marqueteiros precisam interromper um consumidor ocupado, a propaganda traz muito estardalhaço junto com a mensagem, por isso não há muito espaço para contar uma história convincente.
3. Como os consumidores estão avassalados por dados, eles ignoram ou não entendem a maior parte das novas ideias.
4. A frequência é extremamente cara e é tentador concentrar-se em consumidores intocados em vez de concentrar-se naqueles que ainda não responderam.
5. É chato repetir frequentemente os anúncios.

Se o primeiro grupo sem dúvida vai oferecer maior alcance, é quase certo que ninguém vai aprender nada de cálculo. O segundo grupo, em contrapartida, tendo informações relevantes que capturam sua atenção dedicada, é muito mais propenso a captar a mensagem.

Outro problema que os marqueteiros de alcance enfrentam no que diz respeito à frequência é que a maior parte das mídias é otimizada para alcançar uma pequena porcentagem da audiência. Algumas pessoas *nunca* abrem as propagandas que chegam no correio. Algumas pessoas *nunca* assistem aos comerciais da TV. Algumas pessoas

on-line (na verdade, cerca de metade) jamais clicaram num banner na web. Assim, a ideia de anunciar para essas pessoas de novo e de novo é muito assustadora.

Alguns marqueteiros se perguntam: "Se os melhores clientes prospectivos já entenderam meus anúncios e em seguida os ignoraram, será que repetir os mesmos anúncios com frequência não me deixa apenas com a raspa do tacho — os menos suscetíveis, os menos receptivos, os mais difíceis de alcançar?" A verdade é que a resposta a essa pergunta é "não". Não é a raspa do tacho que você alcança. Você alcança os clientes prospectivos mais lucrativos com a frequência.

Imagine o pobre pipoqueiro do jogo de hóquei. Ele fica andando pelos assentos, carregando a cesta de pipocas pelas escadas. Tendo a oportunidade, o pipoqueiro vai percorrer o máximo de seções que conseguir em vez de ficar trabalhando repetidamente na mesma seção. Ele acha que os melhores clientes prospectivos levantam a mão logo. Como tem um monopólio, ele pode se dar ao luxo de só pegar a parte de cima, de ficar com as vendas fáceis e depois ir para casa. Sua lucratividade não se baseia em converter gente que não come pipoca em gente que come pipoca.

Considerando o alto custo da frequência para o pipoqueiro (cada minuto que ele passa numa seção é um minuto que ele não passa com um grupo novo), junto com a clara dicotomia entre compradores e não compradores, essa é provavelmente uma boa estratégia.

Porém, e se ele tivesse uma equipe de cinquenta vendedores trabalhando para ele? E se ele pudesse dar amostras grátis? E se fosse mais fácil e mais barato para ele falar com frequência com as pessoas que não comem pipoca? O que aconteceria se, uma vez que convertesse alguém aos prazeres da pipoca, ele pudesse vender uma caixa de pipoca para esse novo convertido a cada jogo pelo resto da temporada?

Infelizmente, é raro estar na posição do pipoqueiro. É muito mais provável que você esteja vendendo um produto mais complicado, num mercado muito mais ruidoso. Se for esse o caso, você vai vencer quando descobrir como tornar a sua frequência mais eficaz. O Marketing de Permissão vai permitir que você faça isso.

A PERMISSÃO DÁ PODER À FREQUÊNCIA

O Marketing de Permissão é o instrumento que faz com que a frequência funcione. Porém, antes de discutir por que isso é verdade, é importante prefaciar a discussão falando um pouco mais sobre a natureza da confiança numa marca. Eis aqui alguns exemplos de marcas nacionais que executaram diligentemente os passos necessários para conquistar a confiança: Crisco, Tabasco, Campbell's, Vaseline e Arm & Hammer.

Se você é como a maioria dos americanos, você tem cada um desses produtos na sua casa. E cada um deles foi lançado há mais de cinquenta anos. Cinquenta anos! Não estamos falando dos produtos mais bacanas, mais legais ou mais baratos. Estamos falando de produtos que você escolheu por confiar neles.

Por que você confia neles? Por causa da frequência. Porque, ao longo dos anos, você viu os anúncios, deparou-se com eles em restaurantes (e até em galerias de arte), comeu-os nas casas dos amigos e, em geral, foi inundado com mensagens frequentes a respeito de sua qualidade e confiabilidade.

Todas essas marcas agora estão só aproveitando. Elas fazem relativamente pouca propaganda, e sua propaganda não é muito inovadora nem agressiva. Porém, como elas usaram mais de cinquenta anos de frequência de maneira concentrada e constante, causaram um enorme impacto em você e em praticamente cada outro consumidor do país.

Como elas são de confiança, são lucrativas. Aliás, em praticamente todo ramo, *a marca de maior confiança é também a mais lucrativa.* A frequência levou à percepção, a percepção à familiaridade e a familiaridade à confiança. E a confiança, quase sem exceção, leva ao lucro.

Mas e se você não for a Vaseline? E se o seu produto não for parte da nossa cultura, e você precisar construir essa confiança?

A necessidade de frequência na propaganda significa que você não pode anunciar um produto uma única vez. Antes, esse processo é interativo, é uma abordagem que demanda tempo, persistência e ajustes

contínuos. Isso traz um novo modo de pensar sobre o marketing. E pode ir contra a maneira como fomos educados a pensar a respeito do trabalho e de nossas expectativas de como as coisas são feitas.

Um bom jeito de entender isso é se lembrar da sua escola. Ao longo de gerações, a escola primária serviu de janela para a maneira como funciona nossa cultura. Duzentos anos atrás, as pessoas trabalhavam como artesãs. Elas tinham poucos dispositivos mecânicos, trabalhavam em poucos produtos ao mesmo tempo e entregavam objetos que eram únicos de qualidade muito alta.

A escola também era um pouco assim. A escola de uma sala só era o domínio de um único indivíduo de talento. Sua função era trabalhar com cada aluno individualmente e, depois de alguns anos, entregar alunos que de fato tivessem aprendido alguma coisa.

Então aconteceu a Revolução Industrial, e mudamos nossos hábitos de trabalho para que incluíssem as fábricas. Essa mudança infiltrou-se em nossa concepção das escolas. Ao invés de depender de um indivíduo único para moldar alguns alunos, construímos escolas-fábricas.

Cada sala de aula é como uma estação de trabalho na linha de montagem. As carteiras ficam enfileiradas. Os professores dão aula a partir de um currículo padronizado. Em vez de serem recompensados como artesãos, são contratados por sua capacidade de seguir instruções. No fim de cada semestre, os alunos passam para a próxima parada na linha de montagem.

Os alunos que não se encaixam em seu "lote" na linha de montagem são transferidos para programas especiais. Os alunos que não atendem os padrões de qualidade estabelecidos pelo centro de controle de qualidade são punidos, consertados ou rejeitados. O sindicato dos professores, exatamente como o dos trabalhadores automotivos, exige cada vez mais padronização e proteção do emprego.

As escolas não mudaram muito, mas o marketing mudou. O marketing não pode mais funcionar como uma série de eventos em que o próximo anúncio é impresso e o resultado é uma subidinha mensurável nas vendas. Em vez disso, os marqueteiros de sucesso transformaram a propaganda num processo interativo. Usando relacionamentos, frequência e permissão, hoje é lucrativo alterar fundamentalmente a perspectiva da linha de montagem/sequência padronizada num processo

de longo prazo, num programa continuamente ajustado – que vai para um lado, vai para outro, cresce e se adapta.

Não existe mais isso de "passe um anúncio na terça, veja as vendas aumentarem na quarta". Os anunciantes não têm o poder de interromper consumidores o bastante para que isso compense como antes compensava.

Num mundo de customização em massa, de produtos de alta velocidade e de mensagens em velocidade ainda mais alta, os consumidores não querem uma abordagem em lote pré-fabricada. Assim como os consumidores hoje demandam mais personalização (das cem bebidas de café do Starbucks aos milhares de modelos diferentes da Nike), eles são mais suscetíveis a responder à propaganda que é frequente, focalizada e pessoal.

Era mais eficiente construir as coisas em lotes? Com certeza. Assim como provavelmente era mais eficiente ensinar as crianças em lotes. Porém, os dias de demanda alta e de oferta limitada acabaram. Não estamos mais competindo para ver quem consegue construir as fábricas que vão abastecer o mundo.

Agora o jogo mudou. Agora temos um jogo em que a oferta limitada é a de atenção, não a de fábricas.

Criar valor por meio da interação é muito mais importante do que resolver o problema de um consumidor em trinta segundos. Assim, se você consegue obter o direito de se comunicar por meio da permissão, você acabou de obter o direito de usar a frequência. E isso, como vimos, é o Santo Graal do marketing.

Muitos marqueteiros ficam desconfortáveis com essa mudança. Outros, porém, estão abraçando-a e tendo lucros enormes como resultado.

O Marketing de Permissão não é uma abordagem do estilo "apontar, mirar, fogo" do marketing. Em seu cerne, ele discorda abertamente do pensamento tradicional a respeito da propaganda. Os grandes marqueteiros das décadas de 1950 e 1960 sabiam interromper as pessoas. Eles sabiam como criar uma campanha que obteria atenção para, em apenas poucos momentos, comunicar uma ideia básica. Eles passavam muito tempo embutindo a interrupção em seu marketing e, em seguida, tornavam suas ideias simples o bastante para serem comunicadas no pouco tempo que sobrava.

Igualmente importante, eles tinham a coragem de usar a frequência para fazer seus anúncios funcionarem. Aqueles comerciais memoráveis do Fusca eram coerentes e frequentes. Os anúncios do Starkist Tuna e dos Frosted Flakes eram onipresentes. Os marqueteiros de massa tinham uma solução para os nossos problemas e eram disciplinados o bastante para transmiti-la de novo e de novo. Todos nos lembramos dessas campanhas clássicas, porque elas chegavam a nós com frequência maciça num ambiente que tinha muito menos ruído do que hoje.

O Marketing de Permissão permite a mesma eficácia. Ele incentiva o compromisso e a frequência que fizeram o marketing de massas funcionar anos atrás. Porém, ele troca a interrupção continuada pela interação contínua.

E se a frequência fosse gratuita? E se você pudesse se destacar do ruído e saber que o receptor da sua próxima mensagem de marketing iria realmente prestar atenção? E se você soubesse que, em vez de concentrar seus anúncios no estardalhaço, poderia fazer com que tudo fosse substância?

Lembra daquela professora de cálculo? Se ela tiver os alunos certos e se eles estiverem devidamente motivados para aprender (ou para tirar 10), ela terá permissão para ensiná-los com frequência. Ela não precisa passar muito tempo contando piadas, mostrando filminhos nem fazendo excursões. Ela tem a atenção deles.

Agora, como ela sabe quem eles são e o que eles querem, ela pode entrar num diálogo com eles. Ela pode transmitir as peças que faltam. Ela pode usar a frequência para transmitir uma mensagem.

A força que nasce da frequência é obviamente enorme. A única barreira era o quanto ela era ineficiente. Porém, com o Marketing de Permissão, pela primeira vez nesta arena de ruído crescente, a frequência é eficaz e eficiente.

Todo marqueteiro direto e todo marqueteiro de catálogo têm uma lista A. Trata-se da lista de pessoas que compram proporcionalmente mais produtos do que o resto da população. Quando o catálogo da J. Peterman ou da Lands' End chega na porta do cliente da lista A, ele presta atenção. Ele faz pedidos. O cliente prospectivo confia no vendedor, o cliente prospectivo compra do vendedor. Sem perceber,

esses marqueteiros diretos construíram um relacionamento baseado em permissão com esses clientes. Por acaso surpreende que eles comprem mais?

A permissão é explícita? Será que o consumidor disse: "Por favor, me mande catálogos"? Não exatamente. Porém, ao comprar desses catálogos, ao recompensar as interrupções frequentes com compras repetidas vezes, esses consumidores agora aguardam o catálogo. Eles concluíram que o catálogo é relevante para eles e evitam fazer compras até que chegue o catálogo seguinte.

Imagine como seria melhor a lista A se houvesse recompensas explícitas e permissão explícita em vez do relacionamento mais sutil que existe hoje.

O Marketing de Permissão é um processo disciplinado que permite que qualquer marqueteiro encontre o mesmo nível de atenção e de eficácia com seus clientes prospectivos. Ao criar explicitamente benefícios em troca de permissão e ao cumprir as promessas feitas, praticamente todo marqueteiro pode aumentar drasticamente a eficácia da frequência — e entregá-la a um custo menor.

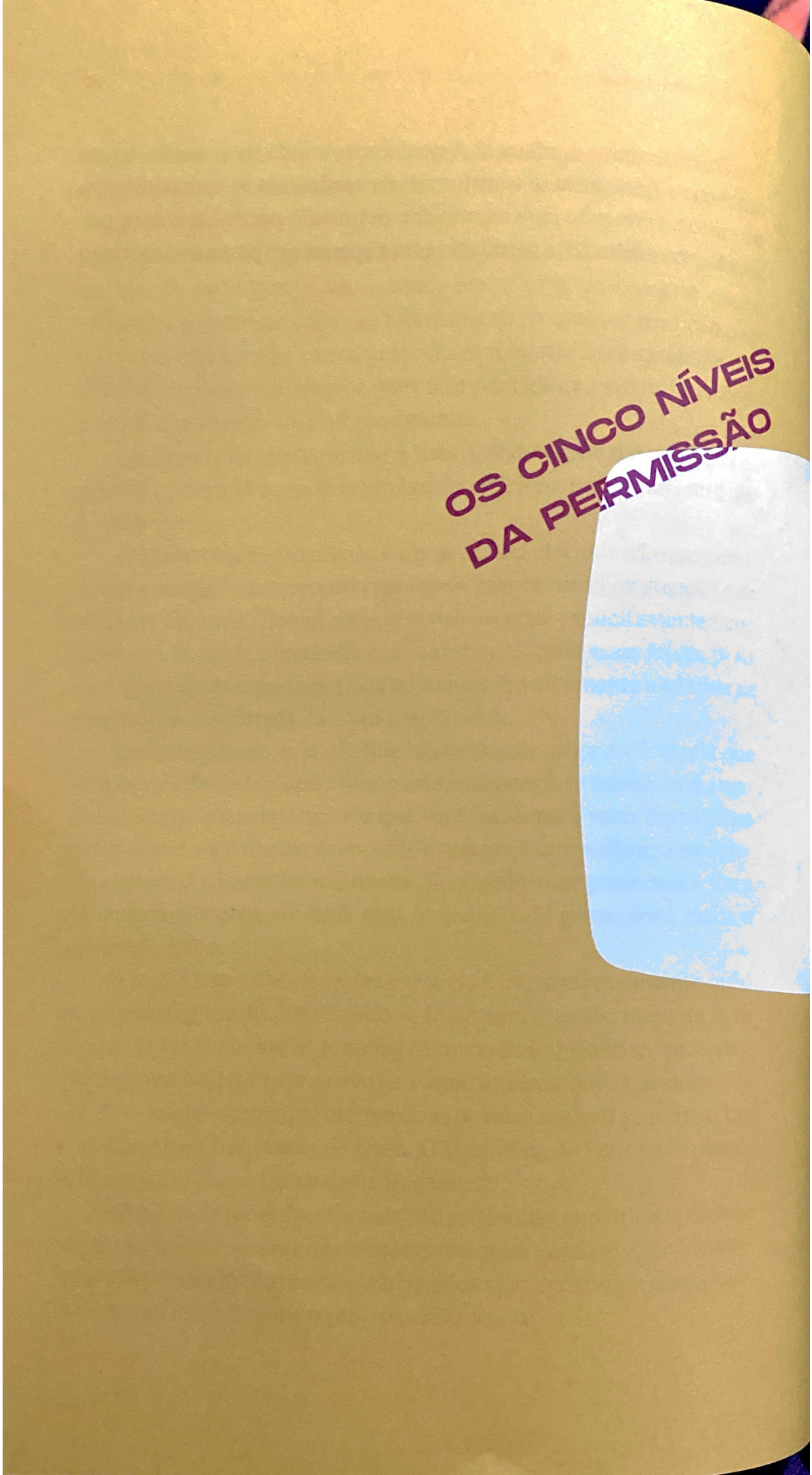
Essencialmente, o Marketing de Permissão pega a eficiência que vem de os clientes prospectivos prestarem atenção e transforma a economia em frequência. Uma vez que você saiba que a vasta maioria das pessoas que você almeja *quer* ouvir o que você tem a dizer, a frequência começa a parecer bem atraente. E, quando você pode usar a força da nova mídia para entregar essa frequência de graça, você marcou um gol de placa.

O maior segredo da internet é que ela é intrinsecamente um meio de marketing direto. Na verdade, a internet é o maior meio de marketing direto de todos os tempos. Num capítulo posterior, você verá exatamente o quanto a web não consegue interromper as pessoas.

O e-mail é o principal motivo de as pessoas usarem a internet. E o e-mail entrega frequência de graça. O Marketing de Permissão permite que você colha os frutos dessa frequência.

Volta e meia pesquisas de marketing demonstram que as pessoas são propensas a comprar de empresas nas quais confiam. Os consumidores dão muita importância a várias marcas e serviços em suas vidas e, em geral, a confiança é o pré-requisito crucial.

De onde vem a confiança? A confiança vem da frequência. Porém, antes que a frequência se transforme em vendas, ela se transforma em permissão. Permissão para comunicar, permissão para customizar, permissão para ensinar. E a permissão está a apenas um passo da confiança.


OS CINCO NÍVEIS
DA PERMISSÃO



O senhor deseja fritas
para acompanhar?

DEZ ANOS ATRÁS,

o leiteiro do seu bairro tinha um conceito de marketing totalmente obsoleto. Ele era a *punchline* numa piada a respeito de mulheres promíscuas. Hoje, porém, o leiteiro voltou. A Streamline entrega as compras de mercado. O Columbia Record Club manda CDs. E, sim, o leiteiro entrega leite. Tudo isso sem perguntar a cada entrega.

Nem todas as permissões são iguais. Lembra quando você "namorava" no segundo ano? Isso significava que você tinha permissão para dar as mãos, mas só às vezes, e só se não tivesse muita gente em volta. Esse é um nível de permissão diferente daquele de um casal de universitários que namora firme.

O objetivo do Marqueteiro de Permissão é fazer os consumidores subirem a escada de permissão, passando-os de estranhos para amigos, e de amigos para clientes. E de clientes, para clientes fiéis. A cada degrau da escada, a confiança aumenta, a responsabilidade aumenta e os lucros aumentam.

Existem cinco níveis de permissão. O nível mais alto de permissão é chamado de nível "intravenoso". O quinto, o mais baixo,

é chamado de nível "de situação". Aqui estão os cinco níveis em ordem de importância.

1. Intravenoso (e modelo "compra na aprovação");
2. Pontos (modelo de risco e modelo de sorte);
3. Relacionamentos pessoais;
4. Confiança na marca;
5. De situação.

Existe um sexto nível, mas ele é tão baixo, que nem vou citá-lo como um nível. Seu nome é *spam* (propaganda não solicitada). Ele será discutido por último.



O NÍVEL INTRAVENOSO DE PERMISSÃO

O nível mais alto de permissão é denominado "intravenoso". Isso é o que acontece quando você está na UTI com uma agulha no braço e uma bolsa de remédio pingando nas suas veias.

Seu médico tem sua permissão escrita para injetar praticamente qualquer coisa que ele quiser na sua bolsa de terapia intravenosa. Não apenas ele pode selecionar e administrar a droga; ele também pode, depois, cobrar pelo tratamento e ter plenas expectativas de que você pagará por ele.

Um marqueteiro que obteve permissão intravenosa do cliente está tomando as decisões de compra em nome do consumidor. Trata-se de

um privilégio imenso, mas o inconveniente é significativo. Se o marqueteiro tomar uma decisão errada ou, pior ainda, abusar da permissão, ela será revogada num instante.

Os escritórios de advocacia insanamente lucrativos da década de 1980 ganharam seu dinheiro usando esse nível de Marketing de Permissão. Empresas ricas deram-lhes o que eram essencialmente cheques em branco, junto com a permissão para realizar quaisquer atividades que fossem do interesse da empresa. Além disso, elas não perguntavam o preço de nada e não questionavam as cobranças jurídicas.

Algumas dessas empresas alimentaram essa permissão, cuidaram dela e se transformaram em corporações multimilionárias. Outras abusaram dela, viveram no topo algum tempo e ficaram inexplicavelmente surpresas quando as empresas abriram os olhos e começaram a perguntar o que estava acontecendo.

Cinquenta anos atrás, talvez o *player* individual mais lucrativo do mundo fosse o Book of the Month Club. Por que ele era tão lucrativo? Porque tinha permissão para escolher um livro e mandá-lo, junto com uma cobrança, para milhões e milhões de pessoas. O clube era semelhante aos clubes do livro que você vê hoje, tirando o fato de que havia menos opções e de que a vasta maioria dos destinatários aceitava o livro selecionado. O comitê de seleção dos títulos era composto por homens de letras conhecidos e participar desse comitê era considerado uma honra. O público basicamente concedia ampla permissão para que ele escolhesse qualquer livro e o enviasse.

Um marketing esperto e um gosto excelente valeram o direito de escolher, imprimir e enviar livros para um público que ansiava por ler suas seleções e também o direito de cobrar por elas. Com essa base de permissão intravenosa, o comitê do clube tinha um poder enorme. Ser o principal selecionado do mês poderia fazer a carreira de um autor decolar. O clube também não tinha medo de usar esse poder. Ele puxava os custos para baixo incansavelmente, adquirindo livros por valores muito menores do que custavam numa livraria. Porém, os livros eram vendidos a preço quase cheio.

Ao agir em nome do consumidor, o clube foi muito zeloso quanto à permissão recebida e construiu mais permissão ainda da sua base.



Foi só o fracionamento dos interesses americanos, junto com o reino maligno da TV, que acabou levando ao declínio do seu poder.

O pessoal na Poland Springs tem o mesmo nível de permissão com os garrafões de água do escritório. Sistemas de reabastecimento automático permitem que vendedores de óleo de aquecedores, e de outros produtos, façam investimentos prévios para adquirir permissão e, em seguida, para extrair lucros por anos a fio, por não violar a confiança conquistada.

Assinaturas de revistas são outro grande exemplo desse modelo. Cada edição que você recebe está paga *antes* de você a ler. Os clientes dão às editoras de revistas permissão para mandar-lhes um livreto cheio de anúncios e de artigos todo mês e concordam em pagar por isso antecipadamente.

Por que alguém faria isso? Por que abrir mão de tanto controle e permitir que outra pessoa lucre com esse nível de confiança?

O primeiro motivo, que está se tornando cada vez mais importante, é poupar tempo. A Streamline iria à falência se os Estados Unidos voltassem a ter um cônjuge que passa o dia em casa. Em vez de pagar a Streamline para fazer compras no mercado, pegar a roupa na lavanderia e as fotos que foram reveladas, você investiria algumas horas e pouparia alguns dólares fazendo isso você mesmo. Porém, como a Streamline pode poupar esse precioso recurso dos consumidores, pagamos contentes um valor a mais pelo tempo que poupamos.

O segundo motivo é poupar dinheiro. Em muitas indústrias, o custo do marketing é o maior custo individual do custo dos bens. Uma revista pode custar três vezes mais na banca do que custaria em uma assinatura. O depósito automático do seu salário custa uma fração do que é cobrado por alguma birosca que desconta cheques.

A abordagem de economia de custos aparece em muitas áreas. Por exemplo, em troca de eliminar seu risco e de poupar o custo de vendas, a Procter & Gamble dá ao Walmart um desconto enorme no detergente Tide. A P&G tem total acesso ao banco de dados das caixas registradoras do Walmart e efetivamente entrega Tide às lojas do Walmart sem nem sequer receber um pedido de compra.

Ao dar à P&G permissão para pôr o Tide em qualquer Walmart sempre que ele quiser, o Walmart poupa tempo e dinheiro.

O terceiro motivo é um pouco mais surpreendente. Muitos consumidores concedem permissão intravenosa, porque não gostam de ter de escolher. O Book of the Month Club praticamente garantia que você poderia ler o que todas as outras pessoas estavam lendo. O paciente no hospital não quer comparar remédios.

Como os computadores facilitam para os marqueteiros entender e catalogar as várias nuances individuais entre os clientes, esse motivo se tornará cada vez mais importante. Quanto mais bem-sucedido for o marqueteiro na seleção de produtos que são relevantes para as nossas vidas, mais dispostos ficamos a deixá-lo escolher por nós.

A quarta razão é evitar ficar sem o produto. O leiteiro garante que nunca faltará leite. O mesmo vale para o cara que entrega os garrafões de água. As oportunidades nessa arena são enormes. Imagine uma impressora a laser (conectada com a sua rede, claro) que automaticamente pede novos *toners* por e-mail quando a tinta está acabando. Ou um carro que avisa à fábrica por celular que é hora de ir fazer a revisão na frente da sua casa, enquanto você e a sua família dormem.

A ideia do reabastecimento automático pode ser estendida de novas maneiras à medida que a tecnologia facilita a execução desses sistemas. Assim, praticamente todo produto pode ser vendido por assinatura!

Não fiquei surpreso quando descobri que a Gateway tinha acabado de anunciar computadores por assinatura, conceito que proponho há anos. Em vez de comprar um computador e simplesmente assumir um risco, você simplesmente paga 49 dólares por mês e a cada dois anos a empresa envia o modelo mais recente e mais atualizado. Espere ver isso em cada vez mais ramos.

Afinal, você pode não querer tanto um carro específico, mas sim um meio de transporte confiável. Por isso, em vez de fazer o *leasing* de um carro por determinado período, você pode simplesmente pagar à Ford uma taxa mensal e dar à empresa permissão para colocar o carro certo, abastecido e em bom funcionamento, na frente da sua casa todo dia. Enquanto a Ford cumprir a sua parte, você estará disposto a ouvir qualquer oferta nova que ela apresentar.

"COMPRA NA APROVAÇÃO"

Claro que nem todo marketing intravenoso é automático assim. Há um segundo nível, denominado "compra na aprovação". Nesse modelo, um segundo nível de autorização é exigido antes que o consumidor seja efetivamente cobrado. Ele é muito mais comum do que o intravenoso pleno e, com certeza, você já concedeu esse tipo de permissão.

Quando o Columbia Record Club escolhe um disco para você, por exemplo, ele manda um bilhete dizendo qual será a seleção automática do mês seguinte. Caso você decida dizer "não", ele não manda. Se ele estimou corretamente as suas necessidades, o disco é automaticamente enviado.

Os marqueteiros muitas vezes chamam isso de "opção negativa". Ela com frequência é usada com muito sucesso por programas de continuidade, embora às vezes seja mal utilizada. Os cartões de crédito, por exemplo, facilitaram muito para os marqueteiros obter uma quantidade significativa de permissão com pagamentos automáticos. O problema surge quando os marqueteiros têm a esperança (ou mesmo a expectativa) de que o consumidor esqueça que deu essa permissão de opção negativa e geram anos e anos de receitas sem entregar nada em troca.

Os clientes mais lucrativos da Prodigy, em seu auge, por exemplo, eram indivíduos que assinavam o serviço com cartão de crédito e nunca o utilizavam! Mês após mês, os consumidores eram cobrados por algo que não usavam e, como isso era acrescentado automaticamente à fatura do cartão, muitas pessoas nunca reparavam (aliás, há dezenas de milhares de pessoas que pagam essa conta há mais de uma década).

A Cendant (ex-CUC) ganha muito dinheiro com a mesma técnica. As pessoas entram no Shoppers's Advantage ou em outros clubes de compras e pagam uma taxa anual de 49 dólares. Com um marketing excelente, ela conseguiu atrair dezenas de milhões de membros. Porém, em vez de trabalhar duro para ampliar a permissão a cada passo,

esses marqueteiros muitas vezes se valem da invisibilidade do pagamento em cartão de crédito para gerar uma anuidade.

A Prodigy, a Cendant e outros estão desperdiçando uma enorme oportunidade de permissão. Eles já fizeram a parte difícil. Obtiveram acesso ao consumidor e a seu cartão de crédito. Eles têm o direito de utilizar o *upsell* com esses clientes de maneira focalizada, pertinente e aguardada. O desafio é usar essa permissão para incrementar a quantidade de atenção e de lucro que pode ser extraída.

Porém, a "compra na aprovação" é mais do que uma opção negativa. Um vendedor da Nordstrom, por exemplo, muitas vezes obtém permissão para telefonar ou escrever quando um item específico chega à loja. Ou um grande vendedor de livraria pode se lembrar das preferências de um cliente e telefonar quando chegar o novo livro de Elmore Leonard.

A Amazon.com pretende construir o nível seguinte de seu negócio em torno da "compra na aprovação". Ao entender as necessidades e os desejos dos clientes e ao obter a permissão para falar com essa plateia, ela pode usar um filtro colaborativo — usar um computador para entender a probabilidade de que você vai gostar de algo novo com base nas suas compras pregressas — para avisá-lo sobre um livro que você talvez queira experimentar. Ela pode usar até mesmo (imagine só!) um ser humano para fazer recomendações!

Sob muitos aspectos, "a compra na aprovação" é a forma mais poderosa de permissão que muitos marqueteiros jamais vão obter. Ainda que não seja tão atraente quanto a intravenosa plena, ela oferece um canal escancarado entre o consumidor ocupado e o marqueteiro que precisa alcançá-lo.

Mesmo com esse alto nível de permissão, ainda é possível que os consumidores sejam roubados. O marqueteiro não pode ser complacente ou, pior ainda, não pode começar a se aproveitar da permissão.

Eu era cliente habitual de uma loja de molduras. Nunca olhava o preço que me cobravam, porque, ao longo do tempo, a loja tinha entendido as minhas preferências, e eu tinha concluído que sempre seria tratado com justiça.

Numa viagem recente, porém, descobri que outro cliente, menos fiel do que eu, obtinha um preço melhor. O medo de que aquele cliente fosse pesquisar preços tinha levado a loja a dar-lhe um desconto.

Ao ver isso, me senti traído. Não falei nada com a loja, mas, percebendo como tinha sido punido pela minha lealdade, eu tinha voltado a ser um cliente de molduras que prestava atenção no preço.

Os clientes querem mais do que preço. Querem uma combinação de preço, serviço, segurança e conforto. Se essa combinação é superior à do seu concorrente, você será capaz de manter esse nível invejável de permissão. Porém, cuidado para não acabar dando pouco valor à permissão. Se ela é valiosa para você, também é valiosa para os seus concorrentes.

Às vezes, mesmo depois que você obteve essa permissão intravenosa, você precisa instigar ainda mais os clientes a prestar atenção.



O NÍVEL DE PERMISSÃO DE PONTOS

O nível seguinte da permissão é o de pontos. Os pontos são uma abordagem formalizada e escalável para atrair e manter a atenção do cliente prospectivo.

Lembra-se dos Selos Verdes S&H[3]? Era uma ideia ótima. Toda vez que você comprava um produto numa loja participante, você ganhava alguns selinhos. Você os lambia e os colocava em livretinhos. Quando enchesse livretinhos o bastante, podia escolher um brinde.

A loja de departamentos usava os selos para recompensar a fidelidade e para construir a frequência. Afinal, poucos selos não valiam nada. Porém, se você voltasse várias vezes, eles subitamente adquiriam valor.

Claro que o varejista mais avisado usaria os Selos Verdes para modificar o comportamento do consumidor e, especificamente, para

[3] No original, S&H Green Stamps. (N.T.)

recompensar os consumidores por prestar atenção. Por exemplo, não é difícil se imaginar oferecendo Selos Verdes para qualquer pessoa que hoje compre sapatos Donna Karan. Mesmo que eu não quisesse comprar um par de sapatos, com certeza iria dar uma olhada neles caso estivesse juntando os pontos que você está oferecendo. A oferta de uma recompensa em troca de me ter como cliente (e, por extensão, de ter minha atenção) é realmente poderosa.

Pense em como isso é muito mais eficiente do que colocar algo à venda. Em vez de ter de dar um enorme desconto (basicamente um pagamento em dinheiro) e não obter nenhum benefício de longo prazo, o vendedor pode entregar apenas alguns dos pontos e não apenas obter atenção hoje, como também construir um programa que tem ainda mais chances de funcionar amanhã.

Os melhores programas de marketing melhoram com o tempo. Eles não dependem de novidades para destacar-se do ruído nem se baseiam num fundamento que não entrega valor efetivo a longo prazo. Os Selos Verdes funcionaram por décadas, porque se baseavam num princípio sólido e porque o conceito era bem executado.

Quanto mais você juntava Selos Verdes, mais você juntava Selos Verdes. Essa é uma tautologia essencial de qualquer programa de pontos. Eles têm de ser construídos de modo que ganhar cada vez mais pontos seja mais fácil e mais interessante. Os marqueteiros de pontos adoram dar recompensas, porque isso significa que o programa está funcionando. Os pontos têm um custo (no caso dos Selos Verdes, o custo é a quantia que você tem de pagar por cada selo que compra e dá ao consumidor). E os pontos têm resultado. Gaste mais pontos e obtenha mais resultados. Isso, por sua vez, não equivale a testar a sorte, mas a uma ciência previsível, testável.

Ao aplicar uma moeda de pontos que é exatamente congruente com as necessidades das pessoas que você está tentando alcançar, você pode aumentar de modo significativo a eficiência da oferta. Por exemplo, oferecer a milionários coleta de lixo gratuita é incongruente. Isso não vai atrair o número suficiente de pessoas que você quer nem vai alterar o comportamento dos poucos que reparam nisso.

Como pessoas diferentes têm limiares de atenção diferentes, descontos em dinheiro são uma forma grosseira de pontos. Com frequência,

o desconto é dado a alguém que teria vivido feliz sem ele. Outras vezes, o desconto não basta para fazer com que o cliente prospectivo ideal faça a primeira compra com você.

Como os pontos funcionam em muitos níveis e ficam cada vez mais valiosos como medida de atenção ao longo do tempo, eles superam os problemas de um desconto em dinheiro ou de um anúncio ruidoso na TV.

Há em qualquer programa de pontos um método flexível para recompensar os consumidores por prestar atenção ou por comprar algo. É bem simples rastrear e recompensar o comportamento dos compradores. Até a loja de sorvetes da minha cidade oferece um cartão que dá uma casquinha grátis depois que você compra dez. Ao fazer você assinar o livro de ponto a cada visita, o marqueteiro pode rastrear os clientes com precisão e construir fidelidade e frequência.

Porém, é difícil recompensar os clientes por prestar atenção. Provar que um indivíduo prestou atenção é difícil, especialmente se a plateia é grande. O que é pior é a oportunidade de fraude. Se você pode ganhar pontos deixando a TV ligada ou clicando o mouse, é muito fácil se aproveitar de um sistema que ofereça recompensas significativas.

Quando desenvolvi pela primeira vez as ideias sobre o Marketing de Permissão, aceitei meu próprio conselho e abri uma empresa voltada para o uso dessas técnicas on-line. Toda a abordagem do Marketing de Permissão adotada pela Yoyodyne estrutura-se em programas de pontos que recompensam os consumidores por sua atenção. Ao oferecer mais oportunidades (pontos) de ganhar um grande prêmio, a Yoyodyne é capaz de capturar e de manipular a atenção dos consumidores.

O melhor de tudo é que o custo de cada ponto é próximo de zero. Ao criar uma moeda que tem valor alto para os consumidores, mas um custo muito baixo para os marqueteiros, descobrimos um modo de gerar uma economia de atenção que funciona para todo mundo.

Os resultados são nada menos do que extraordinários. Após obter permissão de um consumidor, a Yoyodyne responde com uma série de mensagens por e-mail voltadas para explicar ao cliente prospectivo a mensagem do patrocinador.

A empresa tem uma taxa média de resposta às mensagens de 36%, com algumas promoções chegando a mais de 60%. Para ter uma ideia,

compare isso com a típica campanha de mala direta (em que você precisa comprar envelopes, selos e pagar a impressão!): cerca de 2% são considerados excelentes.

Como pode algo tão simples quanto pontos levar a um aumento de 1.800% em responsividade? Como é possível que prosaicos prêmios e simples rifas sejam tão bem-sucedidos na alteração do comportamento do consumidor?

A resposta dada pela maior parte dos críticos é que os programas de pontos na verdade não funcionam. Eles dizem que pagar as pessoas por sua atenção ou para fazer algo pode funcionar às vezes, mas, na maioria dos casos, esses programas incentivam as pessoas a fingir, a ler o anúncio por razões que não são as corretas.

Se isso parece lógico, é completamente errado. Em vários estudos auditados e em testes lado a lado, pudemos mostrar que, nesse tipo de programa, os consumidores são igualmente ou mais propensos a efetivamente comprar e depois comprar de novo, do que os consumidores que são interrompidos por meios convencionais.



COMO EVITAR OS "CAÇADORES DE OPORTUNIDADES": TODO MUNDO QUER ALGUMA COISA

Talvez a maior crítica que já ouvi às técnicas do Marketing de Permissão é que as pessoas acreditam que vão atrair os temidos "Caçadores de Oportunidades". Claro que todos nós buscamos oportunidades, mas, no ramo da mala direta, um Caçador de Oportunidades (C maiúsculo, O maiúsculo) é alguém com mais tempo do que dinheiro, um não consumidor, que se concentra em itens de margem baixa e que é um cliente prospectivo menos que ideal para a maioria dos produtos.

Qualquer vendedor de listas para malas diretas explicará qual o perfil de um Caçador de Oportunidades (e alugará contente os nomes deles). Esse grupo tende a ter renda mais baixa e ser mais velho do que o segmento ideal de marketing. Não é o tipo de segmento que deixa salivando um marqueteiro que busca margens altas.

A Lillian Vernon vende para Caçadores de Oportunidades. A J. Peterman, não.

Os Caçadores de Oportunidades entram em todo tipo de sorteio. Eles costumam ler newsletters sobre como vencer e são as primeiras pessoas da rua a cair num esquema de pirâmide ou numa mala direta escrita de um jeito esperto mas enganoso, ou mesmo falso, vendendo pintura para o exterior da casa ou dietas da moda. Quando você vir um coitado na TV que foi enganado e perdeu tudo, você estará vendo um Caçador de Oportunidade.

Uma técnica de marketing projetada para atrair a atenção e a fidelidade desse grupo não vale muita coisa. Porém, na verdade, o motivo pelo qual um marqueteiro obterá a participação voluntária de qualquer grupo sempre se baseia na natureza egoísta, fundamentada na ganância, dos benefícios oferecidos. Os marqueteiros hábeis afirmam que essa é uma falha intrínseca da construção de uma campanha de marketing com base nessa técnica, porque ela vai atrair as pessoas erradas, aquelas que vão desperdiçar seu tempo e não vão pagar nada.

Será que oferecer algo de valor imediato em troca de atenção sempre leva a respostas do menor denominador comum? Minha resposta a isso vem na forma de uma pergunta: você junta milhas aéreas?

Se você é como a maioria das pessoas em ascensão social ou até mesmo das abastadas, sim. Você pode pagar por aquelas férias em Paris, mas de bom grado abre mão da sua privacidade e permite que a American Airlines (ou uma de suas concorrentes) monitore suas viagens.

Além disso, talvez você até use um cartão de crédito da American Airlines (o Citibank AAdvantage é um dos mais populares do país). Esse cartão oferece a privacidade que você ainda tinha em troca de algumas milhas a mais.

Com centenas de milhões de dólares gastos em sorteios, concursos e em programas de fidelidade, não há dúvidas de que eles funcionam.

Porém, também é verdade que os Caçadores de Oportunidades não são o principal grupo a participar deles!

Num congresso recente de executivos, fiz uma pesquisa. Ela tinha duas perguntas:

1. Você tem dinheiro o bastante no banco para pagar suas próprias férias este ano?

2. Você monitora com interesse suas milhas aéreas acumuladas?

A resposta à primeira pergunta foi quase 100% "sim". Recebi outro "sim" para a segunda, mas descobri que a plateia também alterava as datas da estadia, os gastos planejados no cartão e até as datas de voos a fim de maximizar a milhagem.

Parte da atração dos programas de milhas é que eles oferecem aos usuários uma sensação de controle. É fácil se sentir inteligente a respeito do modo como você usa as suas milhas. Você consegue entender o sistema e até tentar ganhar dele.

Nesse processo, a American e outras empresas aéreas basicamente inventaram uma nova moeda, e essa moeda pode ser trocada por atenção. Até hoje, porém, as linhas aéreas foram notavelmente grosseiras na alavancagem dessa permissão.

Por exemplo, a American sabe que eu só voo para San Francisco. Digo isso a ela toda vez que voo, e ela tem bancos de computadores que sabem de todos os lugares para onde eu vou (e não só eu – você também). Porém, as malas diretas que chegam no meu pacote de passageiro frequente todo mês são idênticas às do meu vizinho, que só viaja de ônibus (ele usa o cartão para obter as milhas e as troca por estadias em hotéis).

Que desperdício da minha atenção! Se ela me mandasse cupons para restaurantes em San Francisco, ou me desse a oportunidade de comprar um guia, ou de ficar num hotel especial, isso teria um efeito em mim. Em vez disso, ela construiu uma enorme base de permissão e está jogando fora um importante componente dela.

Sim, é difícil e caro fazer com que alguém entre num programa de pontos e em seguida fique fascinado por ele. Sim, é improvável que

você consiga tantas adesões quanto as empresas aéreas. Porém, para aquelas indústrias em que se pode implementar um programa de pontos, esse é um modo notavelmente barato de atrair e de manter exatamente as pessoas certas.

Às vezes, até mesmo marqueteiros inteligentes caem na armadilha de projetar suas próprias carências e desejos atuais na população como um todo. Talvez *você* não fosse atravessar a rua para ganhar mil dólares, nem mesmo uma camiseta. Porém, vimos repetidas vezes que os consumidores querem o reconhecimento e o frisson de ganhar que vem de participar desses programas.

Assim como os Selos Verdes da S&H, as milhas de passageiros frequentes são um grande sucesso, porque os consumidores podem ir ganhando cada vez mais descontos e prêmios. E a natureza incremental do programa permite que grande número de pessoas participe de maneira rápida e fácil.

A Gtech, a maior criadora de loterias e de bilhetes de loteria, fez uma grande descoberta. Quando um prêmio de loteria ultrapassa um certo nível (cerca de 5 milhões de dólares), uma plateia inteiramente nova de jogadores participa. Você já jogou na loteria? A maioria dos leitores deste livro já. Mas aposto que só para os prêmios grandes.

Se a recompensa é grande o bastante, se a participação é fácil o bastante, se as chances parecem boas o bastante, se há confiança o bastante, praticamente todo mundo quer ganhar alguma coisa. Praticamente todo mundo quer poupar um dinheirinho.

Meu exemplo favorito disso é a empresa aérea que estava tentando construir um *hub* na Arábia Saudita. Seu objetivo era fazer com que passageiros extremamente ricos (e muito ocupados) alterassem seus planos de viagem e fizessem uma conexão na Arábia Saudita. Sua solução foi simples. Ela dava um Rolls-Royce todo dia para um passageiro sortudo da primeira classe.

Parece-me que poucos ricos investiriam seu bem mais valioso — o tempo — para ganhar um prêmio que provavelmente eles poderiam comprar caso realmente quisessem. Porém, a promoção funcionou. E funcionou à beça.

Então, por que essas promoções funcionam? Na minha experiência, porque os consumidores querem se divertir. Eles se sentem

espertos. Sentem que estão no comando. Sentem-se seguros. Eles gostam de receber e-mails pessoais, não genéricos (para eles, toda interação é aguardada, pessoal e pertinente, para nem dizer única).

Há duas vezes mais chances de que os participantes da Yoyodyne tenham diploma universitário do que a população em geral. Estamos falando de pessoas inteligentes que gostam de ser lembradas de que são inteligentes. Elas também gostam de tentar ganhar do sistema. Uma promoção baseada em pontos pode fazer tudo isso.

Os programas de pontos podem ser divididos em dois tipos: obrigações e sorte.



O MODELO DE PONTOS DE OBRIGAÇÕES

Nos programas de obrigações, cada ponto entregue tem valor real. Um Selo Verde ou uma milha aérea efetivamente valem algo — se você juntar um número suficiente, pode trocá-los por algo. É garantido.

A boa notícia é que os consumidores gostam disso. Isso elimina os temores de fraudes e de trapaças. É mais fácil para o consumidor sentir que está progredindo no sentido da recompensa originalmente desejada.

O lado ruim vem com o custo para o marqueteiro. Se cada ponto obtido custa dinheiro, então o custo de modificar o comportamento pode ser significativo. Na última contagem, por exemplo, as linhas aéreas tinham bilhões de dólares em obrigações como resultado de seus programas. Caso se permitisse que todas as milhas fossem resgatadas, não haveria espaço para os passageiros pagantes, e as linhas aéreas iriam literalmente à falência.

A maneira como o marqueteiro lida com isso tem impacto enorme na validez do programa. As linhas aéreas, por exemplo, conseguiram se safar limitando dramaticamente o número de assentos disponíveis

para resgates de milhas. Isso certamente não faz parte da intenção original do programa e agora, para todos os fins, as empresas aéreas estão dando milhas com a intenção de que elas nunca sejam resgatadas. Já começamos a sentir o cheiro de um esquema de pirâmide, em que os novos usuários estão financiando as viagens dos usuários originais.

Enquanto os consumidores não perderem fé no programa, ele vai seguir prosperando. As linhas aéreas estão respondendo a uma certa ansiedade do consumidor disponibilizando mais assentos em mais voos no último minuto, mantendo assim a base de pagantes, mas ainda dando aos consumidores a confiança de que realmente existe um pote de ouro na outra ponta do arco-íris.

Alguns programas de obrigações não oferecem recompensa nenhuma. Ao invés disso, os consumidores trabalham para obter descontos maiores em compras futuras, mas esses descontos ainda levam a recompensas autoliquidantes. Compre três caixas de Cheerios e ganhe esse maravilhoso Frisbee por apenas 3 dólares de frete! Felizmente, os 3 dólares o mais das vezes cobrem todo o custo do frete e do Frisbee.

Prêmios autoliquidantes ou descontos trazem algum brilho e, assim como os decodificadores secretos que nossos pais colecionavam na década de 1950, às vezes funcionam. O risco real vem quando o consumidor não valoriza muito o item. Quando isso acontece, os pontos não valem nada.

Está implícito no modelo de obrigação que, como o valor marginal de cada ponto é significativo, é crucial a prevenção de fraudes. Há grandes exemplos de defeitos do sistema em que você poderia obter mais em milhas do que o preço efetivo da passagem. Os consumidores inteligentes responderam acumulando milhas e subvertendo a intenção do sistema.

Um jeito de os marqueteiros evitarem a fraude é concentrar-se nas compras efetivas e raramente recompensar os consumidores pela atenção — se é que chegam a recompensá-los.

Se você recompensa um consumidor pela atenção, e se a recompensa é suficientemente tangível, o consumidor pode fingir atenção, ou contratar alguém para ficar no lugar dele, ou programar um computador para vencer o sistema. Isso é extremamente improvável no modelo de pontos de sorte, mas é fácil ver como a abordagem de obrigações pode levar a isso.

O MODELO DE PONTOS DE SORTE

O modelo de sorte é quase o inverso do modelo de obrigações. Os consumidores não ganham uma recompensa garantida; em vez disso, ganham mais chances de *ganhar* uma recompensa. É como ganhar muitos bilhetes de loteria de graça em troca de um comportamento desejado.

A maior vantagem do modelo de sorte é que o custo de um ponto a mais é basicamente zero. Se o prêmio é fixo (ganhe 1 milhão de dólares ou ganhe um carro), então aumentar o número de entradas não custa nada para o marqueteiro.

A maior desvantagem está diretamente relacionada à vantagem: se um consumidor acha que não tem chance de ganhar, não vai entrar. E, além disso, se não é divertido continuar jogando, ele vai embora.

Assim, o desafio do marqueteiro de sorte é criar uma série de eventos, de promoções e de interações que combatam a compressão que se instala. Ao constantemente aumentar a aposta e ao tornar a vitória mais provável e os prêmios mais atraentes, os marqueteiros da sorte podem manter o interesse dos consumidores-alvo e podem continuar a modificar seu comportamento.

Depois que um prêmio de loteria passa de 5 milhões de dólares, ele atrai uma plateia completamente diferente. De repente, todo um novo segmento está interessado em ganhar o prêmio — médicos, advogados e outras famílias de renda média alta começam a perceber que um prêmio dessa magnitude poderia realmente mudar suas vidas.

Os programas de pontos com um elemento de sorte precisam fazer a mesma coisa. O prêmio tem de mudar tanto a vida do consumidor e ser tão relevante para ele, que se destaque do ruído, faça com que as pessoas entrem e, o mais importante de tudo, leve à frequência.

Quando funciona, é algo realmente poderoso. Na promoção de navegação da web da Yoyodyne, a GetRich Click, o consumidor médio

visita mais de cinco websites que selecionamos para ele. Na EZSpree, nossa promoção de compras, o consumidor médio visitava seis lojas, clicava em mais de 20% delas, e nada menos de 14% dos participantes efetivamente faziam uma compra on-line por meio da promoção.

Esses números são superiores em ordem de magnitude a outros comportamentos dos consumidores na web e os motivos são simples:

1. Ninguém entra numa promoção achando que vai perder.

2. Ninguém sai de uma promoção quando está empatado e pode obter o primeiro lugar.

3. O medo de perder porque você não tem pontos o bastante supera o custo da atenção que vem de agir da maneira como pede o marqueteiro.

4. Se as interações são divertidas e boas para o ego, é provável que o consumidor vá continuar a participar.

Se você considerar programas de pontos para a sua empresa, tenha em mente diversos fatores. O primeiro desafio é construir uma curva íngreme de recompensas para garantir a lealdade. A American Airlines não dá praticamente nada a quem viaja uma vez a cada poucos meses. Porém, basta você ir um pouco além que os *upgrades* para a classe executiva e outros benefícios começam a chegar.

Segundo — e isto é crucial — o programa tem de ser construído com a permissão incluída explicitamente. Os consumidores têm de entender desde o primeiro dia que o marqueteiro estará observando suas ações e usando os dados para mandar mensagens focalizadas, pertinentes e pessoais para eles.

Sem a permissão, uma recompensa para o consumidor vale muito menos para o marqueteiro. Assim, é importante definir com muito cuidado a permissão. Ela é transferível? A American Airlines sabe muito a seu respeito — o que ela pode fazer com esses dados? O objetivo é evitar surpreender os consumidores e interagir com eles mandando apenas mensagens que eles esperam receber.

A tecnologia está permitindo alguns híbridos. Esses são menos explícitos do que os programas de pontos, mas capturam muitos dos mesmos benefícios.

A Catalina, por exemplo, pôs um computador em mais de 80% de todos os supermercados dos Estados Unidos. O computador monitora os códigos UPC de cada compra feita por cada consumidor na loja. Ela também toma nota do código de barras do seu cartão de desconto de cheques ou do seu cartão de descontos da loja.

O que ela pode fazer com esses dados? Usando uma impressora especial ao fim de cada compra, ela pode imprimir uma série de cupons projetada exclusivamente para você. Se você compra Häagen-Dazs, por exemplo, ela pode imprimir um cupom da Ben & Jerry's. Afinal, existe alguém melhor para receber esse cupom do que alguém que acabou de provar que ama essa categoria?

Claro que a Catalina pode ir muito, mas muito mais longe. Uma vez que você tenha usado seu cartão de bônus, ela sabe quem você é. Onde você mora. Quanto você gasta na loja toda semana e o que você costuma comprar.

Agora, a permissão que você concedeu quando solicitou e começou a usar o cartão de bônus não concede a ela claramente o direito de ir em frente e rastrear tudo isso. Em contrapartida, ela faz altos malabarismos para não surpreender o consumidor com truques inteligentes (como mandar uma carta de parabéns para a sua casa após notar que você e seu marido começaram a comprar comida de bebê e fraldas há algumas semanas).

Ao trabalhar para tornar as ofertas pertinentes e personalizadas, a Catalina pode variar o número de "pontos" que dá para você. Por exemplo, é mais fácil para ela dar a consumidores muito fiéis da Kellog's um cupom maior para a Aveia Quaker do que a alguém mais propenso a pesquisar os preços.

Ela pode alterar os pontos com base em onde você mora, quanto você compra ou, até, num círculo totalmente fechado, em quantas vezes você já usou os cupons! Ignore alguns cupons seguidamente e talvez ela tente ver o que acontece quando oferece a você um produto concorrente *de graça*.

A distinção importante aqui é que, se a Catalina tem acesso a *dados*, na verdade ela não tem tanta *permissão*. Sem a permissão, é difícil

para ela perceber plenamente o valor nesse caso. Imagine como ela seria mais lucrativa se os consumidores aguardassem ansiosamente as mensagens que ela manda.

O NÍVEL DE RELACIONAMENTO PESSOAL

O terceiro nível de permissão são os relacionamentos pessoais. Surpreendentemente, eles ficam atrás dos pontos na hierarquia de permissão. Por quê? Porque eles não têm escala.

Usar o relacionamento que você tem com um indivíduo é um modo extremamente eficaz de temporariamente dar um novo foco à sua atenção ou de modificar seu comportamento, mas essa abordagem depende totalmente de indivíduos. Um empregado pode arrumar outro emprego, mas um programa de permissão permanece. Os dentistas, por exemplo, não ganham muito dinheiro quando "vendem" seus consultórios. Por quê? Porque não há garantia de que o consumidor vá gostar tanto assim do novo dentista.

Os relacionamentos pessoais no mundo dos negócios são lentos e difíceis de aprofundar. Talvez sejam necessários anos de golfe, produtos excelentes, vendas focalizadas e boca a boca para tornar um relacionamento mais lucrativo.

A lavanderia a seco da esquina tem sua permissão para recomendar um novo tratamento para um casaco manchado ou até para introduzir um novo serviço. Uma placa na vitrine dela tem mais chances de chamar a sua atenção do que a mesma placa numa loja da qual você não é cliente.

Essa permissão não é facilmente escalável, mas isso não significa que ela não seja vital, útil e poderosa. Ao identificar os indivíduos

certos e trabalhar para obter sua confiança e sua permissão, os marqueteiros do varejo e *business to business* podem impactar enormemente seus resultados.

Ted Herman vendeu um sistema informático de 11 milhões de dólares para uma divisão da prefeitura de Nova York. Uma venda grande assim cobriu muitas cotas e foi realizada alavancando relacionamentos pessoais que se tornaram permissão para vender.

Os negócios de Wall Street não ocorreriam sem esse tipo de permissão e Hollywood e a Madison Avenue também iriam por água abaixo. Muitas empresas criaram impérios multibilionários baseados na permissão que têm para vender para um punhadinho de empresas. A McDonnel Douglas fez isso com apenas um cliente — o Pentágono.

Reconhecer o valor da permissão do relacionamento pessoal é essencial para o crescimento do negócio. A Disney, por exemplo, tem executivos de primeiro escalão que não fazem nada além de manter contato com os talentos. Eles não compram nem vendem. Só mantêm abertos os canais de permissão.

Pense um instante no seu Rolodex. Provavelmente você poderia dividi-lo em três grupos: contatos de alta permissão (indivíduos para os quais você tem permissão para telefonar, ensinar e vender quando quiser); indivíduos com certa permissão (aqueles para os quais, graças ao boca a boca de contatos anteriores, você ao menos tem o direito de tentar anunciar); e, por fim, estranhos que você sabe que existem, junto aos quais você tem de obter permissão começando do zero.

Eu adoro minha agenda Palm Pilot. Ela me permite ter 2 mil contatos comigo no bolso. Se alguém roubasse essa agenda, ela seria de alguma vantagem para essa pessoa? Será que ter uma lista de mais de quinze anos dos meus contatos no mundo editorial e na internet ajudaria essa pessoa a abrir uma empresa ou a fazê-la crescer? Acho que não.

O que ela vai dizer? "Oi, eu roubei o Palm Pilot do Seth Godin, peguei seu número e adoraria encontrar você amanhã"? Claro que não. Os dados não valem nada. A permissão tem valor inestimável. No entanto, para os marqueteiros que não estão cultivando e mantendo a permissão, telefonar do nada não é muito mais do que isso.

A Cambridge Technology Partners é uma empresa de alta tecnologia da área de programação e consultoria, que está crescendo como

uma erva daninha. Ela concentra 100% das vendas nos departamentos de tecnologia das 1.000 maiores empresas do país. Aliás, só existem 1.000 pessoas que lhe interessam — os *Chief Information Officers* da lista das maiores 1.000 empresas da revista *Fortune*.

Desde o começo, a CTP usou o Marketing de Permissão para vender. Ela convida esses executivos ocupadíssimos, mas muitas vezes confusos, para seminários de alto nível. Nos seminários, ela chama os maiores líderes do mundo dos negócios para falar de temas cruciais para a comunidade de tecnologia de informação. E não há *pitch* de vendas. Thornton May, o brilhante marqueteiro que dirige o programa, nem sequer deseja fazer um *pitch* de vendas. Ele nem mesmo está preocupado em obter uma lista detalhada de quais problemas são exatamente enfrentados por seus clientes prospectivos. Em vez disso, tudo o que Thornton quer é permissão para falar com eles, um dia, com autoridade.

Quando a CTP está pronta para fazer uma chamada de vendas, pronta para identificar e curar o problema da Empresa X, a permissão conquistada por Thornton compensa muito o investimento feito pela empresa. A 5 mil dólares ou mais por empresa, a permissão não é barata. Mas vale a pena de maneira extraordinária.

A permissão individual é essencial para um médico, para um advogado, para qualquer profissional. Porém, como ela é muito pessoal, ela traz vários riscos.

O serviço ruim ou uma interação ruim pode cancelar para sempre esse tipo de permissão. Um quiropata de confiança que use uma nova técnica que cause súbito desconforto descobre que perdeu um paciente para sempre.

Além disso, muitos marqueteiros não conseguem entregar níveis completamente distintos de serviço para públicos distintos. Uma lavanderia a seco não tem como oferecer imediatamente um serviço barato e rápido para um cliente e uma lavagem a seco perfeita e cara para outro. Um cliente pode querer entrar e sair da loja rapidamente, ao passo que outro pode querer ficar um tempinho e bater papo. Se a permissão se baseia no carisma e na interação pessoal do vendedor, é inevitável que surjam conflitos.

A permissão pessoal é a forma mais poderosa de permissão para produzir grandes mudanças no comportamento de um consumidor.

As milhas aéreas não fazem ninguém consentir numa cirurgia cardíaca de peito aberto, não importando quantas viagens de graça sejam oferecidas. Porém, um médico que tenha a confiança do consumidor pode fazer a diferença.

A permissão pessoal é também a maneira isolada mais fácil de levar alguém para o nível intravenoso de permissão. É a melhor maneira de vender produtos customizados, produtos muito caros ou produtos que só podem ser apreciados por pessoas que já foram muito ensinadas.

Se você é um profissional que tem uma permissão profunda de clientes prospectivos qualificados, a melhor maneira individual de melhorar seu negócio não é encontrando mais clientes, mas vendendo mais coisas para as pessoas que já deram permissão. Se você é advogado de empresas, será que todos os seus clientes estão com os testamentos em ordem? Se é cardiologista, será que algum dos seus pacientes se beneficiaria com uma semana de redução de colesterol na clínica Pritikin?

O NÍVEL DE CONFIANÇA NA MARCA

Bem mais abaixo na lista de permissões, está a confiança na marca. Esse é o *branding* comprovado e o mantra da maioria dos Marqueteiros de Interrupção. É a maneira de trabalhar no ramo do marketing impossível de se mensurar na prática — mas, ah, é tão divertida!

A Marlboro comunica confiança na marca. Igualmente a Ivory, a Campbell's, a Starbucks e até o escritor Tom Peters. A confiança na marca é uma forma vaga mas *soft* e segura de confiança no produto, que os consumidores sentem quando interagem com uma marca que gastou rios de dinheiro em mensagens de interrupção coerentes e frequentes.

A confiança na marca é incrivelmente superestimada. Ela é extraordinariamente difícil de criar, leva muito tempo para desenvolver, é difícil de medir e ainda mais difícil de manipular.

Porém, ela também é a maneira mais comum de os marqueteiros praticarem sua arte. No ano passado, cerca de metade de todos os dólares gastos em publicidade foi para anúncios, não para mala direta e promoções. E essa publicidade voltava-se em grande parte para a construção da confiança na marca.

A confiança na marca leva a extensões da marca. Se as pessoas confiam no sabão Ivory, por extensão, vão confiar no detergente Ivory. Os marqueteiros gastaram muito dinheiro nos últimos anos alavancando as marcas que foram construídas ao longo do último século.

Quando o novo produto reforça a confiança na marca do original, a permissão é ampliada. Se três ou quatro extensões da linha me satisfazem, é muito mais provável que eu dê permissão para me mostrar uma quinta.

Em contrapartida, uma extensão da marca que fracasse pode prejudicar significativamente a confiança na marca. Uma vez que o marqueteiro abuse da permissão concedida pelo consumidor, o consumidor não tem a menor vontade de sofrer outro abuso.

A Apple perdeu muita confiança na marca quando apresentou o Newton com toda a fanfarra. A Microsoft arrisca a imensa confiança na marca que construiu toda vez que lança para o público um novo sistema operacional. Esse momento crítico vale bilhões para a Microsoft, e ela (corretamente) trata-o como deve.

O poder da confiança na marca pode ser verdadeiramente significativo. Um novo produto que concorra com outro bem-sucedido tem quase zero chance de capturar alguma largura de banda. Quando ouvimos falar que há um novo Mazda Miata ou que o Fusca voltou, prestamos atenção. Contudo, se uma empresa coreana desconhecida quer apresentar um carro esportivo, é menos provável que permitamos que essa mensagem se destaque do ruído.

A confiança na marca não vale apenas para bens empacotados e carros. Ela também impacta varejistas, restaurantes e até indivíduos. O próximo livro de Tom Peters terá atenção imediata de centenas de milhares de pessoas. E, se for bom, todas irão comprá-lo. Porém, se

ele escrever dois ou três livros ruins em sequência, vai queimar a permissão, fazendo com que seja menos provável que os consumidores se endireitem na cadeira para prestar atenção da próxima vez que ele quiser falar com eles.

A Bell Atlantic é um ótimo exemplo de empresa que está queimando a confiança em sua marca em troca de lucros de curto prazo. Alguns anos atrás, uma carta dela significava que você estava recebendo uma conta de telefone. Você abria, lia e pagava.

Aí um marqueteiro ansioso descobriu que pôr uma oferta numa carta que *parecia* uma conta de telefone fazia com que um grande número de pessoas a abrisse e lesse.

O efeito de curto prazo dessa abordagem é que a permissão é alavancada em taxas de resposta maiores. Duas ou três vezes mais pessoas adotam o serviço de chamada em espera quando a oferta vem num envelope que parece uma conta. Mas isso não dura para sempre.

Claro que a Bell Atlantic não está alavancando a confiança em sua marca. Está arruinando. A conexão entre o envelope e a conta não é mais sacrossanta. Não está mais claro para o consumidor que ele tem de abrir o envelope. O resultado final é que as contas não serão abertas com a mesma rapidez. As contas não serão pagas na mesma velocidade. E, quando a Bell Atlantic falar, o consumidor não terá tanta pressa para ouvir.

Esse ponto é de importância vital. É muito, mas muito fácil jogar fora a confiança na marca. A AOL faz isso todo dia com as telas de interrupção que usa para incomodar os usuários. De início, a AOL era um meio sem ruído. Ela era controlada inteiramente por uma empresa que podia equilibrar o número de anúncios que eram mostrados. O usuário chegou a pensar que podia acreditar em tudo que via na AOL e que valia a pena prestar atenção nela.

Então a AOL descobriu que, ao deter os cliques do usuário e interromper o fluxo da experiência, ela podia vender um monte de livros, ou serviços de ligações interurbanas, ou sabe-se lá o quê. Em seguida ela cometeu um segundo erro: permitiu que dezenas de funcionários diferentes que trabalhavam na AOL usassem essas telas de interrupção sempre que quisessem para promover os produtos pelos quais eram responsáveis.

Sem um custo interno para usar a ferramenta de interrupção mais eficaz disponível, as telas de interrupção apareciam no serviço inteiro. Muitos bens e serviços eram vendidos. E a permissão era desgastada diariamente.

Como você deve estar imaginando, a taxa de resposta a essas telas despencou. E a permissão concedida à AOL diminuiu. Ao longo do tempo, essa perda de permissão lhe custará milhões de dólares.

Um dos paradoxos de concentrar-se na confiança na marca como nível desejado de permissão é que ela é sujeita à compressão. Ao longo do tempo, fica cada vez mais difícil elevar o nível de confiança que um consumidor tem na marca. Será possível ter uma opinião ainda melhor sobre a Campbell's, os New York Yankees ou a Bell Atlantic?

Quando a permissão dada a uma marca está sendo atacada por marqueteiros que a sabotam, não há instrumentos suficientes à disposição para reconstruir o nível de permissão conquistado originalmente. A voz da marca inevitavelmente decai com o tempo, porque, sem a capacidade de resgatar a confiança do consumidor em bases individuais, é caro demais recuperar a visão deteriorada que uma nação inteira tem de uma marca.

Uma parábola torna isso mais nítido. Quando o boletim da sua igreja circulou pela primeira vez, todo mundo leu. Ele tinha algumas informações pertinentes, aguardadas e úteis, que mais do que compensavam o tempo de leitura.

Com o tempo, porém, esse boletim, assim como todos os boletins de todas as igrejas, ficou repleto de banalidades. Uma coluna do bibliotecário da igreja sobre a história do campanário. Listas de quais hinos seriam cantados na semana seguinte. Todo tipo de informação era incluído porque era fácil, barato e ao menos algum eleitorado dentro da igreja achava boa ideia.

Com o tempo, o boletim vai ficando mais comprido. E menos útil. Menos pertinente. Até que um dia uma pessoa para de prestar atenção nele. O dia é curto demais, tem ruído demais. Quem sabe mais tarde.

A confiança na marca é um nível de permissão que tem valor? Com certeza! Porém, ele tem de ser resguardado e cuidado e é preciso investir nele. Os grandes marqueteiros de marca sabem como alavancar delicadamente a confiança na marca e até construí-la. Os

marqueteiros de visão curta, porém, podem queimá-la com uma rapidez impressionante.

O NÍVEL DE SITUAÇÃO

O último nível útil de permissão é a permissão situacional. Ela depende muito do momento, mas também é muito útil.

A permissão situacional costuma ser antecedida pela pergunta "Posso ajudar?". Quando um consumidor telefona para um número 0800, ele dá permissão situacional. Quando você pergunta como chegar a algum lugar, ou pede a ajuda de um funcionário de uma loja para comprar um presente, ou quando você compra praticamente qualquer coisa de qualquer pessoa, você deu permissão situacional.

Sob certos aspectos, essa é uma ferramenta realmente muito poderosa. O consumidor e o vendedor/marqueteiro têm proximidade física e social muito alta. O consumidor iniciou a interação em questão, por isso não é preciso discutir se há algo inapropriado. Em geral, ou o dinheiro já está trocando de mãos agora, ou vai trocar num futuro bem próximo — se não fosse assim, o consumidor não teria iniciado o diálogo.

Em comparação com um comercial de TV ou com outra técnica de interrupção, essa é uma oportunidade para quase todo marqueteiro. Porém, ela precisa ser devidamente tratada, para que não evapore.

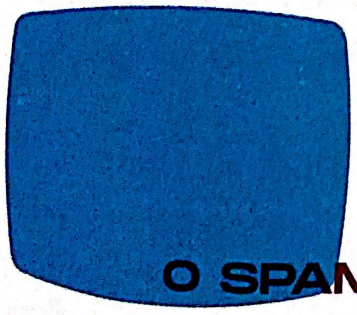
Como existem milhões de consumidores potenciais, seus marqueteiros são as pessoas que estão na linha de frente — as pessoas atrás da caixa registradora ou as pessoas que atendem os telefones. Assim, a primeira preocupação diz respeito a alavancar esse grupo de marqueteiros, grande e amplamente não treinado. Há um motivo pelo qual os funcionários do McDonald's usam uniforme — é o modo mais fácil de obrigar a um certo nível de qualidade.

Se esse tipo de marketing é importante, a organização deve investir muito tempo e dinheiro em treinar sua linha de frente para alavancar a permissão. "O senhor deseja fritas para acompanhar?" são talvez as seis palavras do marketing de permissão situacional da história. Com 100 mil funcionários repetindo esse mantra para milhões de consumidores todo dia, o McDonald's gerou bilhões de dólares em vendas incrementais usando a permissão situacional.

A segunda preocupação é que esse nível de permissão é tão temporário que, se não for rapidamente bem conduzido, desaparece. É por isso que a segunda melhor coisa a fazer (depois de vender batata frita) é entender como levar essa permissão a algo mais alto.

Os atendentes de bordo, por exemplo, podem vender aos passageiros um programa de milhas. Assim, as empresas aéreas podem alavancar seus poucos momentos nos alto-falantes numa campanha de marketing controlada e estendida por vários anos.

Os restaurantes de fast-food podem vender um clube de aniversário. Os dentistas podem vender um plano de manutenção de saúde. Quando você liga para um jornal para suspender sua assinatura enquanto você está de férias, o jornal pode perguntar se você quer que a sua assinatura seja cobrada automaticamente no cartão de crédito.



No nível mais baixo, no ponto zero — o lugar onde todo Marqueteiro de Interrupção começa —, está o spam. Não há permissão nele. Muitos marqueteiros que fazem *targeting* presumem que só porque um anúncio é pertinente não é spam.

Discordo.

A maior parte do marketing é spam. Os anúncios de TV são spam (embora os infomerciais não sejam, o que é surpreendente). Mala direta para desconhecidos é spam. Os anúncios de rádio para os desconhecidos são spam, e também os e-mails *junk* – reis de todo o spam.

O nome disso é spam por causa de um esquete do Monty Python, em que tudo no cardápio tem Spam (uma forma muito peculiar de carne enlatada, caso você desconheça). No esquete, ovos e bacon vêm com Spam. O feijão vem com Spam. Até o Spam vem com Spam. E o grupo de comediantes canta a palavra "Spam" várias e várias vezes para zombar da ridícula ideia de que o Spam deveria estar em toda mesa, querendo as pessoas ou não.

Os e-mails *junk* são os reis do spam, porque não custa nada mandá-los. Literalmente. Um marqueteiro de spam on-line pode mandar cinco milhões de mensagens comerciais de e-mail por cerca de 50 dólares. Considerando o custo baixíssimo, qualquer marqueteiro que tenha estômago para enfrentar o ódio de milhões de pessoas pode ganhar dinheiro praticamente sem nenhum investimento.

Os usuários da internet percebem que o spam fora de controle significaria o fim da internet que eles amam. O e-mail deixaria de funcionar. Num mundo sem atrito, em que o ruído cada vez maior não traz custos associados, o ruído logo seria avassalador.

E se o presidente dos Correios ligasse para o pessoal da L.L. Bean e lhes oferecesse postagens gratuitas por um ano? E em seguida a R.R. Donnelly telefonasse para também oferecer impressões gratuitas? O que aconteceria com os lucros dela? Aumentariam loucamente. E ela começaria a mandar catálogos todo dia, não todo mês. Os negócios aumentariam e haveria felicidade no Maine.

Porém, e se o presidente dos Correios e a Donnelly também fizessem a mesma oferta a todas as empresas de catálogos? De repente, haveria milhões de catálogos na sua caixa de correio — todo dia. Um massacre infinito de marketing. E a L.L. Bean iria à falência por falta de vendas. O ruído logo entupiria os canais de que ela depende e, num mundo de marketing sem atrito, o spam logo se tornaria insuportável.

As mensagens de marketing continuarão a ficar mais baratas à medida que o número de canais de mídia aumentar. O custo de imprimir continuará a ficar menos importante à medida que o uso da

mídia eletrônica aumentar. Com um número infinito de websites e com um número infinito de canais de TV a cabo, haverá um número infinito de anúncios de interrupção. E os Marqueteiros de Permissão sairão vencedores.

Para mim, está claro que a parte mais importante da *troika* da permissão — aguardada, pessoal e pertinente — é "aguardada". E o spam não apenas não é aguardado: ele é temido.





TRABALHANDO COM A PERMISSÃO COMO COMMODITY

Você não tem permissão para sair
com a namorada do seu melhor amigo.



UMA VEZ QUE

você tenha obtido permissão, você tem de mantê-la e tentar expandi-la. As quatro regras a seguir ajudam muito os marqueteiros a entender a permissão:

1. A permissão é intransferível.

2. A permissão é egoísta.

3. A permissão é um processo, não um momento.

4. A permissão pode ser cancelada a qualquer momento.

A PERMISSÃO É INTRANSFERÍVEL

Não importa há quanto tempo vocês estão namorando — você não pode mandar um substituto sair com a sua namorada. Você não pode sair com a namorada do seu melhor amigo nem com o namorado da sua melhor amiga.

Essa regra provoca as reações mais fortes nos marqueteiros diretos. Por quê? Porque, no marketing tradicional, não há problema nenhum em alugar ou transferir dados. Isso é feito, secretamente, todos os dias. Aliás, esse é um ramo de múltiplos bilhões de dólares.

É assustador, mas é verdade: você pode alugar o nome e o endereço de cada mulher da cidade de Nova York que tem porte de arma. Em seguida, você consegue filtrar ainda mais esses dados e produzir uma lista daquelas que têm filho em escola privada. Ou que moram num prédio cujos residentes provavelmente ficam em hotéis de primeira classe ao viajar. Quer uma lista de quem usa fio dental? Sem problemas. Você consegue essa lista até por marca!

Talvez os dados pessoais disponíveis mais impressionantes venham do supermercado. Se você usa um cartão de descontos ou de bônus, um computador em algum lugar sabe exatamente o que você compra.

No ano passado, mais de 1,2 trilhão em bens e serviços foram vendidos por mala direta. Mais da metade, direto para os consumidores em geral. Isto é: a informação vale muito.

Os marqueteiros de mala direta descobriram que a melhor maneira de combater seu arqui-inimigo — o custo da postagem e da impressão — é comprar as melhores listas de mala direta que puderem. Eles testam, refinam, pesquisam e cruzam as referências, tudo isso buscando aumentar as taxas de resposta a suas malas diretas em 0,1%.

O Marketing de Permissão contrapõe-se à organização e à avaliação secreta dos dados. Por quê? Porque ela pega os consumidores de surpresa. E quando você surpreende um consumidor, não apenas você esvazia a permissão, como também aumenta o medo. Mais de

80% dos consumidores pesquisados indicaram que receiam que sejam coletados dados a respeito deles. Muito pior (do ponto de vista de um marqueteiro) é que esse mesmo medo é o maior impedimento individual para os consumidores que fazem compras on-line.

A possibilidade de transferir a permissão parece inofensiva até o momento em que você percebe que, uma vez transferida, ela deixa de ser permissão. Se uma empresa me manda uma mala direta que não pedi explicitamente, vou ignorá-la. Voltamos ao spam.

A moralidade de juntar informações não é tão importante para essa discussão quanto a eficácia de fazer isso. E mesmo a propaganda pertinente, quando dirigida a destinatários sem permissão, pode não ser tão eficaz quanto a mesma propaganda com permissão.

Na internet, uma empresa chamada Imgis está prestes a eliminar completamente os anúncios em banner já conhecidos pelos internautas. Hoje, quando visita um website, você vê um pequeno anúncio retangular na parte de baixo da tela. O anúncio é bem burro — ele não sabe quem você é, de onde você vem ou se você já viu aquele anúncio. Porém, ao transmitir o anúncio a partir dos seus próprios computadores (em vez de usar os computadores oferecidos pelo próprio site), a Imgis tem a capacidade de guardar um pequeno arquivo no computador do usuário. No seu computador. Esse arquivo, denominado cookie, permite que a Imgis se lembre de certas coisas a seu respeito ao longo do tempo. Mais importante: ele permite observar o que você faz em vários sites.

Individualmente, os *cookies* não representam ameaça nenhuma aos consumidores e à sua privacidade. Isso porque cada site só pode guardar suas próprias informações sobre você e assim você não está dizendo ao site algo que ele já não soubesse. Em termos simples, um cookie foi projetado como mecanismo de armazenamento de longo prazo para que seja mais fácil para o site se lembrar das suas senhas e preferências de uma visita a outra.

Porém, usar uma empresa para transmitir os anúncios em vários sites mitiga essa restrição. Agora a Imgis pode rastrear você de um site a outro. Assim, se você viu um anúncio enquanto visitava a Lycos e depois foi a outro site e viu um anúncio diferente, o computador da Imgis pode saber quem você é e onde você esteve. Isso dá à Imgis a capacidade de mostrar banners diferentes a cada indivíduo com base


130
100
106
100
70
AM
FM
VOLUME
TUNING
MIN
MAX

no que ela sabe a respeito dele. Logo os banners serão como o e-mail: totalmente pessoais.

Porém, como a Imgis consegue saber quem você é? Aí está o truque, em que entra um certo nível de permissão. Ela vai trabalhar com grandes sites que exigem cadastros para entrar (alguns dos sites de esportes fazem isso, por exemplo). Para poder ver o conteúdo bom (a isca oferecida), você precisa apresentar alguns dados pessoais e dar ao site algum nível de permissão para fazer algo com esses dados.

O problema, é claro, vem do fato de que esses sites pretendem entregar a informação à Imgis, às vezes sem a permissão explícita do usuário.

Será que os banners da Imgis vão funcionar? Sem dúvida. Certamente vão funcionar melhor do que os banners anônimos que hoje povoam a web. Daí minha previsão de que os banners atuais acabarão em dois anos. Mas será que eles vão funcionar tão bem quanto poderiam? Certamente não.

Ao tentar transferir a magra permissão que os marqueteiros estão adquirindo, a Imgis a desvaloriza. Ao surpreender os consumidores, ao mandar-lhes mensagens comerciais não solicitadas, a Imgis piora o problema do ruído em vez de melhorá-lo.

Contate os grandes Marqueteiros de Permissão e peça para alugar sua lista. Todos vão recusar. O motivo é simples: *permissão concedida é permissão perdida*. Eles podem ganhar muito mais dinheiro protegendo esse ativo do que o destruindo.

Esther Dyson entende a permissão melhor do que qualquer marqueteiro. À primeira vista, Esther parece publicar newsletters. *Release 1.0*, editada por Jerry Michalski, é um olhar perspicaz sobre as novas tecnologias. Também é cara: custa mais de mil dólares por ano. No entanto, Esther tem milhares de assinantes. Por quê? Porque ela dirige um dos congressos mais influentes de novas tecnologias do mundo. A maioria dos executivos influentes do ramo participa deles, assim como investidores, comentadores da mídia e as grandes empresas, que muitas vezes são as primeiras a adotar novos sistemas informáticos.

Antigamente, o único jeito de ser convidado para o congresso era assinar a newsletter. Porém, a newsletter ficou tão popular ao longo dos anos, que ela separou o PC Forum da newsletter. Para participar do

próximo PC Forum, é preciso preencher um formulário e ser selecionado. Esther criou uma "ola" de mãos levantadas, um ciclo de permissão e um processo contínuo de comunicação que continua a expandir seu negócio e também sua reputação.

Esther tem permissão para interromper o dia ocupadíssimo desses executivos. Ela conquistou essa permissão oferecendo uma newsletter excelente e um convite para seu congresso.

Ela então alavanca a permissão que tem dos executivos do ramo que a ouvem para obter acesso aos executivos-chave do ramo que desejam falar com eles. Cada um deles tem como prioridade uma entrevista com Esther. Ela é a primeira a ver tudo e, regularmente, é a primeira a anunciar as novidades. Assim ela torna a newsletter ainda mais atraente, gerando cada vez mais permissão.

Você não pode comprar a mala direta dela. E não pode patrocinar o PC Forum, que ocorre todos os anos, nem comprar um espaço de coapresentador. Permissão alavancada é permissão ampliada. Permissão alugada é permissão perdida.



A PERMISSÃO É EGOÍSTA

Um dos motivos pelos quais os marqueteiros são tão afoitos para comprar e vender dados é que eles amam estar no comando. Uma lista que pode ser comprada pode receber correspondências — não importando se os consumidores querem recebê-las. A lei dos grandes números significa que cedo ou tarde alguma venda vai acontecer; se o custo for baixo o bastante e a lista for segmentada o bastante, muitos marqueteiros acham que vale a pena tentar.

Porém, o Marketing de Permissão adota a abordagem oposta. Não é o marqueteiro que está no comando, mas o consumidor. E o

consumidor é egoísta. Os consumidores se importam muito pouco com você, com a sua empresa, com os seus produtos, com a sua carreira ou com a sua família. Eles não estão dispostos a gastar tempo tentando descobrir como você pode ajudá-los a resolver seus problemas.

O coração do Marketing de Permissão consiste em dar a um desconhecido um *motivo* para prestar atenção. Já os Marqueteiros de Interrupção mantêm as pessoas reféns. Ocasionalmente eles recorrem ao entretenimento, e às vezes até à informação, mas o mais das vezes o objetivo é usar o "intervalo comercial" para enfiar uma mensagem no inconsciente do cliente prospectivo.

Você já ficou aguardando um comercial do detergente Wisk? Provavelmente não. Porém, os sábios marqueteiros por trás do produto sabiam que, se enfiassem essa mensagem bem fundo, um dia você pegaria o produto deles no supermercado. No Marketing de Permissão, o que vale é o oposto. Você precisa encontrar um motivo para que o cliente prospectivo preste atenção. Você tem de oferecer uma recompensa explícita – informação, educação, entretenimento ou até dinheiro vivo – para fazer o consumidor querer prestar atenção na mensagem.

Na algazarra de informações de hoje em dia, as pessoas estão mais egoístas do que nunca. E chegam ao máximo de egoísmo quando se trata de seu tempo e de sua atenção. Sem um motivo realmente bom, você não vai obter nada de seu recurso mais precioso.

Ignorar o egoísmo é talvez a maior armadilha em que caem os Marqueteiros de Interrupção sem refinamento. Eles criam anúncios que impressionam a mãe deles, não os clientes. Claro que, se você interromper o bastante, até anúncios ruins vão gerar alguns resultados.

Os Marqueteiros de Permissão fazem com que cada interação individual seja egoísta para o consumidor. "O que eu ganho com isso?" é a pergunta que tem de ser respondida a cada passo.

É por isso que programas de fidelidade e outras promoções são uma ótima cobertura para muitas campanhas de marketing. Se você tem um dispositivo que automaticamente recompensa os consumidores por prestar atenção, você pode permitir que as mensagens se desenvolvam com mais lentidão e mais eficácia ao longo do tempo.

Na Yoyodyne, nos concentramos em sorteios, porque as recompensas totalmente óbvias que oferecemos fazem com que seja fácil

que as pessoas queiram prestar atenção. Porém, outras técnicas também funcionam. Você pode oferecer placares esportivos atualizados minuto a minuto. Ou um estudo contínuo sobre um tema de interesse mútuo. Fazer com que a própria informação seja uma recompensa funciona muito bem. Por exemplo, um relatório gratuito sobre salários oferecido por uma empresa de recrutamento é uma excelente maneira de começar um relacionamento de permissão.

A Robert Half (uma empresa de recrutamento) começa o processo de permissão anunciando em publicações municipais e regionais alguns cargos interessantes na área. Ela inclui o nome do cargo, uma breve descrição de responsabilidades e exigências e informações sobre o salário. O chamado à ação é contatar a Robert Half por uma cópia gratuita de seu guia salarial atual, que você também pode baixar no website da empresa. Ela pergunta: "Está curioso para comparar o seu salário?" Quase todo mundo quer saber se ganha pouco, se ganha muito ou se está na média.

Como recrutadora, o negócio da Half gira em torno de juntar empregadores e empregados, especificamente nas áreas de contabilidade, finanças e sistemas de informação. Quando o cliente telefona para pedir o guia salarial gratuito (ou preenche um formulário on-line no website da empresa), a Robert Half obtém permissão para estabelecer uma troca de informações mutuamente benéfica.

Para continuar essa troca de permissões, o website apresenta algo que ela denomina My Job Agent, que permite que você procure empregos usando características dos empregos que você mesmo define. Em trabalhos de contabilidade, por exemplo, você pode escolher cargos que vão de assistente de livro-caixa a CFO, usando os menus. Em seguida você escolhe em qual estado você quer procurar. Você dá um objetivo de salário anual e pode até fazer buscas por palavra para suas necessidades específicas. Os resultados mostram tudo o que bate com seus critérios.

Porém, para poder começar o processo de busca, você precisa registrar-se, dando seu nome, criando um nome de usuário único e uma senha, dando seu endereço completo e dizendo quais canais você gostaria que fossem utilizados para contatá-lo (e-mail, fax, telefone ou carta). Se você der seu endereço de e-mail, vai receber automaticamente *updates* sobre empregos quando eles chegarem e também as

últimas notícias do seu ramo, caso você queira (o website inclui links para a Reuters Business e para a Technology News). Da perspectiva de quem busca um emprego, o acesso imediato a uma potencial mina de ouro de oportunidades de emprego é todo o incentivo egoísta necessário. O Marketing de Permissão está acontecendo.

Obviamente, o ativo da Robert Half é muito mais valioso do que o de um recrutador que precisa publicar um anúncio toda vez que precisa preencher uma vaga. Ao recompensar o consumidor, a Robert Half transforma um monólogo num diálogo.

Em suma, o Marqueteiro de Permissão bem-sucedido primeiro oferece um benefício óbvio ao público correto. Segundo, como esse benefício é aliado dos serviços oferecidos, a congruência facilita muito fazer o consumidor subir degraus da escada de permissão.

Do outro lado do espectro, os marqueteiros que obtiveram permissão muitas vezes não dão a ela o devido valor. Eles deixam de considerar as necessidades egoístas do consumidor e começam a usar a permissão para seus próprios interesses, e não para os interesses do consumidor. Isso leva a uma queda dramática na eficácia da campanha e à eventual dissolução completa da permissão.



A PERMISSÃO É UM PROCESSO, NÃO UM MOMENTO

No cerne do Marketing de Interrupção, está o momento. O impacto é tudo que importa, e os melhores praticantes dessa arte são mestres das técnicas de impacto. Você pode medir as técnicas de marketing tradicionais usando ferramentas como a recordação no dia seguinte, que identifica a porcentagem de pessoas expostas que ao menos se lembra do anúncio. Na mala direta, os marqueteiros medem quantos pedidos recebem uma semana após a postagem. O momento está no cerne.

O Marketing de Permissão, em contrapartida, é um processo. Ele começa com uma interrupção, mas rapidamente se transforma num diálogo. Esse diálogo, como mencionei antes, se parece muito com um namoro. Caso seja devidamente gerenciado, o relacionamento prospera. Caso não seja, o investimento na primeira interrupção é perdido, e o diálogo termina.

Investir no processo e testar os resultados do investimento pode alterar dramaticamente o resultado. Nas primeiras promoções da Yoyodyne, nossa taxa de resposta aos e-mails que mandávamos aumentou de 2% para 36%. Como? Testando minuciosamente nossas técnicas de comunicação e aprimorando-as.

O custo baixo da frequência nesse meio (e-mail) permite que os marqueteiros se concentrem no processo, plantem sementes, fertilizem-nas, reguem-nas e vejam-nas crescer. Claro que é preciso ter paciência e confiança — o Marketing de Permissão não funciona de um dia para o outro.

A empresa de recrutamento Robert Half usa a permissão como processo, fazendo os clientes subirem lentamente os degraus da permissão. Com o passar do tempo, a Robert Half informa o destinatário a respeito de oportunidades de trabalho, de empregos melhores com salários mais altos, em troca de informações mais detalhadas sobre cada cliente na forma de um currículo, o qual ela não pede de imediato. Além de novas vagas, a Robert Half também oferece um novo livreto mais ou menos a cada dois meses. A comunicação aqui é claramente um processo.

Outro exemplo da profundidade em que o processo de interação pode acontecer é a Marshall Industries, uma distribuidora de 1,5 bilhão de dólares de componentes eletrônicos industriais e de suprimentos de produção. Ela representa mais de 150 fornecedores, o que faz dela um grande armazém para compradores, produtores, integradores e engenheiros que projetam computadores, periféricos e outras engenhocas eletrônicas.

A Marshall alavancou a tecnologia para fortalecer seus clientes com cada vez mais serviços gratuitos que outros distribuidores não oferecem. Ao fazer isso, ela estende e aumenta o valor do processo de obter e manter permissão. Segundo a revista *Net Marketing*, a Marshall tem o melhor website de marketing *business to business* que existe.

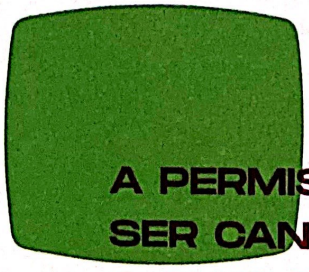


Ele atende todo nível de consumidor, do visitante que chega pela primeira vez a fiéis superclientes.

Considere os problemas específicos de um engenheiro que está projetando uma engenhoca. Talvez ele tenha todo tipo de pergunta sobre qual chip DSP integrar em seu novo detector portátil de bancos de areia para campos de golfe. A maior parte das empresas tem mecanismos para o download de fichas com especificações e com outras informações dos produtos, mas isso é um monólogo.

O website da Marshall Industries permite que os engenheiros recorram ao laboratório seguro on-line da Marshall para experimentar projetos. Os engenheiros podem baixar amostras de código, modificá-las para que se adaptem às necessidades específicas de seu projeto, testá-las num chip virtual conectado à internet, verificar seu desempenho e, se funcionar, receber amostras de chip programadas em 48 horas. Qual o custo para o engenheiro? Permissão para continuar a construir o relacionamento.

O processo de troca contínua, porém, não para aí. A Help@Once é um serviço de chat que oferece suporte on-line aos clientes. Uma vez que você entre na sala de chat, um engenheiro do suporte técnico da Marshall está disponível para responder perguntas e oferecer assistência técnica 24 horas por dia.



A PERMISSÃO PODE SER CANCELADA A QUALQUER MOMENTO

O marketing tradicional tem o consumidor na palma da mão. Os marqueteiros podem mandar anúncios com a frequência permitida por seu orçamento. Com a permissão, o jogo vira. Os consumidores podem cancelar a permissão a qualquer momento.

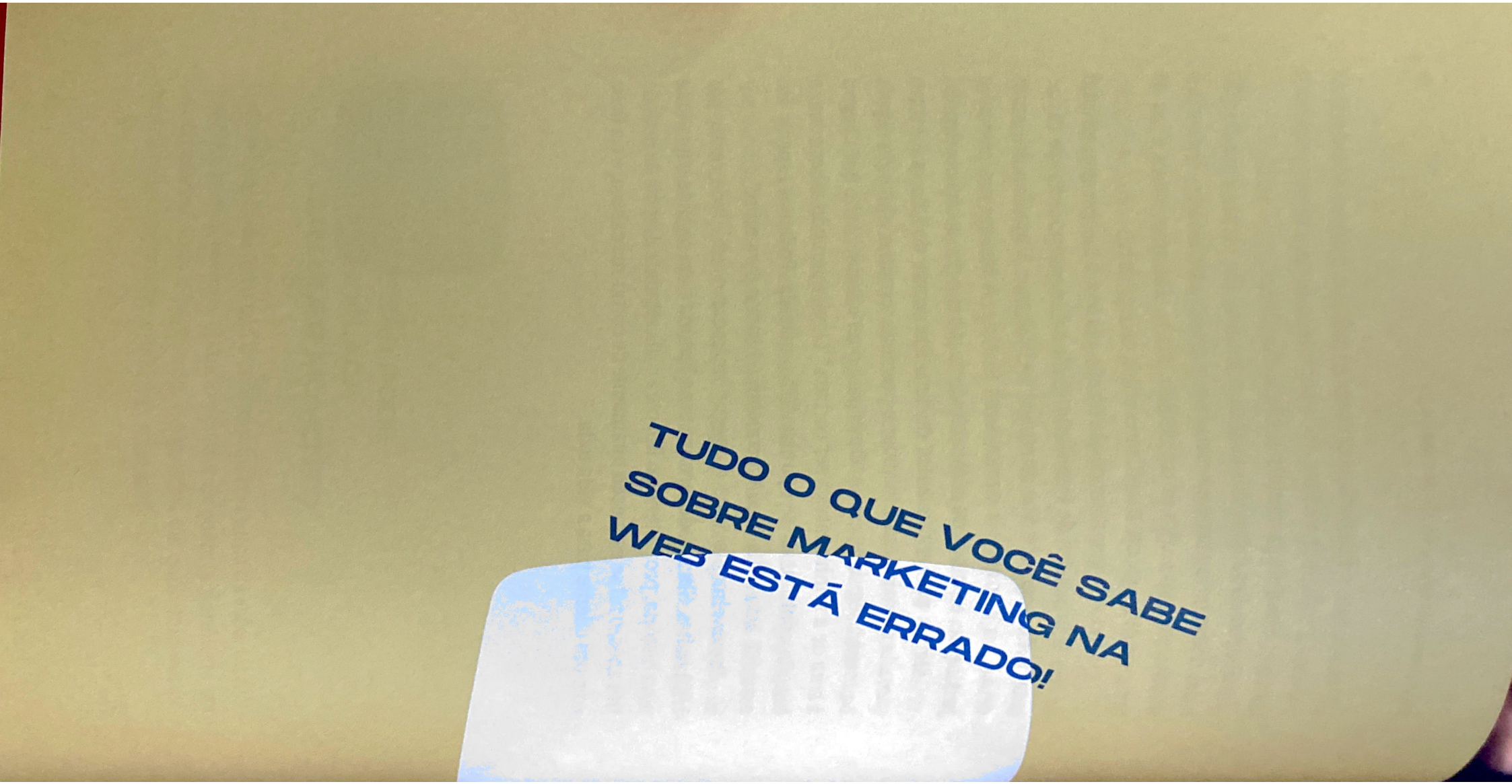
Saber que o fim pode acontecer a qualquer momento leva o marqueteiro a trabalhar melhor. Toda comunicação tem de ser preparada com o objetivo de garantir que não será a última.

Sherazade sabia como usar essa técnica. Ela vivia (segundo a fábula) numa terra árabe governada por um ditador maluco. Todo dia o ditador se casava com outra mulher bonita. Ele aproveitava a lua de mel e no dia seguinte mandava cortar a cabeça dela.

Quando chegou a vez de Sherazade, ela teve a insegurança natural de um Marqueteiro de Permissão — ela sabia que poderia ser cancelada no dia seguinte. Sua estratégia foi brilhante. Naquela noite, antes de o rei ir dormir, ela contou uma história. A história era pessoal e pertinente, e o rei ficou com vontade de saber o que acontecia depois.

Alguns parágrafos antes do fim, Sherazade decidia que estava cansada demais para continuar e prometia terminar a história depois. Na manhã seguinte, ela se virava para o rei e dizia: "Acho que chegou a hora de a minha cabeça ser cortada." O rei, querendo saber como a história continuava, se opunha. "Não, querida. Podemos esperar até amanhã. Esta noite você vai concluir a história para mim."

Provavelmente você consegue imaginar o fim. Toda noite, por 1.001 noites, Sherazade termina uma história e em seguida conta uma nova história, prometendo o fim para o dia seguinte. Depois de mais de três anos, o rei se esqueceu totalmente de cortar sua cabeça, e ela ficou com um cliente para a vida toda.


TUDO O QUE VOCÊ SABE
SOBRE MARKETING NA
WEB ESTÁ ERRADO!



Como a web é mal utilizada
como extensão do rádio e da TV.


FM 108 104 98 94 90 87
MW 10.1 8.6 7.4 5.7 4.0 2.8
SW 22.1 19.5 17.3 14.5 11.9 9.8
AM 1600 1330 1100 910 660 530
MIN
MAX
FUNCTION

UMA RÁPIDA OLHADA

nas prateleiras de livros escritos sobre marketing on-line daria ao neófito a impressão equivocada de que é possível anunciar sua empresa na internet de maneira lucrativa tratando-a como se fosse o rádio ou a TV. Os autores desses livros acreditam que — como divulgam "anúncios" na internet, têm "visualizadores" e têm a possibilidade de anunciar para esses visualizadores — é possível construir uma marca, pois, em algum momento, as vendas virão.

Perdoe a lamentação a seguir, mas ela é necessária para corrigir uma crença profundamente arraigada em muitos jornalistas e veteranos do ramo. É importante dar um golpe firme nessa visão da internet, porque ela está levando à perda de bilhões de dólares on-line e, pior ainda, essas perdas estão deixando muitos marqueteiros pessimistas quanto à força da internet como ferramenta de marketing.

A ideia de que a internet é um meio igual à TV serve de base para a maneira antiga de pensar sobre o marketing. Porém, ela simplesmente não funciona do mesmo jeito.

A internet não é um universo com um milhão de canais que logo estará repleto de programas, personalidades e filmes sob demanda, todos novos e maravilhosos. Parece que, toda vez que um novo meio aparece, todo mundo quer que ele seja a TV. Quando os videogames apareceram na década de 1970, começou a corrida para deixá-los parecidos com a TV. Quando os jogos de software para o público em geral apareceram na década de 1980, o objetivo era vencer *Sesame Street*. Quando os CD-ROMs apareceram mais para o fim daquela década, as empresas quentes eram aquelas que dirigiam seus recursos em movimento e som, oferecendo uma experiência semelhante à do cinema.

Por que a pressa em emular a TV? Há dois motivos ótimos. Primeiro, todo americano acredita ter nascido com dois direitos inalienáveis: o direito de ser eleito presidente dos Estados Unidos e o direito de dirigir um longa-metragem em Hollywood. Ser presidente já não é tão divertido, por isso agora todo mundo que entrar no *show business*.

O problema com o *show business* é que se trata de um negócio brutal, com um número muito pequeno de pessoas inseguras ficando com toda a diversão e com toda a glória. A escola secundária com dinheiro, como dizem alguns.

O segundo motivo é que a Federal Communications Commission (e também as empresas de cabo) sempre limitaram severamente o número de canais disponíveis para os produtores de TV. Primeiro havia as três redes. Ainda hoje, na verdade, só há dez grandes *players*, com a maioria dos sistemas abrigando apenas trinta ou quarenta canais disponíveis.

Essa oferta artificialmente limitada de canais aumenta dramaticamente a demanda por programação. E demanda por programação significa que os canais podem cobrar um valor bem alto por atuar como intermediários entre os espectadores e os anunciantes. É um oligopólio potencialmente lucrativo.

Os Estados Unidos corporativos estão repletos de executivos que se coçam pela oportunidade de começar a programar um canal de TV. Eles veem o impacto da TV nas vidas americanas, veem o dinheiro que um canal de sucesso pode ganhar (vejam bem, até o Weather Channel ganha rios de dinheiro!) e estão ansiosos para usar o dinheiro corporativo para se divertir um pouco.

A ideia do universo de quinhentos canais (ou de cinco milhões de canais) é incrivelmente atraente para muitas das grandes empresas de mídia. Elas veem o custo de criar um canal caindo vertiginosamente, mas não consideram o fato de que, com o número de canais subindo tanto, o valor de acrescentar mais um canal vai chegando cada vez mais perto de zero.

Olhe de perto os números e você verá como a situação é realmente horrível. São dez os principais canais. Toda noite, cerca de 200 milhões de pessoas assistem a algum deles. São cerca de 20 milhões de pessoas em média por canal. Com 20 milhões de espectadores e um custo de distribuição que se aproxima de zero (não custa mais alcançar outro espectador), temos a estrutura de um modelo de negócios insanamente lucrativo.

Como mencionei no começo deste livro, há 2 milhões de websites corporativos em operação hoje. As empresas gastam cerca de 1 bilhão por ano para fazê-los e mantê-los. Porém, há apenas 50 milhões de pessoas navegando na web nos melhores dias. Em outras palavras: em média, 25 pessoas por site, por dia. *É como ter 8 milhões de canais de TV em vez de dez.*

No ano passado, soubemos de perdas imensas da CNet, da Sportsline e de outros sites de conteúdo. The Spot, classificado como o site mais bacana de toda a web dezoito meses atrás, hoje está falido. Se os sites de entretenimento comercial, repletos de fotos profissionais, de textos excelentes, de equipes de jornalistas e de muitos dólares promocionais, não conseguem atrair público o bastante para se pagar, que chance tem a sua empresa? Mesmo que você consiga convencer alguém a vir uma vez ao site da sua empresa, que chance você tem de fazer essa pessoa voltar?

Existem aqui muitos interesses. A maioria das agências de publicidade, por exemplo, quer e precisa que a web seja como o rádio e a TV, não um meio direto. À medida que as agências viram seus negócios tradicionais serem massacrados, a maioria montou divisões da web. Porém, quase sem exceção, essas divisões seguiram precisamente o modelo da TV. Elas têm departamentos criativos repletos de jovens amuados de 25 anos vestidos de preto que despejam websites bacanas, e departamentos de mídia querendo comprar espaço para anunciar.

Os provedores de tecnologia precisam de aumento constante na demanda por cada vez mais efervescência (conteúdo bacana nos websites) para motivar a adoção de novas tecnologias. A Intel tem uma divisão inteira que financia start-ups, com o único objetivo de promover o desenvolvimento de coisas de vanguarda que as pessoas não conseguem ver sem comprar computadores melhores.

Os provedores de conteúdo — autores, artistas e músicos que ganham dinheiro criando mídia — também estão concentrados em transformar a internet no rádio e na TV. A CNet, a ZDNet, a Pathfinder — há duas com sites que empregam milhares de pessoas criativas bem-intencionadas, que estão todas concentradas em gerar conteúdo porque a tecnologia da web pode transmiti-lo, e não porque deveria.

Na última contagem, a ZDNet tinha mais de 250 mil páginas de dados em seu site, com outras 500 sendo acrescentadas diariamente. Porém, o visitante médio de seu website olha um total de quatro páginas! Em vez de investir em páginas *novas*, a ZDNet precisa entender como fazer as pessoas olharem as páginas que ela já tem.

Por fim, os consumidores que são os *early adopters*, as pessoas com *pagers*, com assistentes pessoais digitais, com *modems* rápidos e computadores rápidos estão se coçando para ver coisas cada vez mais avançadas em seus computadores. Alguns anos atrás, o site mais popular da internet era a página da Ben & Jerry's. Por quê? Porque se você clicasse na vaca, ela mugia. Depois de uma semana, claro, essa firula já tinha cansado o público, que foi buscar outras coisas.

Ter a esperança de capturar a tecnologia do momento não é uma estratégia de marketing para aqueles que têm o coração fraco. As chances de acertar são pequenas, e os benefícios de acertar são quase inexistentes. A Levi's teve o website corporativo mais bacana de todos por algum tempo. Os visitantes eram muitos, mas não é claro que isso tenha levado à compra de algum jeans. E, depois que o burburinho acabou, o tráfego se foi e ativo nenhum foi criado.

Com a proliferação de novas tecnologias e de novas técnicas, fica cada vez mais difícil capturar uma fatia substancial do foco da atenção dos *early adopters*. O Jennicam, por exemplo, é um website muito alardeado em que os *voyeurs* podem espiar uma mocinha de 21 anos andar pelo quarto (ou, o que é mais provável, ver o quarto vazio e escuro

enquanto ela está no trabalho). Garanto que, no momento em que este livro for publicado, O Jennicam não será mais o terceiro site mais visitado da web — se é que ele ainda existirá.

A corrida quase insana para construir sites para anunciar produtos foi alimentada pela tremenda insegurança dos marqueteiros, especialmente das grandes empresas. Parece algo relativamente de baixo custo (100 mil a 1 milhão de dólares por ano) e uma boa maneira de parecer estar na vanguarda. O presidente do conselho pode falar das iniciativas em novas tecnologias na reunião do conselho, e os marqueteiros ganham um refresco mais do que necessário de mais um *focus group* para redesenhar suas embalagens.

Quando a K-Tel anunciou que estava prestes a entrar na internet, suas ações triplicaram de valor. Há um burburinho tremendo entre marqueteiros e investidores e muitas empresas estão tirando dele o que podem.

Porém, o custo disso tudo é significativo. Além de perder tempo, dinheiro e energia, isso tudo tira o foco da questão real, do verdadeiro benefício da web. E o lado ruim é que, depois de se queimarem, as grandes empresas abandonarão a web, sendo certamente substituídas por uma nova geração de pequenas empresas corajosas o bastante para usar propriamente esse meio.

Os marqueteiros não fizeram algumas análises básicas. Estas são as perguntas que têm de ser respondidas para que exista uma estratégia coerente ao lidar com a web:

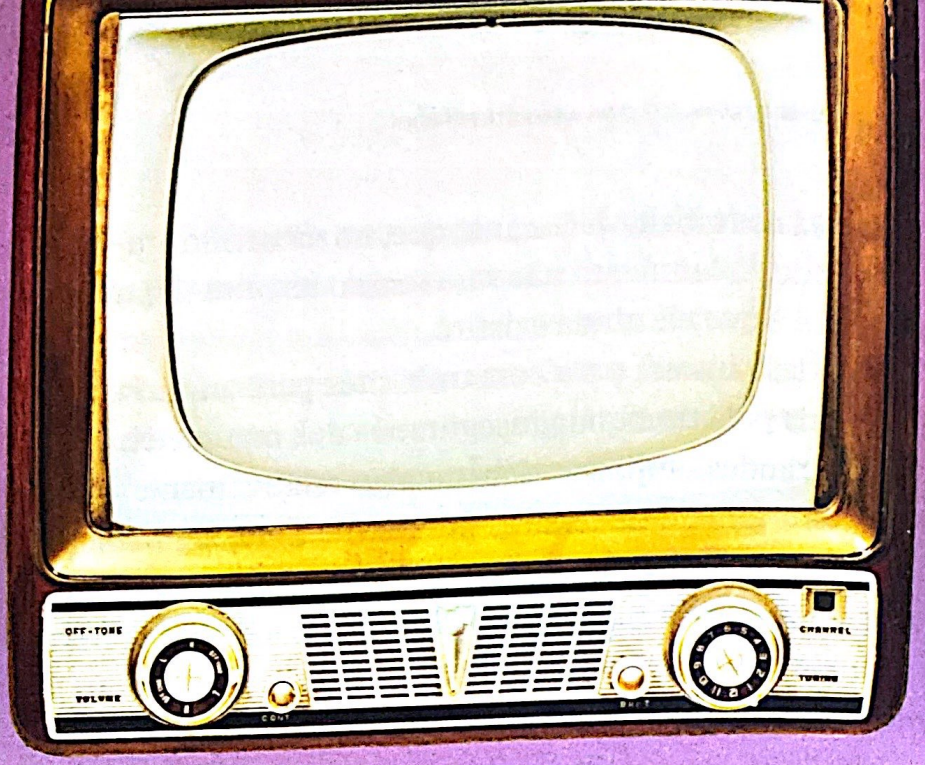
1. O que estamos tentando realizar?

2. Dá para medir?

3. Qual o custo de trazer um consumidor, uma vez, para nosso website?

4. Qual o custo de fazer esse consumidor voltar?

5. Se funcionar, tem como escalar?


OFF-TONE
VOLUME
CHANNEL
TUNING

OS MITOS MAIS POPULARES A RESPEITO DO MARKETING NA WEB

1. O tráfego (*hits!*) é a melhor maneira de medir um website

Um ano atrás, a maneira mais fácil de medir o tráfego era por *hits*. Um *hit* nada mais é do que um único *ping* no seu servidor web. Uma página pode ser responsável por um *hit* ou por vinte. Pior ainda, não existe métrica para converter *hits* em vendas, ou *hits* em fatia de mercado, ou *hits* em *branding*. O tráfego para o seu site custa tempo e dinheiro, e você deveria gastar esse dinheiro (e testar esse gasto) com a mesma sensatez com que faria outros gastos de marketing.

2. Se você produzir conteúdo de primeira, as pessoas voltarão várias vezes.

O que sai se você cruzar um insone com um disléxico e com um agnóstico? Alguém que fica a noite inteira se preocupando se tem mesmo um cachorro ali.

Da primeira vez, é bem engraçado.

Porém, da segunda vez, você nem sorri. Imagine contar uma piada para um grupo de pessoas e, em seguida, chamá-los para voltar amanhã para ouvir a mesma piada. Não vai ser muita gente que vai aparecer. Para construir um site de conteúdo bem-sucedido, você tem de oferecer novidades (e isso é caro) ou dados realmente customizados (como o inovador sistema de rastreamento da Federal Express, que diz a cada momento onde está o seu pacote). O desejo de criar coisas novas e bacanas derrubou muitos marqueteiros on-line.

É avassalador o custo de criar uma oferta infinita de conteúdo novo e bacana que, de algum modo, está relacionado ao seu negócio. E, com 1,8 milhão de websites comerciais para escolher, você praticamente pode ter certeza de que as pessoas não vão escolher o seu.

Lembre-se: as pessoas não vão voltar a menos que você as lembre de fazer isso. Imagine uma revista que se baseasse apenas em vendas em banca e não tivesse assinantes. Um website comercial tradicional é exatamente isso — uma revista on-line sem assinantes, sem entrega em domicílio, sem um modo de fazer as pessoas voltarem. A visita anônima em que você só tem uma chance é um caminho seguro para o fracasso.

3. Você pode vender coisas na web se investir o bastante num servidor seguro

O essencial do comércio não é a tecnologia. O essencial do comércio é a venda. Você pode montar uma loja on-line em poucos minutos usando serviços de custo bem baixo na web. Porém, concentrar-se na sua infraestrutura e não no seu marketing vai deixar você com uma loja sem vendas.

Gosto de dizer que você precisa de mais do que uma arma para ser um atirador. O foco em montar sites com o último software de criptografia tripla é uma pista falsa. O verdadeiro desafio para vender coisas on-line está na venda, não na tecnologia.

4. Os motores de busca são a chave do tráfego para seu site

As cem palavras mais buscadas são impublicáveis, indecentes ou pornográficas. O resto com frequência leva a milhares (ou dezenas de milhares) de resultados. Assim, não chega a impressionar que *50% de todas as buscas não levam a nada.* Vastos números de pessoas usam os motores de busca. Porém, qualquer website isolado é uma agulha bem pequenina num palheiro enorme.

É vital que você crie um processo que leve a uma montanha escalável de tráfego que não dependa de visitas aleatórias vindas dos motores de busca.

5. Você precisa de Java e de Shockwave para estar na vanguarda

O que é mais importante? O que funciona ou o que é novo? A vasta maioria dos consumidores quer dominar a tecnologia,

não estar na vanguarda. Quer uma prova disso? Olhe o Yahoo! e o Gameboy. O Gameboy é uma tecnologia de sete anos que não para de vender. O Yahoo! oferece a busca menos poderosa entre todos os motores de busca, mas dá uma solução fácil, rápida e simples.

Acontece que, segundo uma pesquisa da Gallup, mais de 85% das pessoas on-line se consideram mais inteligentes do que a média. :-) Porém, essas pessoas supercultas sentem-se ignorantes toda vez que entram na internet. Elas não têm o *plug-in* certo, não baixaram o arquivo certo, seu *modem* é lento demais. Se o seu site também faz com que elas se sintam burras, ele vai fracassar.

6. **A web é como a TV**

Não é. É um substituto ruim da TV. E, diante da web como substituta, aqueles que querem o original voltam para ele. Bill Gates gastou mais de meio bilhão (com *b*) de dólares tentando criar shows para a web que levassem a tráfego repetido. Cada um de seus esforços de criar um show fracassou. Quanto mais você tenta deixar o negócio parecido com a TV, pior a coisa fica.

Algum dia, quando tivermos acesso via cabo ou fibra ótica em casa, é provável que ocorra a fusão da TV com a web. Porém, quando isso acontecer, não espere uma explosão de shows gratuitos. Com milhões de canais, o modelo econômico para a criação de shows de primeira qualidade foi eliminado.

Nesse ínterim, com a combinação de banda estreita e um número praticamente infinito de escolhas, é praticamente impossível construir um negócio de conteúdo no modelo televisivo na web que tenha chance de compensar.

7. **Muita gente navega na web**

O usuário médio da web esteve em cem websites e favoritou apenas catorze. Até acontece muita atividade, mas só de poucas pessoas. Como os jornalistas estão entre os internautas mais sedentos, lemos muito a respeito das coisas mais legais da web. Porém, depois que a novidade passa, a maior parte desses sites simplesmente some da experiência do usuário.

8. Se você não fizer uma experiência agora, vai perder depois

Não, se você não fizer uma *boa* experiência agora, vai perder depois. Experimentos ruins rendem dados ruins. Existem custos óbvios e ocultos em todos os experimentos que acontecem hoje. O pior efeito colateral é que estamos criando toda uma geração de programadores de conteúdo e de compradores de mídia que aprenderam um método de fazer negócios on-line que não tem nenhum contato com a realidade.

9. Seu site deveria ser uma experiência on-line completa

A Netscape, a AOL, a Yahoo! e algumas outras estão criando sites de entrada para a web chamados portais. A ideia por trás desses sites é que eles ofereçam tudo que um usuário on-line poderia querer em um só "lugar".

A maioria das empresas não tem como pagar por uma estratégia de portal adequada, e fazer bem metade do trabalho é pior do que simplesmente não fazer nada. Poucos *players* podem realmente oferecer tudo de que um usuário precisa em um só lugar: e-mail gratuito, chat gratuito, etc. Isso vai acabar com o orçamento que você deveria estar usando para promover-se corretamente.

10. O anonimato é bom para a internet

A internet é fundamentalmente um meio anônimo, embora não tenha começado assim. Hoje, com dezenas de empresas oferecendo contas anônimas, você pode ser quem você quiser on-line.

Imagine um cliente prospectivo entrando numa loja usando uma máscara de esqui. "Estou só olhando" seria um eufemismo. Pessoas que andam de máscara raramente são bons cidadãos, e praticamente nunca compram nada. O anonimato leva a spam, a visitas que só acontecem uma vez, a uma falta de eficácia do marketing e a maus comportamentos. Grandes marqueteiros fazem com que os consumidores tenham vontade de abandonar o anonimato.

O Marketing de Permissão recompensa os indivíduos por cederem seu anonimato. As técnicas tradicionais da web adotam o anonimato e fracassam por causa dessa falha.

11. **Você pode ganhar dinheiro vendendo banners**

Não, não pode! A oferta sempre será maior do que a demanda e apenas alguns superagregadores vão ganhar. Até mesmo a Excite, um dos três ou quatro maiores sites da web, tem um inventário não vendido de 85%. Imagine uma revista em que cinco de cada seis páginas de anúncios estão em branco ou não foram vendidas!

Os banners foram inventados porque eram um jeito conveniente para o conteúdo na web e para os sites de buscas ganharem dinheiro, não porque funcionavam. Com a ascensão de servidores web personalizados como a Imgis, os banners indiferenciados vão desaparecer.

12. **A atividade é boa**

Muitas, muitas empresas foram vitimadas pelo fato de que podem construir praticamente qualquer coisa na web por conta própria. Como elas podem ajustar o site diariamente, montar salas de chat e investir todo tipo de tempo da alta gerência, elas fazem isso, acreditando incorretamente que estão fazendo marketing.

Dê uma olhada na maioria dos grandes sites corporativos (o site da GE é o meu favorito) e você verá o trabalho de um vasto comitê de executivos bem pagos que tinham pouca ideia do que estavam fazendo.

9

O MARKETING DE PERMISSÃO NO CONTEXTO DA WEB

Postagem gratuita —
a web muda tudo



A MENOS QUE VOCÊ TENHA

morado debaixo de uma pedra nos últimos três anos, você ouviu um comentarista atrás do outro proclamar que o mundo vai mudar para sempre por causa da internet. Porém, com o Jennicam, spam, salas de chat sobre lagartos e fotos para baixar de Teri Hatcher (atriz mais conhecida por fazer o papel de Lois Lane na série de TV recente), para a maioria dos marqueteiros, não está muito claro o motivo de tanto barulho.

Jeff Bezos está a caminho de ficar bilionário graças à Amazon.com – que parece ser apenas uma livraria (ainda que seja uma livraria que hoje vale mais do que a Barnes & Noble e a Borders Books *juntas*).

A Yahoo! tem uma capitalização de mercado maior do que a New York Times Corp., dona de jornais e revistas no país inteiro. Será que realmente tem algo acontecendo aqui ou será que essa é só mais uma febre das tulipas?

Alguma coisa muito grande está acontecendo, mas, como você pôde ver no capítulo anterior, não é o que alguns especialistas acreditam ser. *A internet é o maior meio de marketing direto jamais inventado.* Ela não é a TV.

Eis seis dos maiores benefícios que ela oferece aos marqueteiros diretos:

1. A postagem é gratuita.

2. A velocidade dos testes é cem vezes mais rápida.

3. As taxas de resposta são quinze vezes mais altas.

4. Você pode implementar marketing de currículo em texto e na web.

5. A frequência é gratuita — você pode identificar indivíduos e falar de maneira eficiente com eles de novo e de novo.

6. A impressão é gratuita.

Olhemos a web através do prisma do Marketing de Permissão e entendamos por que esse novo meio cumpre a promessa da permissão.

Aqui estão os cinco passos simples de qualquer campanha de Marketing de Permissão no contexto da internet:

1. **O marqueteiro oferece ao cliente prospectivo um incentivo para voluntariar-se**

   Na internet, os marqueteiros podem usar banners parar delicadamente interromper os consumidores e oferecer-lhes uma oportunidade de se inscrever num programa de marketing. Esse é o único custo de mídia de toda a campanha.

   Sim, os Marqueteiros de Permissão usam banners. Porém, eles são praticamente os únicos que podem usar esse meio de maneira eficaz. Um banner é um ótimo jeito de obter atenção momentânea e a possível inscrição de grande número de indivíduos — e de maneira barata.

2. **Usando a atenção oferecida pelo consumidor, o marqueteiro oferece um currículo ao longo do tempo, explicando ao consumidor o produto ou serviço**

   Uma vez que um consumidor tenha se inscrito, o marqueteiro usa o e-mail para lembrar o cliente prospectivo de voltar ao website. O e-mail é o uso número 1 da web, com mais de 80% dos usuários da web citando-o como a principal razão para entrar on-line.

   Como a caixa de e-mail é quente, mensagens de boas-vindas nesse espaço obtêm muita atenção e reação. Os marqueteiros usam o e-mail para explicar ao consumidor os benefícios do produto. Melhor de tudo, o marqueteiro pode obter informações pessoais que tornam as mensagens de marketing cada vez mais pessoais.

3. **É reforçado o incentivo para garantir que o cliente prospectivo mantenha a permissão**

   Como existe uma infraestrutura de comunicação sem custo na internet, o diálogo intrínseco de mão dupla que acontece permite ao marqueteiro avaliar se o consumidor está prestando atenção. Ao incentivar as respostas, é fácil determinar quem está envolvido na campanha e ainda mais fácil melhorar as recompensas para os consumidores a fim de manter seu interesse.

4. **O marqueteiro oferece incentivos adicionais para obter ainda mais permissão do consumidor**

   Uma campanha de marketing de massas tem de ser a mesma para cada usuário. Porém, usando o poder dos computadores, o marqueteiro pode customizá-la para um público de uma pessoa. Assim, pode haver tanto recompensas diretas para o consumidor, a fim de inspirar a participação, quanto recompensas contínuas de conteúdo que vão fazer com que seja ainda mais provável que o consumidor continue a aumentar a permissão. As pessoas que precisam de mais recompensas para permanecer ativas podem obtê-las sem corromper o sistema inteiro.

5. Com o tempo, o marqueteiro alavanca a permissão para mudar o comportamento do consumidor e transformá-la em lucros

Quanto vale uma lista de inscrição voluntária, com 100% de fidelidade? Uma lista completamente personalizada de centenas de milhares ou de milhões de pessoas que querem e aguardam saber o que você tem a dizer sobre um tema pessoal e pertinente relacionado a compras? Em muitos casos, esse pode ser o ativo mais valioso da empresa.

Uma abordagem de permissão acrescenta um enorme elemento de frequência à campanha. Essa frequência se torna um ativo espetacular para o marqueteiro.

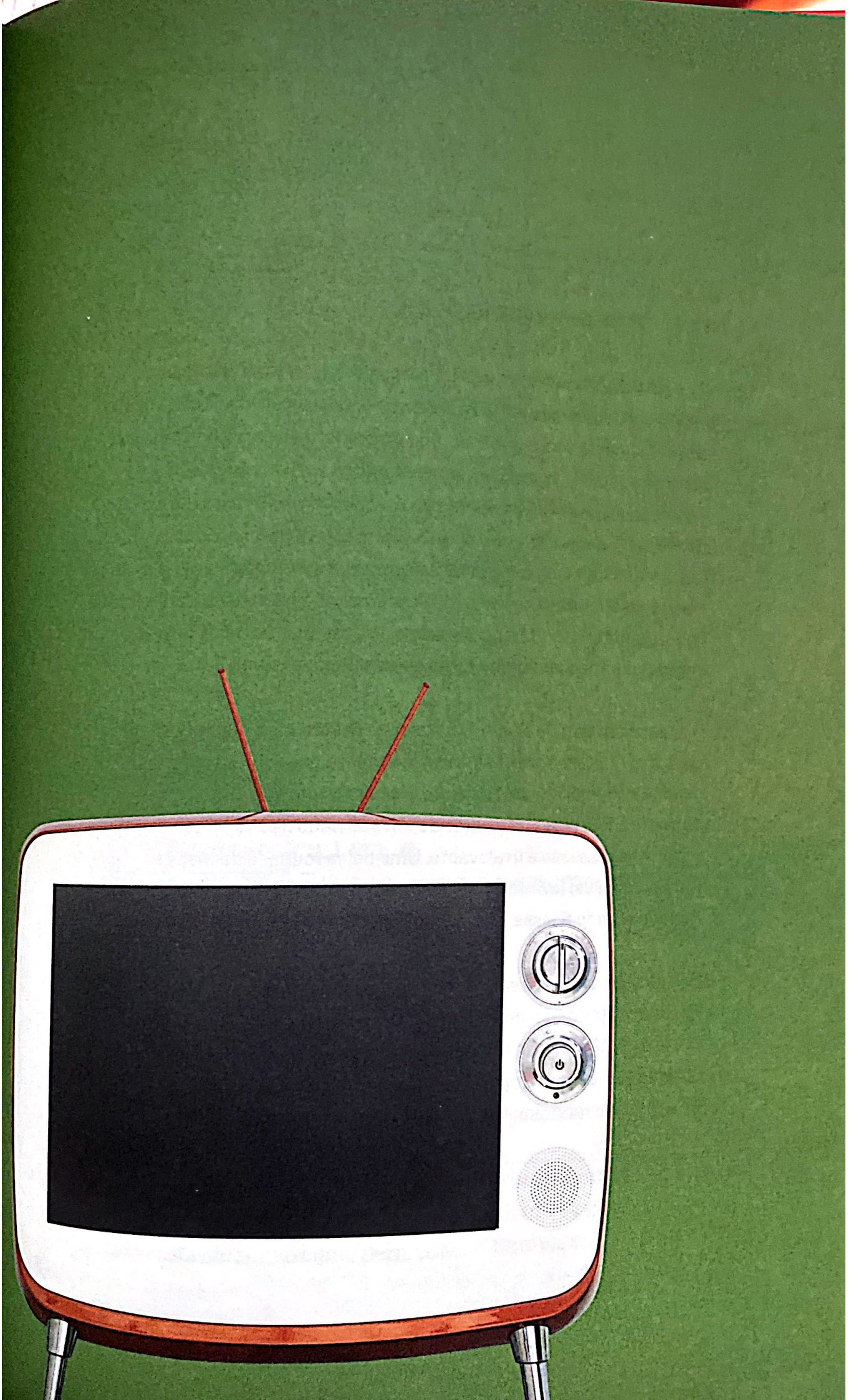
Imagine, por exemplo, se a Pizza Hut fosse mandar para cada cliente fiel que tem filhos um e-mail oferecendo um refrigerante gratuito com a compra, mas só amanhã, e só numa loja específica da área. E, aliás, vai ter um palhaço e pintura no rosto!

Se a Pizza Hut pode contatar 2 milhões de pessoas desse modo, de um dia para o outro e de graça, qual será o retorno de seu investimento? Será que isso é mais eficiente do que gastar 1 milhão de dólares em propaganda? Claro que é. Multiplique isso por 50 ou 100 mensagens por ano e você verá a força do meio.

Melhor: se a mensagem para todos os 2 milhões de pessoas não é a mesma, mas reflete as compras anteriores – o bairro, o tamanho da família –, a taxa de respostas não vai ser ainda mais alta?

Melhor ainda: se for devidamente protegido, esse é um ativo que não se desgasta. Longe disso. Ele fica ainda mais poderoso e profundo com o tempo.

Cuidado! O passo da inscrição, o primeiro, é espinhoso, caro e lento. Por causa disso, muitos marqueteiros podem decidir pulá-lo e simplesmente alugar ou comprar uma lista de endereços de e-mail. Essa é uma má ideia por diversos motivos. O mais óbvio (e mais perigoso) é que alugar uma lista e em seguida mandar e-mails para as pessoas dessa lista é spam, e essa prática provavelmente vai arruinar o seu negócio.



POR QUE SPAM É ROUBO

Por cem dólares, um marqueteiro autossabotador pode comprar cerca de 6 milhões de e-mails, endereçados e entregues. Cada e-mail tem uma página vendendo todo tipo de produto ou serviço que você puder imaginar. Porém, só os estelionatários e os marqueteiros desinformados baseiam-se em mandar milhões de e-mails para estranhos. E toda empresa ou indivíduo que tenta isso acaba fracassando. Os dois mais notórios *spammers* de todos os tempos — os advogados que prometem greencards e o cara por trás da Cyberpromotions — foram obrigados a aposentar-se (não consigo nem sequer mencionar os nomes dessas pessoas neste livro).

O spam é um tipo de roubo. Ele custa ao destinatário alguns segundos para abrir e deletar o e-mail não solicitado, o que representa o roubo de uma pequenina quantidade de um bem muito valioso. Os defensores do spam observam que os atos de um indivíduo não vão levar ninguém à falência, mas isso é irrelevante. Uma bolsa roubada da Macy's também não vai levá-la à falência, mas roubar continua errado. Se todo mundo fizesse isso, a Macy's teria de fechar.

Os spammers que acreditam que os consumidores deveriam se desinscrever dessas malas diretas também não entendem o que está em jogo. A Macy's não precisa ter de pedir para parar de ser roubada. Os ladrões não têm a opção de esperar até que sejam pegos para *só então* aceitar parar. Os *spammers* têm a mesma obrigação.

Os consumidores vão responder. Eles podem boicotar você, colocar você na lista negra, lotar a sua caixa de correio, pedir que seu provedor de internet faça uma reclamação contra você — ou podem simplesmente falar mal de você para centenas ou mesmo milhares de consumidores (as palavras correm rápido na internet). São enormes os danos que podem ser causados à sua marca e à sua empresa. Lembre-se de que uma lista gerada sem permissão explícita é quase impossível de alavancar. Quando você voltar a interromper estranhos, é extremamente improvável que você consiga que os consumidores comecem um diálogo com você.

A lei da permissão é simples: para maximizar o valor de uma lista, você tem de maximizar o que é único, aguardado e explícito.

Quanto mais único o público, quanto mais aguardadas forem as mensagens e quanto mais explícita for a inscrição (permissão), mais valiosa é a lista.



COMO INCLUIR A PERMISSÃO NO ORÇAMENTO DO SEU WEBSITE

Todo website comercial deveria ser montado para realizar um objetivo. Seu website deveria ser 100% voltado para fazer com que desconhecidos dessem a você permissão para anunciar para eles.

É isso. Ele não precisa ser grande, incrível, complicado nem caro. Em vez disso, essa porta da frente da sua empresa deve ter uma obsessão com obter permissão.

Uma vez que você veja a web dessa perspectiva, muitas coisas se encaixam. Por exemplo, você pode facilmente calcular exatamente quanto custa obter mais uma permissão. A fórmula é:

Custo dos banners para atingir mil pessoas
dividido por
Número de pessoas que visitaram seu site (dentre mil possíveis)

Isso vai dizer o custo de obter um visitante no seu site uma vez. Multiplique isso pela porcentagem de visitantes do seu site que se inscreveram, deram seu endereço de e-mail e a permissão para anunciar para elas (lembre-se: quanto mais explícita a inscrição, mais valiosa a permissão. Enganar as pessoas para que elas deem seu endereço de e-mail é perda de tempo).

Você sabe qual o custo de obter permissão. Você pode compará-lo com o valor de cada uma dessas permissões por uma vida inteira e determinar se o investimento faz sentido.

Por exemplo, imagine que você vai iniciar um clube da cerveja do mês. A matemática pode ser mais ou menos assim:

Banners: 40 dólares por 1000
Taxa de *click-through* de 2%
2 dólares por visitante
33% de inscrições, levando a um custo de 6 dólares por permissão

Se, ao longo do tempo, metade das pessoas com quem você dialoga se tornarem clientes, custa a você 12 dólares obter um cliente. Se o valor da vida toda desse cliente é de 100 dólares, você está bem adiantado no jogo.

Fica ainda melhor se a sua empresa vende uma grande variedade de produtos ou se os produtos são caros ou complicados. Quanto custa à Clinique, à Hewlett-Packard ou à Hyundai explicar seus novos produtos para um novo consumidor? A HP talvez gaste entre 100 e 1.000 dólares para explicar uma nova estação de trabalho para apenas um novo profissional de TI. A Clinique paga enormes mensalidades por espaço em prateleiras e enormes salários só para pôr uma pessoa na frente de um cliente prospectivo para explicar um novo produto para o rosto?

Uma montadora de automóveis paga quase 100 dólares para fazer uma pessoa entrar na concessionária. Usando o Marketing de Permissão, ela poderia começar esses diálogos por cerca de 5 dólares

e, sem pressa, explicar seus automóveis aos consumidores ao longo de semanas ou meses, para só depois oferecer um incentivo para que eles visitassem a concessionária.

QUATRO CHAVES PARA MONTAR SEU WEBSITE BASEADO EM PERMISSÃO

1. **Teste e otimize sua oferta**

A fim de estruturar uma campanha de marketing que obtenha permissão por inscrição, é necessário reconhecer que o custo de mídia pesa muito no começo. Você paga por atenção agora e a obtém depois.

Como você não está efetivamente pedindo uma venda em dinheiro durante sua primeira interação com o cliente prospectivo, pode esperar uma taxa de resposta bem mais alta do que esperaria de uma campanha tradicional de mala direta. A permissão por inscrição vai subir muito, porém, se a mídia escolhida, os banners usados e o processo inteiro forem testados e otimizados. Na Yoyodyne, aumentamos a inscrição em algumas de nossas promoções de 3% para 40% só com testes.

Claro que, se você já está usando outras mídias, pode alavancar isso tremendamente acrescentando um componente que permita ao consumidor levantar a mão. Por exemplo: todo comercial que você transmitir pode ter um endereço de e-mail com uma linha que diz: "Para mais informações, visite-nos em info@ford.com."

Uma geração atrás, ninguém punha um número 0800 num anúncio. Hoje, seria loucura não pôr. Um endereço de e-mail é melhor ainda. Compra permissão, e seu custo marginal é zero.

2. A permissão tem de ser clara e explícita

Não compensa enganar as pessoas para que elas deem permissão. A ideia é ter um diálogo mutuamente benéfico. Quanto mais você disser às pessoas o que elas devem esperar, maior será a expectativa criada. Isso é importante na hora em que você trabalha para alavancá-la.

A resposta aqui não está nas letrinhas miúdas. O foco da promoção ou da campanha tem de bater com a permissão que você está pedindo. A Amazon.com, por exemplo, faz muito bem em usar o e-mail para lembrar as pessoas de voltar e comprar mais livros (isso é parte do acordo quando você se inscreve no site dela, e a maioria dos consumidores aguarda as mensagens e as aprecia).

É tentador aumentar automaticamente a permissão dada por um cliente prospectivo. É tentador alugar, vender ou trocar essas permissões. Como foi dito antes, isso costuma fracassar, e on-line fracassa mais ainda.

Várias organizações estão facilitando para que as empresas se comuniquem com os consumidores a respeito de questões de privacidade associadas com o e-commerce (ceder alguns elementos da privacidade é um pré-requisito quando se voluntaria permissão na internet). A privacidade on-line e a maneira de protegê-la são hoje classificadas por organizações que avaliam os níveis de qualidade e de serviço no mundo do comércio on-line, assim como a Standard &Poor classifica títulos e a *Consumer Reports* classifica bens de consumo.

A TRUSTe (<http://www.truste.org>) promove a confiança por meio da garantia de privacidade on-line. Ela examina os websites e oferece seu selo de aprovação (um logo da TRUSTe) aos qualificados. O que ela quer saber quanto à oferta de proteção on-line aos consumidores é o seguinte:

1. Quais informações dos consumidores o site guarda e monitora?

2. O que o site faz com as informações que guarda e/ou monitora?

3. Com quem o site compartilha as informações que guarda e/ou monitora?

4. Qual a política de desinscrição do site (um requisito importante da permissão)?

5. Qual a política do site para corrigir e atualizar informações que permitam a identificação individual?

6. Qual a política do site para apagar ou desativar nomes de seu banco de dados?

Ao mesmo tempo, a Associação de Marketing Direto está tentando adotar padrões elevados no debate da privacidade e, para isso, publicou diretrizes bem específicas pedindo a seus membros que as sigam.

Lembre-se de que pôr em risco a privacidade de uma pessoa é o maior motivo individual dado pelos consumidores para não fazer compras on-line e não se inscrever em promoções e em programas de marketing on-line. Claro que o usuário da internet sabe que não tem privacidade. O que o preocupa é a inundação. Ele sabe que, nas mãos erradas, um único dado a seu respeito pode levar a um massacre.

Fazer uma promessa – um acordo explícito – e mantê-la é o segredo do sucesso de longo prazo com o Marketing de Permissão.

Don Peppers e Martha Rogers fazem uma defesa brilhante da privacidade. Basicamente, qualquer marqueteiro que faça campanhas de permissão um a um aumentará extraordinariamente seus lucros não apenas respeitando a privacidade, mas se tornando um ferrenho defensor dela. Assim que são compartilhados, os dados perdem valor. Ao manter a privacidade, o marqueteiro melhora seu ativo.

3. Use computadores, não pessoas, para mandar e receber informações

Cada dia tem aproximadamente 10 mil segundos. Assim, se você tem 10 mil pessoas no seu banco de dados de permissão e se seu

computador precisa de um segundo para tratar de cada uma delas, seu sistema chegou ao máximo.

Pior ainda: se 1% das pessoas no seu banco de dados de permissão exigem contato humano todo dia, então meio milhão de pessoas no seu banco de dados de permissão levará a 5 mil pedidos de atendimento por dia.

Um dos grandes entraves ao crescimento dos ganhos da AOL é que um terço de todos os seus funcionários está no atendimento ao cliente. Que desperdício! Não apenas a AOL paga uma fortuna por isso, como a qualidade do atendimento nem é tão alta quanto poderia ser se fosse automatizada.

Ao criar uma campanha on-line de Marketing de Permissão, é vital que você estabeleça devidamente as expectativas. Se os consumidores esperam que um ser humano esteja disponível imediatamente para responder suas perguntas, eles vão fazer perguntas, e você deve estar preparado para respondê-las.

Com a Yoyodyne, logo no começo descobrimos que precisávamos de uma pessoa de atendimento ao cliente trabalhando em tempo integral para cada 10 mil pessoas do banco de dados. Logo ficou claro para mim que isso nos levaria à falência. Assim, reajustamos nossas expectativas quanto àquilo que deveríamos oferecer ao consumidor e construímos uma sofisticada solução automatizada.

Hoje temos milhões de pessoas no banco de dados, mas ainda não precisamos de uma única pessoa em tempo integral no atendimento ao cliente. Conseguimos retirar do nosso sistema a necessidade de grande parte do contato humano.

Será que isso significa que todo marqueteiro pode fazer isso? Não, de jeito nenhum. Porém, é essencial que você faça a triagem dos seus usuários e garanta que apenas as pessoas que *precisam* de intervenção humana obtenham-na. E você pode fazer isso facilitando muito para que os consumidores levem uma questão para uma pessoa quando isso for realmente necessário.

4. Concentre-se em tudo funcionar — os consumidores na internet precisam sentir-se inteligentes

Há duas vezes mais chances de que clientes prospectivos na internet tenham diploma universitário. Trata-se de um grupo de pessoas acostumado a ter razão, a entender como as coisas funcionam e a fazê-las funcionar rápido.

Assim, imagine a frustração quando esses gênios acima da média se deparam com a internet. Suas máquinas travam. Os sites são lentos. Eles recebem mensagens sobre erros fatais, sobre erros de javascript e sobre erros do navegador. Falta um *plugin*. Parece que, a cada passo, a internet recorda às pessoas o quanto elas são burras.

Claro que essa é uma tremenda oportunidade. Se você pode construir ferramentas simples que funcionem e fazem as pessoas sentirem-se inteligentes por utilizá-las, os clientes prospectivos correrão para você e com você ficarão.

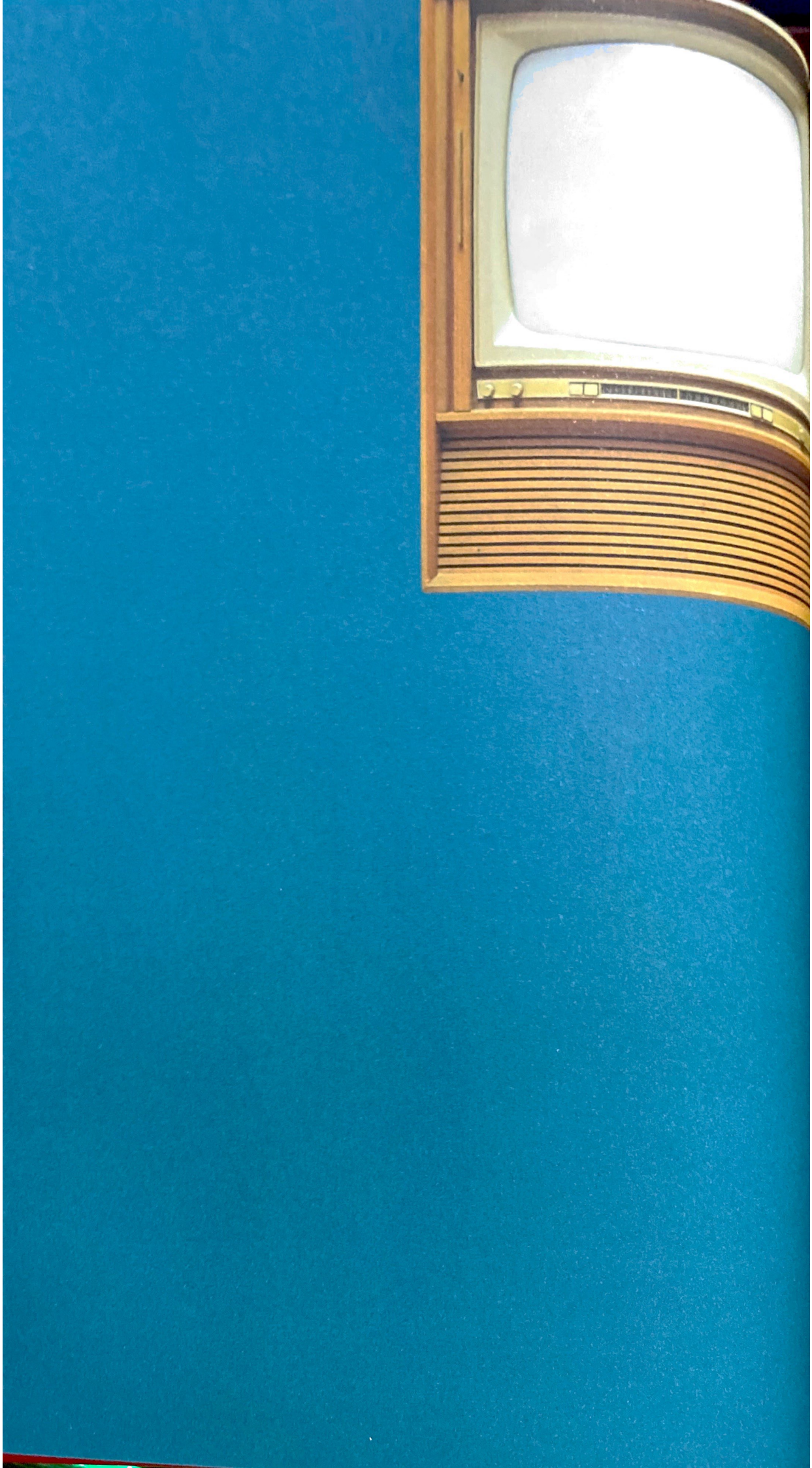
Nunca monte nada que não seja divertido num *modem* de 14.400, ou na AOL, ou num navegador antigo.

O motivo de o e-mail ser a *killer app* é que ele é simples e faz exatamente o que as pessoas esperam que ele faça. Sua campanha de Marketing de Permissão deve funcionar da mesma maneira.

ESTUDOS DE CASO



Empresas que acertaram,
e empresas que erraram



COMO UM PEQUENO BUFFET KOSHER QUEIMA DINHEIRO

Todo domingo, nas últimas semanas, vi o mesmo anúncio na minha edição local de *The New York Times*. O anúncio é para uma loja gourmet *kosher* e promove "comida *kosher* para a Páscoa" que está chegando. Os judeus particularmente observadores só comem certas comidas durante o feriado de oito dias. Por isso, a oportunidade de aumentar os negócios deve ter sido atraente para os proprietários da loja.

Obviamente, o único público desses produtos são judeus religiosos que precisam comprar comida preparada especialmente para essa festa. E, se *The New York Times* provavelmente está muito bem posicionado entre as escolhas de mídia disponíveis para essa loja, ele parece um grande exemplo de desperdício com Marketing de Interrupção.

Primeiro, o anúncio é desperdiçado com 95% ou mais dos leitores que não têm nenhum interesse, nem desejo, nesse produto. Segundo, muitas pessoas do público-alvo nunca chegarão àquela página. Terceiro, entre aqueles que chegarão a essa página, poucos lerão o anúncio, em letrinhas miúdas espremidas, de perto o bastante para realmente entender o que está sendo oferecido e, mais importante, qual o benefício de respondê-lo.

Como o anúncio apresenta o cardápio inteiro da loja, seu objetivo parece ser que um consumidor efetivamente interessado pare de ler o jornal, verifique se a loja está aberta e peça um produto. Algo bem difícil, e, considerando o custo do anúncio, um risco bem caro.

Não seria melhor se o anúncio tivesse simplesmente pedido aos consumidores interessados que pegassem o telefone e ligassem para pedir um cardápio gratuito ou mais informações? Ao obter permissão para falar com o público-alvo e fazer uma venda, a loja teria conseguido um resultado melhor com os 20 mil dólares investidos em propaganda.

Melhor ainda, porém, teria sido a estratégia de nem sequer publicar o anúncio! Ao longo do ano, a loja poderia ter obtido a permissão de cada um dos seus clientes para avisá-los antes que chegasse a Páscoa. Ela poderia ter criado empreitadas de marketing em conjunto com organizações religiosas e com templos para alavancar a permissão *deles* (talvez oferecendo um desconto especial aos membros que entrassem).

O resultado final dessa campanha de marketing persistente, de um ano inteiro, seria o acesso — por telefone, carta ou até e-mail — a milhares de consumidores motivados. Ao entregar uma mensagem que foi aguardada, pessoal e pertinente, a loja poderia ter cortado dramaticamente os custos de marketing enquanto aumentava seus lucros.

E, uma vez que ela tivesse uma base de permissão, revender para essa plateia no ano seguinte não exigiria mais 20 mil dólares de investimento em Marketing de Interrupção.

O RAMO DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO: DINHEIRO INTELIGENTE E MARKETING BURRO

O ramo dos fundos de investimento é um grande exemplo de um ramo em expansão que continua usando técnicas muito caras de

interrupção para crescer. Toda semana, o fundo Dreyfus gasta centenas de milhares de dólares em tediosos anúncios de página inteira no jornal. Você já viu algum desses anúncios? Acho que eles têm um leão e que normalmente aparecem na seção de negócios.

Os anúncios não têm um chamado à ação que dê ao leitor um motivo para responder. Eles não usam uma estratégia de interrupção inteligente. E não há um conjunto de mensagens para o caso de alguém responder. Em suma, o fundo Dreyfus consegue, graças a seu tamanho e a sua lucratividade, gastar muito dinheiro interrompendo pessoas semiqualificadas com propaganda chata.

Agora que o mercado para fundos de investimento está mais maduro, agora que cada novo investidor está mais difícil de obter, os fundos de investimento provavelmente lamentam ter desperdiçado tanto com essas táticas na época em que era mais fácil crescer.

Uma estratégia de permissão que dá aos consumidores um motivo egoísta para levantar a mão faz muito sentido para esse ramo. Depois que o consumidor se voluntaria, pode-se responder a ele com uma série de mensagens cuidadosamente testadas que se concentram em *explicar* aos clientes prospectivos o motivo de investir com a empresa.

Depois que a primeira venda é feita, a oportunidade para mais marketing é ainda maior, e ainda mais ignorada. Se você pôs o seu dinheiro num fundo de investimentos, você sabe que quase nunca recebe correspondências fáceis de entender, centradas no consumidor. Ao invés disso, os usuários dos fundos de investimento são inundados de prospectos densos e ilegíveis e com outras mensagens não aguardadas, não pessoais, não pertinentes. Que desperdício.

Talvez a forma mais absurda de spam de marketing por telefone sejam os corretores que trabalham em porões e telefonam para indivíduos "cuidadosamente selecionados" no trabalho ou em casa no meio do jantar. Todo o foco desse exercício é enganar o recepcionista/secretário (ou outro guardião) e pôr o otário do outro lado da linha. Chegando a esse ponto, os telemarqueteiros mentem para o cliente prospectivo na esperança de conseguir uma mordiscada (que é uma espécie de versão imoral da permissão). Como o lucro desse estelionato é enorme, os marqueteiros na verdade não se importam com o fato

de estarem usando uma técnica de interrupção incrivelmente ineficiente para conquistar a atenção dos consumidores.

Nenhuma dessas empresas está construindo um ativo nem gerenciando um processo de longo prazo. Ao invés disso, todo o foco está em ganhar dinheiro com o investimento de tempo e energia de cada dia. Da próxima vez que alguém telefonar, peça depoimentos de clientes satisfeitos atuais e você vai entender do que estou falando.

AS MONTADORAS AMAM A TELEVISÃO

Se você assiste a muita TV, já viu propagandas de carros. Elas são todas iguais: lindamente filmadas, chapas de metal reluzente, estradas sinuosas, famílias felizes, paisagens rurais. Os anúncios são extremamente caros de produzir e de transmitir. As montadoras constantemente gastam muito dinheiro com propaganda. A General Motors, a Chrysler e a Ford estão entre os dez anunciantes que mais gastaram em todas as categorias no ano passado.

Os anúncios, porém, não dão aos consumidores um motivo para responder. Eles nem sequer se dão ao trabalho de dar-lhes um jeito de responder. Não há número gratuito, nem o nome de uma concessionária local, nem mesmo uma razão para responder que seja voltada para o consumidor. Em vez disso, eles trabalham para construir o substituto anêmico da permissão — uma marca.

Porém, com todo modelo, com toda iniciativa, as montadoras precisam recomeçar do zero. Elas não têm ideia de quais anúncios você viu e de quais não viu e não há continuidade entre um anúncio transmitido e o outro.

As montadoras sabem que o boca a boca, a satisfação com a concessionária e a qualidade do carro são muito mais poderosos do que a


FM 87 91 95 99 104 108 MHz
AM 522 690 935 1150 1385 1620 KHz
SW 6.0 8.1 10.3 12.7 15.3 18.0 MHz
TUNING

imagem de sua marca. Os anúncios que eles passam não fazem nada para integrar essas três técnicas de avaliação, e esse é um motivo de a maioria das montadoras agora estar usando também a mala direta. Pelo menos, com a mala direta, as montadoras podem oferecer uma mensagem mais focalizada. Porém, a maior parte da mala direta que eles enviam não é firmemente voltada para obter uma resposta por meio da permissão.

Existem algumas exceções notáveis. Trinta anos atrás, Lester Wunderman, pai do marketing direto, concebeu uma sequência de cartas para a Lincoln. O objetivo era levar os donos de Cadillacs até um *showroom* para ver o novo Lincoln.

As cartas eram pertinentes, porque eram dirigidas apenas a donos de Cadillacs. O desafio era apresentar um currículo que permitisse explicar o novo Lincoln a esses donos.

Usando uma carta pessoal do chefe da divisão e entregando essa carta de maneira focalizada, a Lincoln pôde destacar-se do ruído e obter a atenção dessa plateia difícil de alcançar. Ele deu sequência com várias cartas, cada qual explicando o carro um pouco mais. O resultado foi um vasto aumento em visitas a concessionárias, a um custo muito inferior ao de anunciar na TV.

A Mercedes-Benz fez a mesma coisa com a Rapp Collins ano passado quando apresentou, com muitos anos de atraso, seu SUV. Um ano antes do lançamento, ela escolheu cuidadosamente prováveis compradores e iniciou um diálogo com eles. O objetivo era usar pesquisas para permitir que esses clientes prospectivos se envolvessem no design real do carro.

Com base nas respostas a cada pesquisa, ela mandou novas pesquisas customizadas a cada respondente. Com o tempo, construiu um relacionamento de permissão que fez com que esses consumidores prestassem atenção nas mensagens e confiassem no carro. A campanha culminou num belo pacote, entregue a cada participante, que incluía um ornamento de capô da Mercedes. A carta que acompanhava dizia que, como o participante tinha ajudado a desenhar o carro, a empresa achava que ele merecia parte do carro! Quando os carros foram postos à venda, a Mercedes vendeu o lote inteiro (40 mil carros a 50 mil dólares cada) imediatamente.

A R. L. Polk vendeu mais de 300 milhões de dólares em dados para montadoras e para concessionárias no ano passado. Os marqueteiros de carros usam esses dados para dirigir devidamente suas mensagens às pessoas do segmento certo, que têm o status certo de proprietárias de carro, para justificar a mensagem.

Prevejo que em dez anos uma ou mais montadoras perceberão o quanto o sistema inteiro funciona mal e vão demitir todos os funcionários das concessionárias (um albatroz de oitenta anos). Elas vão passar a demonstrar e a exibir os carros num *showroom* da própria montadora – talvez num shopping ou em outro local conveniente.

Em seguida, vão usar o Marketing de Permissão para explicar seus carros às pessoas e para incentivar testes e, por fim, a compra. O americano médio só visita 1,5 concessionária antes de fazer uma compra. Assim, empregar consultores altamente treinados, que não ganham comissão, para trabalhar nesses *showrooms* é de fato um plano inteligente.

As concessionárias gastaram 3 bilhões de dólares anunciando carros no ano passado, mas não está claro que esse dinheiro acrescente valor para o consumidor ou para as montadoras. Uma vez que esse dinheiro seja redirigido para o Marketing de Permissão, ele pode levar a eficiências significativamente maiores.

O passo seguinte, porém, é um pouco mais assustador para as montadoras. Como foi mencionado antes no livro, as montadoras poderiam desenvolver o conceito de permissão e simplesmente parar de vender carros. No lugar disso, elas poderiam vender transporte mensal. O consumidor "assinaria" uma montadora e, por uma taxa fixa, a empresa concordaria em pôr um carro de modelo recente – em funcionamento, revisado – todo dia na frente da sua casa. Ele poderia vir até com seguro e combustível.

Como assinante, o consumidor tem a tranquilidade de saber quais serão suas despesas com carros pelos próximos anos e também dispensaria o incômodo de comprar, manter e trocar um alto investimento.

Melhor ainda, a assinatura será muito mais barata do que comprar o carro. Por quê? Porque você eliminou boa parte do risco da montadora. Porque ela sabe quantos assinantes tem e quais são seus hábitos, e as montadoras não terão de gastar tanto com marketing, pesquisa

e risco de produto. Em vez de fazer isso, elas poderão construir um produto para os assinantes.

É a vingança do leiteiro. A entrega em domicílio e a gestão de inventário estão voltando.

UM JEITO DE USAR A PERMISSÃO PARA VENDER CARROS COM BAIXÍSSIMA TECNOLOGIA

Joe Girard aparece no *Guinness* como o maior vendedor de carros do mundo. Num ano bom, Joe vendeu dez vezes mais carros do que o vendedor médio de carros, e fez isso vendendo um carro de cada vez.

Como Joe construiu essa carreira? Ele usou o Marketing de Permissão para construir um boca a boca.

Se ele conhece você, ele manda doze cartões de felicitações por ano. Você recebe uma correspondência dele no seu aniversário, no aniversário dele, nos feriados, em 23 de agosto, tanto faz. Claro que praticamente todo mundo vai dar permissão para você mandar um cartão de aniversário!

Joe tem a atenção de clientes prospectivos qualificados e de clientes já existentes cerca de doze minutos por ano. Ele usa esse minuto de cada mês para delicadamente recordar às pessoas que está concentrado nelas e que é divertido fazer negócios com ele. Ele alavanca essa permissão para transformar estranhos em amigos. E, é claro, os amigos levam a novos clientes pelo boca a boca.

Se alguém conhece alguém que precisa de um carro, não hesita em recomendar Joe. Essa pessoa sabe que o amigo vai gostar da experiência e que Joe estará por perto se algo der errado.

Isso é simples e Joe precisa de algumas horas do seu dia para coordenar tudo, mas sua carreira foi tremendamente alterada. Algum

dia, quando Joe se aposentar e os cartões pararem de chegar, pode ter certeza de que as pessoas vão telefonar. Talvez milhares de pessoas reparem. As mensagens são pertinentes e pessoais. E funcionam.

NÃO ESTAMOS NO RAMO DA AVIAÇÃO, ESTAMOS NO RAMO DA FIDELIDADE

O programa AAdvantage da American Airlines é um dos primeiros e mais bem-sucedidos exemplos do Marketing de Permissão. A American junta nomes e outras informações pertinentes a respeito dos clientes ao fazer negócios com eles. Como as viagens são repetidas com frequência, o cliente concede a permissão, permitindo que a American junte cada vez mais informações sobre ele como cliente. Cada cliente é monitorado eletronicamente e identificado com um número único do AAdvantage.

Os clientes da American Airlines aceitam voluntariamente e em seguida aguardam as atualizações das milhas acumuladas, junto com ofertas especiais e destinos com milhas-bônus oferecidos pela American. Os clientes do AAdvantage "levantam a mão" ao tornar-se membros do AAdvantage e "se inscrevem" ao continuar a voar com a American.

O principal objetivo do programa de milhas aéreas da American é aumentar a fidelidade do cliente por meio de incentivos e de recompensas. Os passageiros frequentes recebem privilégios especiais, reconhecimento e prêmios em milhas. Quanto mais eles voam, mais serviços e benefícios recebem, e mais fiéis ficam. A fidelidade se baseia na satisfação do cliente e cada transação bem-sucedida aumenta a confiança – um dos blocos fundadores do Marketing de Permissão. Com a lealdade e a confiança (e um perfil pessoal de cada cliente), a American tem um arcabouço pronto para levar o Marketing de Permissão a outro patamar.

Além do programa de milhas AAdvantage e do resumo de atividades, os membros do AAdvantage recebem uma newsletter com ofertas relacionadas a viagens, outras ofertas e, claro, serviços e benefícios novos e melhorados. Porém, a American Airlines também promove produtos de viagens que não são da American Airlines. Os clientes do AAdvantage ficam sabendo de descontos e de ofertas promocionais oferecidos por empresas aéreas afiliadas. Além disso, a American oferece descontos e ofertas especiais de locadoras de carros, hotéis e serviços de comunicação sem fio, cada qual claramente associado com o passageiro frequente. E, embora o Citibank não faça parte do ramo de viagens, a American se juntou a ele para oferecer o cartão Visa ou Mastercard Citibank AAdvantage, que permite que os clientes acrescentem milhas à conta por cada dólar gasto usando o cartão.

Com a conveniência e a confiança como alicerces de sua base de clientes, a American agora oferece aos clientes do AAdvantage produtos e serviços sem relação com viagens. Ela está alavancando a permissão que tem de maneira lucrativa para o membro e para a American. A American desenvolveu promoções de afiliados com corretores de títulos e até com floristas (mandar flores quando você está longe de casa pode ser uma boa jogada).

Se a American der uma mancada e não mandar seu saldo de milhas num determinado mês, é provável que você sinta falta dele – e até telefone para reclamar. Imagine só. Reclamar que não recebeu uma carta de propaganda! Ela tem clientes que aguardam.

ALAVANCAR O RELACIONAMENTO DE UM SERVIÇO PÚBLICO

Enquanto alguns marqueteiros de empresas telefônicas desperdiçam a permissão construída em torno das contas de telefone, outros percebem o quanto a permissão pode ser valiosa.

A Bell Atlantic recentemente me mandou uma carta prometendo à minha família um desconto de 5 dólares na minha conta de telefone caso queiramos receber pelo correio ofertas especiais dirigidas aos nossos interesses. Tudo o que tenho de fazer é preencher um formulário simples com seis perguntas e mandá-lo pelo correio, pós-pago. A Bell Atlantic agora pode me mandar cartas de propaganda que são significativamente mais pertinentes e pessoais do que as cartas comuns. E é mais provável que eu as leia.

Ao construir um ativo, ela deu um grande passo no sentido de ter uma renda adicional. Melhor ainda: ao aplicar uma promoção em cima desse programa, ela pode ir mais fundo e fazer com que eu *aguarde* essas correspondências. Ao fazer isso, ela descobrirá que suas taxas de resposta aumentam e que a lucratividade de sua base de permissão aumenta.

TRANSFORMANDO O SOFTWARE PESSOAL EM ASSINATURAS CONTÍNUAS

O Sidekick é uma agenda — um programa que gerencia seus calendários, contatos e comunicações. A Starfish, empresa que faz o Sidekick, diz que seu produto "mantém você no horário, nos trilhos e em sincronia". O Sidekick roda no seu PC, claro, mas também roda em produtos de mão como o Palm Pilot e o REX.

Quando você manda o seu cartão de registro do Sidekick, pode pedir para receber informações sobre *upgrades* e ofertas de novos produtos enviadas por e-mail. Quase todo mundo tem interesse em ficar sabendo de atualizações de produtos e de produtos adicionais que tornam seu software de organização pessoal mais poderoso e conveniente. Assim, os consumidores levantam as mãos para receber ofertas de

produtos que deixarão suas vidas mais organizadas digitalmente. Em seguida, a Starfish responde com um e-mail que cumpre a promessa.

O e-mail dá ao cliente a oportunidade de baixar produtos gratuitos que funcionam junto com o Sidekick. Você pode obter calendários gratuitos da temporada esportiva para o Sidekick e arquivos de cartões que ajudam a fazer o inventário doméstico, por exemplo, clicando no link que está no e-mail. Ela oferece produtos adicionais do Sidekick, como calendários instantâneos em HTML e listas de contatos com um Sidekick Web Publisher (uma ferramenta que transforma os calendários da Sidekick e as listas de contatos em páginas da web).

Quando você compra um Palm Pilot, o cartão de registro vem com outra oferta de Marketing de Permissão. Se você registrar seu Palm Pilot com a 3Com, ela manda um *stylus* gratuito (a canetinha de plástico que você usa para fixar as coisas na tela do Palm Pilot e clicar nelas). Como parte do seu processo de registro, ela pede seu endereço de e-mail. Assim, pelo preço de uma caneta de plástico, a maior parte das pessoas levanta a mão e dá à 3Com seu endereço de e-mail. Usando esse endereço de e-mail, a 3Com informa os usuários do Palm Pilot sobre as atualizações de software.

Voltando àquele primeiro contato por e-mail entre os clientes do Sidekick e a Starfish (fabricante do Sidekick), a Starfish também inclui links para baixar os manuais do usuário. Até aí tudo bem, já que a sua permissão aproxima você de um relacionamento significativo baseado no valor recebido. Em seguida, a Starfish dá ao usuário já motivado a oportunidade de ampliar a permissão, oferecendo-lhe cada vez mais oportunidades. Ela inclui um link para o Guia Diário do Starfish para o Festival Shakespeare de Oregon, informações sobre a cobertura do Starfish da Corrida de Cachorros em Trenós de Iditarod e a receita de chili do Starfish. Em outras palavras, ela pega aquilo que, como ela já sabe, é do seu interesse e delicadamente oferece a você a oportunidade de aumentar sua atenção. Porém, são apenas links, então você não precisa clicar se não tiver curiosidade.

Algumas semanas depois, o consumidor que deu permissão para receber e-mails da Starfish recebe informações sobre a disponibilidade da última versão do Sidekick e uma grande oferta que inclui um jogo para PC, que vem de graça com seu pedido. Ela também inclui

informações sobre como sincronizar dados entre o Sidekick e outros dispositivos de mão como o PalmPilot.

Em outras palavras, trata-se de uma rede de Marketing de Permissão. Qualquer uma das empresas afiliadas pode ser a que vai fazer você levantar a mão e conceder permissão para trocar informações, mas todas elas têm uma interseção. A Puma oferece o IntelliSync para a Palm Pilot, e todos os produtos podem conectar-se à Netcom. Todas essas empresas fazem parte de um grande círculo de permissão. São todas relevantes para você, o usuário final, porque os produtos funcionam juntos para oferecer soluções que podem melhorar sua eficiência.

DEUS É UM MARQUETEIRO DE PERMISSÃO

Aposto que você não sabia que as instituições caritativas católicas eram um marqueteiro, sabia? Perdoe meu jeito de falar, mas entender como até uma instituição querida e benevolente de caridade usa essas técnicas deixa a técnica mais clara para negócios mais comuns.

Todo ano, elas usam o Marketing de Permissão para levantar muito dinheiro para a igreja e para causas locais. Elas fazem isso em apenas poucas semanas e nunca deixam de atingir seu objetivo. Como?

A igreja tem permissão explícita para fazer um *pitch* aos paroquianos. As pessoas vão à igreja esperando-o, e a interação entre o padre e seu rebanho é significativa. O trabalho do padre é vender aos paroquianos ser caridoso, por isso as mensagens que ele transmite não são apenas aguardadas, são necessárias. Seus paroquianos esperam que ele transmita uma mensagem aguardada, pertinente e pessoal.

O padre alavanca a permissão conquistada pela igreja anunciando diretamente aos paroquianos de maneira muito direta e apropriada. Ele fala a língua deles e entende suas prioridades. Ele customiza a

mensagem, tornando-a pertinente para cada indivíduo e mantendo-a pessoal. E, é claro, cada padre pode personalizar seu apelo pedindo apenas uma quantia proporcional à renda do fiel.

Espanta que eles nunca deixem de atingir seus objetivos? Eles têm Deus e a permissão do lado deles.

CLUBES DO DISCO, OS AVÓS DA PERMISSÃO

O Columbia Record Club é um clássico Marqueteiro de Permissão, há anos concentrado nessa técnica e medindo os resultados a cada passo.

Como isca para obter a permissão inicial, a Columbia oferece aos consumidores um grande número de discos gratuitos. Ela alavanca a permissão em vendas de discos de longo prazo. Ela faz isso com uma versão do marketing intravenoso denominada "opção negativa".

Na opção negativa, o marqueteiro obtém permissão para mandar o aviso de uma entrega próxima. Se o consumidor não diz "não", o marqueteiro faz a entrega e lhe cobra. A opção negativa está no núcleo de sua estratégia de marketing e foi extremamente lucrativa para eles.

Progredindo, a Columbia está usando a internet como ferramenta para atrair e inscrever novos membros. Ela também oferece um jeito mais barato de implementar a opção negativa.

Porém, o crescimento de seu negócio é travado pelo foco do mercado de massas em vender discos quentes para o mercado nuclear de adolescentes mais velhos. Esse segmento deixou de crescer muito, e é muito sensível a fases quentes e frias no ramo dos discos. Basicamente, se num determinado ano não houver muitos discos novos muito bons, a Columbia sofre.

Ao aguçar suas campanhas de Marketing de Permissão para aumentar a relevância e a personalização (suas mensagens já são alta-

mente aguardadas, graças à opção negativa), a Columbia pode tornar seu negócio mais lucrativo e confiável.

Ela pode construir vários nichos muito lucrativos identificando consumidores ocupados e afluentes que cederão a tomada de decisões para a Columbia se a isca for atraente o bastante. Assim, em vez de ter apenas quatro clubes (pop, clássico, jazz e country), ela poderia ter cem. Ou mil.

Além disso, a Columbia também pode aproveitar a frequência gratuita oferecida pela internet para se comunicar de modo mais frequente e impactante com os membros. Isso aumentará a personalização e levará a muito mais fidelidade.

Cada um desses clubes aumentaria as chances de que os consumidores permitissem que a Columbia enviasse a seleção de cada mês. E, ao criar um modelo mais de assinatura, a Columbia poderia ouvir os maiores ouvintes — dois, três ou dez por mês —, tudo com uma economia tremenda para o consumidor.

Os passos seguintes são ainda mais poderosos. Uma vez que a Columbia tenha uma base ampla, um meio de comunicação rápido e uma permissão, ela poderá começar a *encomendar* músicas com base nas necessidades de seu público. Se ela sabe, por exemplo, que um dueto entre Lyle Lovett e Willie Nelson tem cem mil pedidos adiantados, fica muito mais fácil levar os dois para o estúdio.

POR QUE VOCÊ VÊ FORMULÁRIOS DA AMERICAN EXPRESS EM TANTOS RESTAURANTES

A American Express foi uma das primeiras rainhas do Marketing de Permissão. Aliás, a American Express faz com que o consumidor *pague* Amex pela permissão! Mesmo diante de competição pesada, os

consumidores pagam 40, 100 ou até 300 dólares por ano para ter um cartão American Express e dar à American Express permissão para anunciar para eles com base em seu comportamento.

Em troca desse pagamento, a American Express oferece ao usuário prestígio e conveniência. Em seguida, a empresa dedica seus consideráveis recursos a alavancar a permissão recebida.

A American Express vende informação agregada de sua base de usuários aos vendedores, que usam a informação para melhorar seu marketing. Por exemplo: se você é dono de um hotel, a American Express pode se oferecer para informar os dez CEPs domiciliares dos melhores clientes dos seus concorrentes. O que isso vale? Sabendo de onde vêm os clientes da concorrência, você pode anunciar nesses mercados. Essa técnica seria impossível se a American Express não tivesse acesso aos dados do cartão de cada membro.

Cada membro do cartão Platinum recebe todo mês uma revista em papel brilhoso, cheia de fotos bonitas e de artigos sobre destinos exóticos. E, claro, a American Express vende espaços publicitários nessas revistas.

A empresa usa as faturas e outras correspondências para fazer ofertas especiais aos membros do cartão, fazendo-lhes o *upsell* de revistas, aparelhos de som e outros itens de luxo.

Ela tem várias divisões, as quais criam novos produtos que jamais venderiam se ela já não tivesse um relacionamento de permissão. Um exemplo da força dessa base de permissão é um vídeo que ela comprou de uma revista de reformas domésticas. Primeiro ela fez uma verificação por computador das pessoas que tinham comprado o vídeo da revista. A partir dessa lista, ela computou quais padrões de comportamento e de segmento provavelmente seriam encontrados entre os compradores do vídeo. Em seguida, usou seu banco de dados para encontrar membros atuais da American Express que tinham a maior chance de ter os mesmos atributos do grupo original de membros do cartão que compraram o vídeo.

A empresa em seguida usou esses padrões para vasculhar toda a base de membros do cartão e mandou um anúncio do vídeo somente para os compradores mais prováveis. Quase 10% deles efetivamente compraram o vídeo — um número cerca de sete vezes maior

do que você esperaria. Como o anúncio era pertinente, teve melhor desempenho. E, é claro, o desempenho teria sido melhor ainda se o anúncio tivesse sido pessoal e aguardado.

Outro exemplo é seu calendário anual de mesa, que é de capa dura, outro programa multimilionário de continuidade. Ela oferece aos membros do cartão o primeiro calendário de graça, em troca da permissão para mandá-lo de novo todos os anos (nível de permissão intravenosa).

Os consumidores aceitam, porque a isca é atraente (livro gratuito) e por confiar na American Express. Ano após ano, o livro é aguardado (afinal, você precisa de algo em que escrever todos os anos) e pertinente (você pediu para recebê-lo). O resultado final é de risco muito baixo, e o lucro é muito alto para a American Express.

A vergonha da história da Amex é que, diante da competição de cartões mais baratos com benefícios melhores, a American Express não tenha contra-atacado com técnicas mais sofisticadas de Marketing de Permissão. Em vez disso, ela se contenta com a permissão que já recebeu.

Agora, as ofertas que ela faz não são tão pessoais ou pertinentes. A qualidade do prestígio dela está diminuindo, tornando as comunicações muito menos privilegiadas e eficazes. Todo gerente de marca que trabalha com a American Express pode lucrar vendendo um novo item usando o ativo de permissão dela. Porém, com o tempo, a organização inteira sofre, pois o ativo que ela nutriu cuidadosamente é trocado por lucros de curto prazo.

EXISTE GENTE QUE TOMA MEIO LITRO DE SORVETE TODA NOITE

Eis como um sorvete superpremium usou o Marketing de Permissão para manter sua fatia de mercado e para construir sua lucratividade.

A verdade é que apenas 600 a 800 mil pessoas perfazem os compradores essenciais desse sorvete muito gostoso e muito caro. Essas são as pessoas que realmente levam a sério sentar no sofá com um pote de *mocha fudge* de primeira. Aliás, há um número significativo dessas pessoas que compra cem potes por ano.

O problema, é claro, é que alcançá-las e impedi-las de mudar de marca é muito caro. Toda vez que a empresa divulga um anúncio de interrupção na TV ou numa revista, está alcançando um comprador casual para cada comprador sério. Pior ainda, os incentivos oferecidos aos compradores casuais podem custar-lhes mais do que ajudam a marca.

A empresa de sorvete, trabalhando com um grande marqueteiro direto, decidiu construir uma base de permissão de compradores vorazes. Juntando nomes de promoções anteriores e de outras interações, criou uma mala direta para clientes prospectivos.

Os resultados foram extraordinários: 24% dos destinatários assinaram um clube de sorvete! Uma taxa de resposta de 24% em mala direta impressa é algo basicamente inaudito, mas, como o marqueteiro estava oferecendo uma oportunidade de diálogo, tocou no ponto certo. Os compradores responderam uma pesquisa, dando detalhes a respeito de hábitos, filhos e sabores favoritos. E aceitaram receber atualizações regulares da marca sobre receitas, produtos novos e muito mais.

A isca foi uma oportunidade de manter contato com aquilo que era obviamente uma marca importante para eles. E os cupons que vinham com cada interação também não fizeram mal.

Hoje há mais de 100 mil pessoas (quase 15% dos compradores essenciais) nesse clube, e as interações frequentes, as receitas, o cuidado e os níveis crescentes de permissão estão levando à criação de uma fortaleza de marketing que impedirá a concorrência de dar um passo à frente dessa empresa que progride.

ALGUMAS REVISTAS NÃO PRECISAM DE BANCA

Será que uma revista pode usar a permissão para aumentar seu impacto?

A revista *Remedy* é voltada para o mercado crescente de consumidores que têm cinquenta anos ou mais, com um foco especial em saúde e bem-estar. Contudo, em vez de publicá-la como revista tradicional, ela foi criada como veículo de Marketing de Permissão.

É impossível pagar para assinar a Remedy. Ela é gratuita. Em troca, todos os 2,2 milhões de assinantes preencheram uma pesquisa bem abrangente de duas páginas a respeito de sua saúde, incluindo detalhes a respeito de remédios receitados, poupança e até uso de colírio e de antisséptico bucal.

A *Remedy* observa escrupulosamente as regras da permissão. Ela não aluga nem vende os dados a ninguém. Porém, ela usa os dados para tornar a revista mais pertinente e para incluir anúncios que sejam pertinentes para o consumidor.

Um número impressionante de 35% das pessoas que recebem uma cópia gratuita de amostra da *Remedy* pelo correio respondem a pesquisa para poder continuar recebendo as novas edições. Elas deram à *Remedy* permissão para anunciar para elas e respondem prestando atenção.

A melhor parte é a taxa de renovação. Depois de dois anos recebendo a revista, as pessoas confiam que a *Remedy* irá cumprir o acordo. Elas sabem que a empresa respeitou a permissão e respondem dando ainda mais dados. Diante de uma pesquisa assustadora e pessoal de quatro páginas, um número impressionante de 73% dos assinantes renova, mandando-a de volta preenchida.

É simples a questão com que o anunciante se depara: tendo a opção de fazer um anúncio de interrupção aleatório numa revista que vai para todo mundo ou de fazer um anúncio focalizado para esse grupo nuclear de pessoas que deram permissão, qual delas tem mais chances de impacto?

A PERMISSÃO FUNCIONA ATÉ PARA UM ENGENHEIRO QUÍMICO QUE TRABALHA COMO PINTOR DE CASAS

As técnicas de Marketing de Permissão nem sempre exigem bancos de dados sofisticados e investimentos significativos. Elas funcionam até para um pequeno empreendedor como ZygiSzpak.

Zygi é um imigrante polonês mestre da pintura e do *drywall*. Ele criou uma renda significativa usando Marketing de Permissão para transformar pequenos trabalhos em grandes trabalhos e para criar um boca a boca que leva a cada vez mais trabalho.

Ele começa encontrando alguém pelo boca a boca — sua fama leva a indicações. Depois de uma rápida reunião, Zygi obtém permissão para fazer um pequeno trabalho — normalmente pintar uma casa — por um custo incrivelmente baixo. Como Zygi faz ele mesmo o trabalho, ainda consegue ter lucro e é certo que ele vai fazer um trabalho excepcional.

Zygi entrega muito mais do que o prometido, criando assim confiança e boa vontade. Ele alavanca a permissão que conquistou para fazer um *tour* na casa com o proprietário, identificando juntos projetos que o proprietário gostaria de enfrentar em seguida.

Com base na sua superentrega anterior, ele conquista o direito de assumir outros projetos na casa, cada qual maior do que o primeiro, cada qual também mais lucrativo. Tendo superado o medo que acompanha a contratação de um novo prestador de serviços, ele se torna a escolha segura e pode assim ter mais lucros com cada trabalho subsequente.

Com o tempo, ele alavanca o primeiro serviço em quatro, cinco ou dez projetos, cada qual mais elaborado e lucrativo do que o anterior. Porém, ele sempre oferece valor e qualidade altos.

Eu sei que isso funciona, porque Zygi fez mais de uma dúzia de trabalhos para mim e, depois que o apresentamos em nosso novo bairro, ele arrumou nada menos que dez novos clientes, cada um dos quais

seguindo o mesmo padrão. E deve estar funcionando, porque Zygi está dirigindo uma van novinha pelo bairro.

Compare essa abordagem com aquela do prestador de serviços típico, que tenta ganhar o máximo em cada trabalho, mas gasta a maior parte do tempo procurando novos trabalhos e ganhando nada quando não está trabalhando. Sem uma base fiel, o boca a boca não vem com a mesma força, o que reforça ainda mais as dificuldades de um prestador de serviços típico.

VENDER BERÇOS A HOSPITAIS

O Marketing de Permissão também funciona num ambiente *business to business*.

A Hard Manufacturing é o produtor número um de berços de hospital no mundo. Seus berços de cromo e aço inoxidável são praticamente indestrutíveis, e o preço e as margens de lucro refletem sua durabilidade e sua natureza especializada.

Com mais de 75% do mercado, os desafios enfrentados pela Harrd são como aumentar o mercado e como ter certeza de que os clientes estão comprando o melhor berço pelo qual podem pagar e adquirindo modelos melhores quando possível (os modelos mais avançados custam mais).

Depois de vários anos usando técnicas tradicionais para interromper os agentes de compras em hospitais (revistas, malas diretas e feiras) e depois de gastar milhares de dólares enviando catálogos não solicitados para possíveis clientes prospectivos, a Hard decidiu adotar uma abordagem de permissão.

A primeira intuição foi que ela vende quase todos os produtos para o chefe da enfermaria pediátrica dos grandes hospitais. Ainda que os pedidos venham do departamento de compras, esse chefe é quase sempre o principal responsável.

A Hard comprou uma lista de mala direta desse público e interrompeu essas pessoas com uma correspondência que pedia que elas preenchessem uma pesquisa a respeito daquilo que realmente desejam em berços futuros. A isca — o benefício egoísta para o chefe da enfermagem — é a oportunidade de emitir sua opinião.

Com o tempo, uma grande porcentagem do público-alvo de enfermeiros pediátricos deu permissão. Às vezes, a Hard oferece a esses enfermeiros uma oportunidade de participar do sorteio de uma TV gratuita, às vezes só manda um cartão alegre, mas, usando mensagens frequentes, ela conseguiu começar a "namorar" cada um desses enfermeiros.

A Hard alavanca a permissão enviando engenheiros a campo para efetivamente projetar novos berços com o feedback desses tomadores-chave de decisão. Se as mensagens de marketing não soavam pessoais e pertinentes antes disso, agora com certeza soam. Os enfermeiros adoram quando recebem o crédito por ter desenvolvido inovações em novos modelos de berços — alguns dos quais têm até os nomes dos hospitais com os quais foram projetados.

Quando cada novo berço é concluído, a Hard tem total e completa permissão para anunciar para esses *players*-chave com um alto nível de atenção da parte deles. O ativo que ela construiu é pelo menos tão valioso quanto sua fábrica — é fácil comprar uma fábrica, mas é muito mais desafiador juntar uma base fiel e acessível de tomadores de decisão.

ESTUDOS DE CASO DA INTERNET

A AOL QUER SER SUA CORRETORA

Bob Pittman e Steve Case, da America Online, têm uma visão de como a permissão vai transformar completamente sua empresa e a maneira como bens são vendidos.

À medida que a empresa foi crescendo, eles exploraram várias técnicas de marketing, algumas boas, outras ruins.

A boa notícia é que eles reconheceram logo no começo que podem usar a permissão para aumentar muito o número de usuários do serviço. Jan Brandt é o brilhante marqueteiro por trás das dezenas de CDs da AOL que você tem na sua casa. Como foi dito antes, no auge, a AOL gastava impressionantes 300 dólares em marketing para atrair cada novo assinante.

Claro que ela não tinha a menor chance de extrair 300 dólares em taxas de conexão dos usuários, considerando que a vida média de um usuário é de menos de um ano e que o serviço custa apenas 20 dólares por mês (e a maior parte desse dinheiro vai para pagar linhas telefônicas e coisas similares).

Assim, por que se dar ao trabalho de gastar tanto dinheiro? Jan percebeu que a melhor maneira de obter um cliente de longo prazo era fazer tudo o que fosse necessário para obter um cliente de testes. Um teste gratuito é uma ferramenta muito eficiente para explicar às pessoas o que a AOL pode fazer. E, uma vez que esse teste gratuito esteja acontecendo, muitos daqueles que deram o primeiro nível de permissão continuam com o serviço e aumentam a permissão. O segundo nível inclui:

- a permissão para guardar o número do cartão do cliente;
- a permissão para gerenciar seu e-mail;
- a permissão para pôr avisos e anúncios na frente deles de maneira não intrusiva.

É impressionante o quanto essa permissão é poderosa. Usando-a (embora, dirão alguns, abusando dela), eles alavancaram a permissão para promover a TeleSave, uma revendedora de serviços telefônicos residenciais de baixo custo.

Depois de pagar 100 milhões de dólares para chamar a atenção da AOL, a TeleSave inscreveu mais de 400 mil clientes da AOL em seu serviço telefônico. O custo da inscrição é muito baixo, porque eles usam a

frequência gratuita e o alto poder de interrupção da AOL para chamar a atenção das pessoas e, em seguida, alavancam a confiança na AOL para tornar palatável uma marca sem renome.

Depois eles usam a força do meio e o fato de que a AOL já tem um cartão de crédito registrado para que as cobranças sejam simples e baratas. E, como a cobrança é tão rápida e fácil, a permissão concedida à TeleSave é maior do que aquela que a maioria das pessoas concede à AT&T ou à MCI.

Quem está realmente agregando valor aqui, a TeleSave ou a AOL? A AOL está com todas as cartas. Como é a AOL que tem a permissão, ela pode escolher, entre os provedores de telefonia interurbana, quem oferece o melhor negócio. E, se for inteligente e tiver foco de longo prazo, a AOL vai buscar o melhor negócio para si e para seus consumidores.

No caminho, a AOL queimou algo de sua permissão caríssima e conquistada a duras penas. Na pressa de maximizar clientes de longa distância, ela usou uma tática muito perigosa. Em vez de recompensar o consumidor de maneira contínua, ela o pune com uma tela de pop-up.

Uma tela de pop-up é uma página que aparece na AOL enquanto o usuário navega pelo serviço. O único jeito de sair dessa tela e ir para onde você queria é clicar no botão "Pedir" ou "Cancelar".

Essas telas de página cheia interrompem totalmente a sessão da AOL. Elas não podem ser ignoradas e não vão embora até que o consumidor escolha aceitar ou recusar o que quer que esteja sendo oferecido. Pior ainda, elas muitas vezes dirigem-se a todos, por isso costumam ser irrelevantes.

Ao usar telas invasivas que interrompem a experiência do usuário para alardear um item que é completamente inapropriado para ele, a AOL cria um alto nível de *churn* e altos custos para si. Ela agora está se dando conta do alto custo de incomodar com tanta casualidade seus usuários, e espero que logo encontre maneiras mais delicadas, baseadas em permissão, para obter atenção e incrementar a permissão.

Com o tempo, espere a AOL integrar seu ativo incrivelmente poderoso e tornar-se uma grande provedora de seguro de vida, de serviços financeiros e imobiliários e de outros produtos com altas margens de lucro, tomando o lugar do alto custo de vendas.

À medida que a AOL obtém cada vez mais permissão dos consumidores, a taxa mensal de 20 dólares é eclipsada por centenas ou milhares de dólares por mês em despesas que os usuários pagam para assinar uma vasta gama de produtos e serviços. A AOL se torna um canal de permissão!

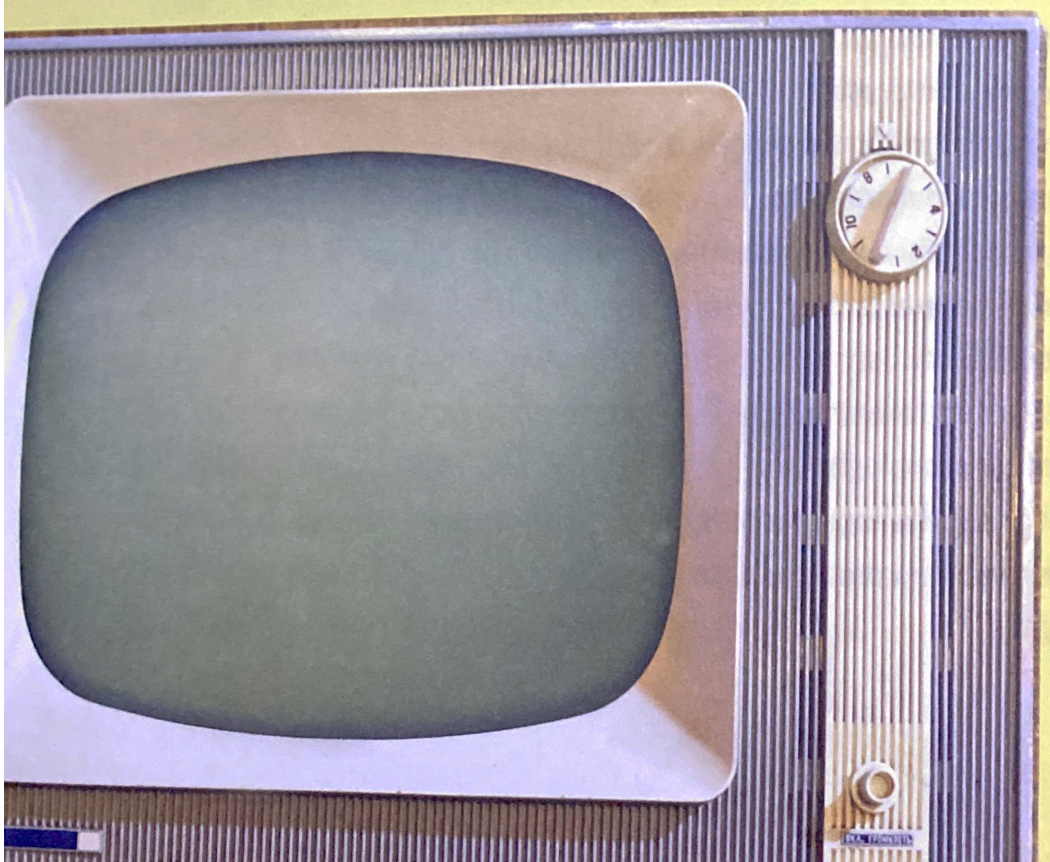
À medida que a AOL obtém mais permissão (desde que não abuse dos membros com inovações como pop-ups), ela consegue oferecer cada vez mais mensagens que são aguardadas, pertinentes e pessoais. Ao cortar dramaticamente os custos de marketing e de cobrança, a AOL pode reinventar uma fatia significante do nosso mundo.

Em última instância, não é difícil imaginar a AOL recebendo entre mil e 10 mil ou 30 mil por ano, *por consumidor.* Afinal, se ela ajudou você a encontrar uma hipoteca, comprar uma casa, escolher uma operadora de celular e até assinar um carro, uma vasta quantidade de dinheiro circula por suas portas — tudo porque ela adquiriu e fez as pessoas galgarem os degraus da permissão.

O BONUS MAIL, DA INTELLIPOST

O Bonus Mail é um serviço gratuito que conecta anunciantes e consumidores por meio do e-mail. Os consumidores "levantam a mão" preenchendo um perfil de cliente para obter informações promocionais a respeito de temas de seu interesse. Eles podem escolher entre os seguintes temas:

Livros e literatura;
Negócios e empresas;
Computadores/Comunicação;
Eventos e vida noturna;
Serviços financeiros e investimentos;
Saúde e bem-estar;
Hobbies caseiros;
Música e entretenimento;
Ciência e tecnologia;
Esportes (para espectadores);
Esportes (para praticantes);
Viagens.



O incentivo para receber esses "anúncios por e-mail" focalizados vem na forma de pontos bônus, denominados créditos Rew@rds. A cada mensagem de e-mal recebida, eles também recebem créditos que podem ser trocados por milhas aéreas, vales-presente, refeições e outras coisas. Toda vez que um consumidor recebe uma nova mensagem do BonusMail, a Intellipost automaticamente deposita os créditos na conta do cliente.

Se o consumidor responde ao e-mail, informando assim a Intellipost de que não apenas recebeu o e-mail, mas também o leu, a Intellipost deposita ainda mais créditos *Rew@rds*. Alguns anunciantes oferecem até créditos bônus a quem responde a suas ofertas. E, a cada vez que um consumidor recebe uma mensagem, seu saldo de *Rew@rds* é incluído no e-mail. Dessa forma, o consumidor pode facilmente monitorar seu saldo e resgatar os créditos Rew@rds, transformando-os em prêmios na hora em que quiser.

O Marketing de Permissão que está operando aqui é limitado pelo consumidor e protegido pelas salvaguardas oferecidas pela Intellipost. Com elas, o consumidor tem um nível de segurança que o incentiva a continuar concedendo a permissão. Um dos traços mais importantes do BonusMail, por exemplo, é que o consumidor só recebe ofertas associadas a coisas de seu interesse. Além disso, o consumidor pode escolher a frequência com que quer receber esses "anúncios por e-mail", selecionando entre várias opções: uma vez a cada dois dias; uma vez por dia; duas vezes por dia; três vezes por dia; ou um número ilimitado de anúncios por e-mail por dia. E cada consumidor também tem a opção de interromper as ofertas e as comunicações do BonusMail a qualquer momento.

Há ainda o fator do anonimato, que é oferecido pela Intellipost para a proteção de cada consumidor. A Intellipost não vende nenhuma informação pessoal (nome, endereço de e-mail ou endereço de correspondência) para ninguém, nem troca essas informações com ninguém. Não as divulga a terceiros sem a permissão expressa do consumidor. Quando ela dá informação a anunciantes, é na forma de estatísticas agrupadas e compiladas das respostas de todos os participantes a perguntas das pesquisas. E o sistema do BonusMail foi projetado para que seja impossível que os anunciantes extraiam qualquer informação pessoal por conta própria.

Basicamente, o BonusMail está pagando as pessoas pela atenção. Não que haja algo de errado com isso. Ao tornar a proposta escancarada e mensurável, eles levaram a mala direta a um novo patamar.

CYBERGOLD

A CyberGold, assim como o BonusMail da Intellipost, anuncia por e-mail aos consumidores. Os anunciantes pagam toda vez que um consumidor lê um anúncio, mas, em vez de receber vales ou mercadorias, o consumidor recebe dinheiro. Talvez se peça ao consumidor que visite um website ou o anunciante pode lhe apresentar um produto. Como quer que seja, o anunciante paga os consumidores por sua atenção. A CyberGold ganha dinheiro cobrando dos anunciantes uma comissão a cada vez que um consumidor lê um de seus anúncios.

Para "levantar a mão", os consumidores dão seu endereço de e-mail, o país em que moram (a Cybergold atualmente só trabalha nos Estados Unidos e no Canadá) e uma senha para impedir que outra pessoa acidentalmente (ou intencionalmente) peça produtos ou faça transações em nome do consumidor. Uma vez que o consumidor forneça essas três coisas, ele pode receber ofertas especiais e começar a ganhar créditos CyberGold.

Para converter os créditos CyberGold em dinheiro, o consumidor precisa oferecer informações pessoais mais detalhadas. Ele autoriza a divulgação de tais informações para empresas à sua escolha, e para fins de cobrança e frete, mas a CyberGold não as divulga sem a sua permissão.

Quanto ao que acontece nos bastidores da CyberGold, é assim que funciona: os anunciantes criam uma conta de débito que fica inativa até que um consumidor interaja com seu anúncio — jogue um jogo, compre um produto ou visite um website. Ao cumprir o pedido do anunciante, o consumidor é pago em CyberGold, que são créditos que vão se somando na conta do consumidor. A CyberGold então cobra uma pequena taxa ao anunciante por conectá-lo com o consumidor e facilitar a transação. O consumidor tem a garantia de receber dinheiro por prestar atenção, e os anunciantes têm a garantia de que o consumidor viu o anúncio.

Há vários tipos de ofertas e de recompensas, baseadas nos vários tipos de participação:

Testes de atenção: são ofertas que só exigem alguns momentos de navegação na web e, talvez, a resposta a algumas perguntas rápidas.

Recompensas por compras: essas ofertas pagam o consumidor quando ele compra um produto. Elas normalmente exigem um cartão de crédito.

Recompensas pendentes: normalmente são recompensas dadas por compras ou por inscrições feitas. Porém, os créditos CyberGold não são dados imediatamente. Às vezes, a empresa quer primeiro verificar o pedido. Nesse caso, o CyberGold é creditado na conta do consumidor depois que o processamento termina (normalmente, em poucos dias).

Como em todos os esforços bem-sucedidos de Marketing de Permissão, a CyberGold mantém as informações dos consumidores estritamente confidenciais. Para ajudar a garantir a privacidade, a CyberGold usa uma empresa chamada TRUST, de iniciativa independente, sem fins lucrativos, voltada para a privacidade, a qual se dedica a aumentar a confiança dos usuários na internet (mencionada anteriormente no livro).

VALUE AMERICA

A Value America é uma varejista on-line que vende uma vasta gama de bens de consumo – de torneiras de banho a TVs de tela plana. Ela diz conseguir vender por menos, porque lida com muitos fabricantes e com enormes quantidades. Ela também oferece certas conveniências, que só são possíveis graças à força da internet. Porém, o que a Value America oferece que realmente a destaca é uma série de atrativos de valor agregado oferecidos quando ela desenvolve sua estratégia de Marketing de Permissão.

Como parte do plano de jogo do Marketing de Permissão, a *home-page* da Value America diz que você não precisa ser membro para obter informações sobre os produtos. Você também não precisa ser membro para comprar coisas. Porém, os membros não apenas têm acesso a apresentações otimizadas dos produtos, como em geral pagam

um preço melhor pelos produtos oferecidos pela Value America. Os membros também têm outras vantagens, como um link para "suprimentos e acessórios". Todo mundo que já tentou encontrar um *toner* para uma impressora a laser, ou manter coerente a decoração de uma sala, ou encontrar uma recarga para uma caneta específica, sabe como pode ser difícil encontrar itens ou acessórios que acompanham um item específico.

Os membros podem ver a lista dos produtos que compraram na Value America, junto com um link para listas de todos os produtos e acessórios relacionados àquele item específico. Assim, em vez de ter de descobrir qual o número do modelo da sua impressora e quais dos vários *toners* similares servem para ela, a Value America descobre isso para você. Clique na imagem da sua impressora, selecione o *toner* que aparece e a Value America entrega.

Obviamente, quanto mais você compra dela, mais fácil fica. A lista de produtos comprados fica mais comprida, fica mais fácil encontrar produtos que combinam e a Value America pode oferecer descontos.

A única informação exigida para ser membro é seu nome e uma senha. Porém, ao completar o perfil de membro inteiro, você levanta a mão ainda mais, dando permissão para que suas compras sejam registradas. Se você der seu endereço, ela automaticamente preenche os endereços de cobrança e de entrega quando você compra um produto. Com respostas a certas perguntas sobre seu segmento, ela pode entender melhor os tipos de compradores com que está lidando, ajudando-os a tomar decisões melhores quanto a quais produtos vender e de quais produtores — o que significa preços melhores para os clientes. Ao tornar-se membro, você pode até selecionar sua caridade favorita, para a qual a Value America faz doações em seu nome, com base na quantia das suas compras.

Levantar a mão e dar à Value America permissão para conhecer você melhor tem também outros benefícios, como os Value America Dollars, os quais reduzem o custo da sua compra seguinte. Como membro, você pode participar desse programa, que põe ao menos 1% do valor das suas compras (às vezes mais) numa conta separada, para você gastar em futuras compras na Value America. Porém, se você não disser quem é, ela não pode monitorar suas compras. Por isso, esse benefício é só para membros.

Com a Value America, você tem a conveniência de comprar numa loja que conhece você, que se lembra do que você comprou e que até ajusta o escopo de suas apresentações às capacidades do seu computador. Assim, o que mais ela pode oferecer? Que tal um calendário automatizado para lembrar você de certas datas associadas à compra de um presente para alguém?

A Value America fez algumas promessas amplas, e obviamente precisa trabalhar antes de poder cumprir todas elas. Porém, ao montar um negócio em torno do poder da permissão, é provável que ela tenha uma vantagem significativa em relação à competição mais tradicional.

AMAZON

A maioria dos editores de livros tradicionais ganha uma grande porcentagem de suas novas vendas distribuindo *best-sellers* por meio de grandes cadeias de livrarias, como a Barnes & Noble e a Borders. Um Tom Clancy compensa várias coletâneas de poesia que ninguém lê.

A Amazon começou a sacudir as coisas alguns anos atrás com um modelo de negócios totalmente novo em seu website. Em vez de buscar pessoas que vão às livrarias e compram *best-sellers*, seu modelo de marketing se concentra nas necessidades do consumidor e em vender primariamente livros de catálogo, que destacam em seu website. Os dez mais vendidos da Amazon têm pouco ou nada em comum com os dez mais vendidos da *New York Times Book Review*.

Ela junta essa abordagem com sua própria versão do Marketing de Permissão, que só começa quando você compra seu primeiro livro (a Amazon não pede nada seu, nem mesmo seu nome, antes que você faça uma compra).

Depois que você levanta a mão para se tornar cliente da Amazon, ela começa a juntar informações a seu respeito. Se você faz parte de algum grupo especializado de interesses (arte, culinária, viagens), provavelmente tende a comprar mais do que um livro sobre aquele tema particular. Porém, considerando o quanto pode ser difícil descobrir o que há por aí, a Amazon usa a informação que junta a seu respeito para fazer uma boa suposição a respeito do que você gosta de ler. Então ela faz seleções de livros e delicadamente guia você até eles. O serviço oferecido pela Amazon.com faz com que seja desnecessário ficar vas-

culhando as livrarias, procurando livros sobre um tema específico pelo qual você já tem interesse, como ela já sabe. A Amazon vasculha por você.

A Amazon faz isso de um jeito sutil. Em vez de mandar um e-mail regular com suas melhores opções, ela se concentra em criar comunidades e oferecer links relevantes no site inteiro.

A Amazon não pede muitas informações pessoais, porque ela não tem (ainda) o que fazer com elas. Ela pede seu endereço de e-mail. Mas até seu nome é opcional até o momento em que você compra um livro. Nesse instante, ela atribui a você uma identidade única de cliente, que permite que ela monitore sua navegação enquanto visita o site Amazon.com. Assim ela teoricamente poderá ver quais livros talvez interessassem a você e onde estão seus interesses.

A estratégia da Amazon ainda se parece muito com o marketing de massa, mas ela pressagia um grande futuro para o marketing um a um. Hoje, se você já comprou algum livro da Amazon e for a seu website, vai encontrar no alto da tela uma mensagem que diz "Recomendações Pessoais" — que é uma olhada em tempo real nas compras mais recentes de outros clientes. Não é algo muito pesquisado, nem se garante que vá ser do interesse do visitante do website, mas algum critério de seleção está operando. David Risher, vice-presidente sênior de desenvolvimento de produto da Amazon, diz: "Percorremos cerca de 1% do caminho", em termos de focalizar consumidores específicos com ofertas de livros personalizadas. Está claro que ela enxerga as implicações e a oportunidade.

A Amazon está integrando uma solução de software chamada BookMatcher. Ela só vai funcionar na medida em que a permissão do consumidor incluir respostas completas e precisas a perguntas sobre seus interesses. Com essas informações, ela vai começar a recomendar seleções, ampliando seu perfil de cliente com aquilo que aprender com cada uma das buscas e compras seguintes. Porém, por agora, 98% do contato por e-mail com os clientes é no agregado — algo bem parecido aos e-mails em massa. Se você gosta de ficção científica, por exemplo, está na lista de atualizações sobre novos livros de ficção científica.

Assim, enquanto os esforços da Amazon de marketing um a um são menos do que propriamente um a um, ela usa seu ativo baseado

em permissão para expandir sua gama de produtos. Além de livros, a Amazon oferece vídeos e CDs aos clientes, e está desenvolvendo sua abordagem de marketing para competir com vendedores on-line como a CDnow e a Music Boulevard. Em algum momento, ela terá uma oportunidade ainda maior de capitalizar seu público crescente com base em permissão.

INFOBEAT

"Chega de navegar, de buscar e de vasculhar — a InfoBeat vai entregar notícias personalizadas direto no seu e-mail." É essa a apresentação da InfoBeat na homepage de seu colorido website, que oferece aos consumidores um filtro gratuito e customizável. A InfoBeat agrega notícias atuais de temas que você seleciona e as entrega no seu e-mail nos horários que você escolhe. Você escolhe entre manchetes de primeira página, grades de TV, horóscopos, placares esportivos, cotações de ações específicas da bolsa, meteorologia, entre outros temas.

O custo desse serviço é sua permissão para receber textos e anúncios multimídia embutidos nas suas mensagens customizadas. Como cliente, você preenche um formulário. Perguntam seu nome, seu endereço de e-mail, seu sexo, data de aniversário, CEP, estado civil, o computador que você usa, o número de filhos na sua casa, sua escolaridade, sua situação profissional, sua ocupação, o tamanho da sua empresa e se você é dono da própria casa. Os anúncios são dirigidos e personalizados.

Até agora, a InfoBeat tem mais de 3 milhões de assinantes, o que é mais do que todas as revistas impressas do mundo, com poucas exceções.

MY YAHOO!

Se você já entrou na internet, já ouviu falar da Yahoo!. Ela oferece miríades de coisas além do seu famoso motor de busca. Aliás, a homepage da Yahoo! tem cerca de 50 links para todo tipo de coisa, incluindo entretenimento, meteorologia e cotações de ações. Cheguei a ver até um concurso para ganhar uma viagem para assistir ao tradicional show de Willie Nelson no 4 de julho. De todo modo, um dos links leva a um subconjunto da Yahoo! denominado My Yahoo! – site que oferece opções especiais caso você esteja disposto a dar algumas informações pessoais.

As informações pedidas são bem simples e não são tão pessoais. São seu aniversário (para o caso de você esquecer sua senha; é assim que se verifica se você é você mesmo), o ramo em que você trabalha, a sua ocupação e seu CEP. Há uma seção opcional que pede que você marque seus interesses numa lista – como esportes, músicas e compras –, o que, segundo a Yahoo!, permite que ela escolha que tipo de notícias, de websites e de informações deve ser exibido nas suas páginas individuais. Antes perguntar isso, porém, a Yahoo! diz que, de tempos em tempos, gostaria de contatá-lo para falar de "coisas especiais e novos produtos". Naturalmente (mas graciosamente), ela também pede seu endereço de e-mail, bem ao lado de um botão, no qual você pode clicar, que diz: "Favor não me contatar".

É essa a informação que você dá. O que você recebe em troca da My Yahoo! é um nome de usuário e uma senha que permite que você faça muitas coisas que os usuários não registrados não podem fazer. Os usuários registrados podem customizar a aparência da My Yahoo! segundo seus gostos pessoais. Aliás, a My Yahoo! faz um convite sucinto e atraente: "É seu. Você constrói. É gratuito." De fato, você pode escolher só o que você quer ver. Você personaliza a sua experiência da internet. Isso significa que você pode moldar cada página da Yahoo! para que ela mostre o que você quer. Isso pode soar banal, mas há um valor incrível em deixar que a My Yahoo! faça toda a sua filtragem com um único clique do mouse.

Na primeira página, você pode criar uma seção chamada "Manchetes", para destacar as notícias que você quer ler. Na seção "Negócios e Tecnologia", talvez você só tenha interesse em ler sobre biotecnologia, medicina, remédios e, talvez, as notícias de negócios da MSNBC. Quanto aos esportes, digamos que você não tenha interesse em nada além de tênis e rugby. Escolha essas opções e você nunca vai ler nada sobre os Dodgers ou os Celtics.

Além disso, há as seções de informações pessoais (notícias que não são manchetes). Digamos que você compre e venda ações e queira que sua seção "Finanças Pessoais" reflita as cotações, seu portfólio e as altas e baixas recentes. E, do outro lado da tela, você queira um conversor de moedas e um monitor de websites. Selecione essas opções nos menus e, segundos depois, você estará olhando a tela com

os dados que escolheu. Você decide o que incluir ou excluir, e pode customizar quantas vezes quiser. Customize a seção "Negócios", a seção "Entretenimento", a seção "Viagens" e outas. E, uma vez que você tenha deixado tudo como quer, você vai usar o serviço? É claro! E o que ele custou? A permissão de trocar informações a respeito de você mesmo e de receber informações sobre coisas que interessam a você.

A Yahoo! agora pode entregar a você conteúdo que é aguardado, pertinente e pessoal. Ela ainda não tem um jeito ativo de estabelecer com você uma conexão por e-mail que complete isso. Você precisa se lembrar de voltar e olhar as coisas. Mas não há dúvida de que o anúncio certo no lugar certo nesse meio será muito mais eficaz do que um banner comum em outro lugar.

YOYODYNE

A Yoyodyne construiu um sistema on-line otimizado para o Marketing de Permissão. Os programas que criamos seguem um processo simples em três partes:

1. Atrair consumidores segmentados com banners que prometem um grande prêmio. Os consumidores interessados obtêm mais informações clicando no banner, que os leva a uma página de cadastro.

2. Informar os consumidores a respeito da promoção e levá-los a inserir seu endereço de e-mail numa página de cadastro na web.

3. Inserir o consumidor numa correspondência de alta frequência via web e e-mail, na qual a participação é recompensada com chances cada vez maiores de ganhar o prêmio.

Ao apelar a um dos desejos humanos mais simples (a alegria de vencer) e ao equilibrá-lo com doses bem medidas de informações relevantes, capturamos e mantemos a atenção.

Dando um exemplo: a H&R Block pediu à Yoyodine que aumentasse o interesse por seu novo serviço Premium Taxe e também o conhecimento dele. Isso era um desafio por três motivos. Primeiro, ninguém

neste planeta jamais tinha ouvido falar do serviço. Segundo, ficar sabendo de um novo serviço tributário não está entre as maneiras como as pessoas costumam querer passar o sábado. E, terceiro, o grupo de alta renda que o serviço almejava dificilmente pensaria na H&R Block quando chegasse a hora de fazer sua declaração de renda.

A estratégia habitual para a Block seria comprar anúncios em revistas – na *Time*, ou na *U.S. News & World Report*. Porém, o cliente e sua agência sabiam que, com o orçamento disponível, eles nunca conseguiriam interromper gente o bastante para destacar-se do ruído.

Em vez de fazer isso, usamos a internet. Os banners eram simples. Eles diziam: "Venha jogar o jogo 'Vamos Fazer a Declaração com a H&R Block'".

Cerca de 60 mil pessoas clicaram no banner. Depois de clicar, elas viram uma página de cadastro que explicava que, para que seus impostos fossem pagos no ano seguinte (até 25 mil dólares), elas tinham de responder várias perguntas sobre a Block e sobre impostos ao longo das dez semanas seguintes.

Mais de 50 mil pessoas se inscreveram avidamente. Agora, com a permissão e com o e-mail delas, começamos a trabalhar. Duas vezes por semana, durante dez semanas, mandamos a essas 50 mil pessoas um e-mail a respeito do jogo e do Premium Tax. Levamos as pessoas ao website da Block para procurar respostas para as perguntas sobre impostos e criamos um currículo que explicava às pessoas os benefícios da H&R Block e do Premium Tax.

Cada e-mail teve uma taxa de resposta de cerca de 36%. Para uma campanha de reposta direta, essa taxa impressiona de tão alta – a média na mala direta é mais próxima de 2%.

A H&R Block viu uma melhora significativa no tráfego de seu website e, mais importante, viu tráfego em todas as partes de seu site. Como cada e-mail que enviávamos era diferente para cada pessoa, as notas eram pessoais. Eles eram abertos, porque continham os pontos acumulados – informações valiosas, que faziam com que a mensagem fosse eu-mail em vez de e-mail.

Porém, os verdadeiros resultados foram revelados numa pesquisa após o jogo. Enviamos uma pergunta de múltipla escolha a respeito do Premium Tax para três grupos diferentes:

. Pessoas na internet que não se inscreveram.

. Pessoas na promoção que se inscreveram, mas que não responderam nem uma vez.

. Pessoas na promoção que respondiam sempre.

Para as pessoas que não se inscreveram, a pura sorte teria levado a que 20% das pesquisas fossem devolvidas corretamente. Entre as pessoas na internet em geral, apenas 18% dos respondentes deram a resposta correta. Essencialmente, no público em geral, não havia rigorosamente nenhum conhecimento daquilo que o serviço oferecia.

Entre os inscritos que não jogaram, 34% acertaram a resposta. Isso significa que, ainda que as pessoas não estivessem participando ativamente, estavam lendo os e-mails! Significa que aconteceu uma quantidade de aprendizado estatisticamente relevante, inclusive entre os participantes passivos.

Por fim, entre as pessoas que jogaram ativamente, 54% incrivelmente acertaram a resposta.

O poder da permissão desempenhou um grande papel. Como as mensagens eram aguardadas, pessoais e pertinentes, as pessoas prestaram atenção. E, como havia um currículo, elas aprenderam.

Numa promoção bem diferente, a Yoyodyne está trabalhando para motivar os consumidores on-line a começar a fazer compras.

Acreditamos que o comércio on-line é uma área de crescimento potencial enorme para a internet, e muitas pessoas acreditam que ele se tornará a grande força econômica por trás da web.

Porém, para cada Amazon.com, há dezenas de vendedores que têm apenas uns poucos consumidores on-line. E, para cada consumidor que compra todos os seus presentes on-line, há centenas que não estão dispostos a comprar nada.

A EZSPree foi projetada para colocar promoções nas compras on-line. Os consumidores estão tão acostumados a promoções no mundo off-line (grande liquidação!, saldão!, pague um e leve dois!), que passaram a esperar isso de qualquer experiência de compras.

Porém, pouco antes do Natal de 1997, o mundo dos vendedores on-line era estéril, confuso e não muito atraente.

A EZSpree ofereceu aos consumidores dois benefícios muito importantes. Primeiro, um consumidor de sorte ganharia 100 mil dólares para gastar em compras. Segundo, todas as lojas na promoção da EZSpree eram avaliadas e aprovadas, o que aumentava em muito o senso de segurança para os consumidores que nunca tinham feito compras on-line.

Para poder inscrever-se e dar permissão, o consumidor via algum dos nossos banners e ia até o site da EZSpree. Ele nos dava seu e-mail e lia as regras do jogo.

Para poder ganhar, o consumidor tinha de visitar as vitrines de dez lojas diferentes. Cada loja (havia mais de 250) tinha a oportunidade de escolher quatro itens e exibi-los na vitrine. Assim, em vez de oferecer aos consumidores um conjunto confuso de milhares de escolhas, os vendedores eram obrigados a escolher apenas quatro itens que representavam a loja.

Num estudo auditado pela KPMG, descobrimos que as taxas de *clickthrough* nas vitrines da loja iam de 10% a impressionantes 44%. A média era mais de 18%. Para dar uma ideia do que isso significa, a taxa média de *clickthrough* em banners é de menos de 1%.

Isso demonstra que, quando vem uma oferta atraente e pertinente, os consumidores com frequência levantam a mão e se inscrevem. Ao levar os consumidores a seis vitrines diferentes e ao mandar quase 20% dessas visitas para as próprias lojas, a Yoyodine criou um ambiente em que havia grandes chances de que os consumidores fizessem o que pedíamos.

Catorze por cento dos consumidores inscritos na promoção efetivamente compraram algo. E muitos estavam fazendo compras on-line pela primeira vez na vida.

A outra ponta da promoção é igualmente importante. Toda semana os consumidores recebiam um e-mail. Ele trazia ofertas especiais e era adaptado a cada consumidor. Se você visitasse muitas lojas de roupas masculinas, poderíamos mandar uma mensagem com uma oferta especial de outra loja de roupas masculinas.

Melhor ainda, a mensagem incluía sua "pontuação" e quantas vitrines você precisava visitar para poder concorrer ao grande prêmio.

Quanto vale uma base de permissão com compradores motivados? Se um vendedor on-line ganha dinheiro com cada nova venda, qual o potencial de lucro de poder contatar os consumidores interessados na loja com mensagens totalmente customizadas, pertinentes e pessoais?

Não há como superestimar a força de mensagens diretas aguardadas com postagem gratuita. Os consumidores, ocupados, anseiam por participar desse tipo de diálogo — desde que o marqueteiro siga as regras básicas da permissão.

11

COMO AVALIAR UM PROGRAMA DE MARKETING DE PERMISSÃO

Se você mede, acontece.

DEZ PER-GUNTAS

devem ser feitas na hora de avaliar qualquer programa de marketing:

1. Qual a isca?
2. Quanto custa uma nova permissão?
3. Até onde vai a permissão concedida?
4. Quanto custa mais frequência?
5. Qual a taxa de resposta ativa às comunicações?
6. Quais as questões no que diz respeito à compressão?
7. Como a empresa está tratando a permissão? (como ativo?)

8. Como a permissão está sendo alavancada?

9. Como o nível de permissão está sendo aumentado?

10. Quanto tempo se espera que uma permissão dure?

Agora vejamos cada pergunta em maior profundidade.

1. Qual a isca?

O consumidor egoísta vai responder a quê? Existe algum benefício claro e evidente oferecido a cada consumidor ou há algum concurso ou promoção que oferece um benefício ainda melhor a um grupo seleto de consumidores?

Aqui não há espaço para sutilezas nem para um comportamento egoísta por parte do marqueteiro. Os marqueteiros que oferecem iscas melhores com um benefício mais óbvio sempre vão atrair mais consumidores do que a concorrência.

A melhor isca é fácil de descrever, é cobiçada por uma grande parte do seu mercado-alvo e sua entrega é econômica. E a isca deve ser tangível o bastante para que o consumidor dê suas preciosas atenção e privacidade para poder participar.

É essencial escolher a isca certa. Ela também precisa ter a ver com o produto ou serviço que você oferece. Se há uma vasta interseção entre a isca e a mensagem última, você tem muito mais chances de atrair e de manter as pessoas certas.

Por exemplo, quando a Yoyodyne fez uma promoção para a AT&T voltada para universitários, a isca era uma viagem para cinco pessoas para uma casa na praia durante o *spring break*.[4] Isso era ideal por alguns motivos:

— Só atraía universitários.

— Trabalhava a ideia de comunidade e amizade, que tem

4 Uma pausa de uma semana no calendário escolar, que ocorre no começo da primavera nos Estados Unidos. [N.T.]

vasta interseção com serviço telefônico.

– Não era caro, mas era algo que "mudava a vida" do vencedor, porque poucos estudantes universitários têm o dinheiro ou a iniciativa para fazer isso por conta própria.

– Era algo vívido e fácil de descrever.

Obviamente, a isca não precisa ser um prêmio. Pode ser um cupom, informações sobre um tema interessante, entretenimento ou o pertencimento a um grupo privilegiado.

2. Qual o custo de uma nova permissão

Quanto custa fazer com que uma pessoa a mais se inscreva e participe? Off-line, isso é calculado dividindo-se o custo dos anúncios pelo número de participantes esperados. Na mala direta e on-line, trata-se de uma análise direta de custos de mídia divididos pela permissão.

A permissão sempre custa algo. Monitorá-la e estimar seu valor é essencial se você quer maximizar o retorno do seu investimento.

3. Até onde vai a permissão concedida?

Essa é uma métrica crucial. Se alguém dá a você o direito de enviar-lhe um catálogo, isso foi tudo que esse alguém deu. Ser explícito quanto àquilo que o consumidor pode exatamente esperar garante que não haverá mal-entendidos nem permissões canceladas.

4. Quanto custa o aumento de frequência?

Quanto custa mandar uma mensagem de marketing a mais para uma pessoa a mais? Na mala direta, esse número pode ir de 30 centavos a 1 ou 2 dólares se você está mandando catálogos. On-line, o número é zero.

Escolher o mecanismo certo de frequência e a mídia certa para o seu público maximiza seu rendimento.

5. Qual a taxa de resposta ativa a comunicações?

Depois que você obteve permissão e começou a mandar mensagens, quantas pessoas respondem? Quantas agem com base nas mensagens? Como você pode usar um *loop* de feedback para aumentar a personalização e a relevância das mensagens ao longo do tempo?

Com testes, sem dúvida, você poderá aumentar esse número – frequentemente, duas ou cinco vezes.

6. Quais as questões relacionadas à compressão?

Você tem um *loop* de feedback que melhore a isca à medida que sua eficácia começa a diminuir? Por exemplo, a American Airlines poderia monitorar os passageiros e descobrir quando seus hábitos de viagens começam a diminuir — indicando, talvez, que eles estão voando com outra empresa. Seria uma grande oportunidade de continuar o relacionamento oferecendo recompensas adicionais para recapturar o interesse e o entusiasmo do consumidor.

Se uma empresa tem um custo de 100 dólares para atrair um novo consumidor, mas apenas 5 dólares adicionais em recompensas anticompressão para mantê-lo, a escolha é bem óbvia.

7. A empresa está tratando a permissão como ativo?

Todos os dias, as empresas mensuram seus ativos. O inventário na fábrica ou a quantidade de dinheiro no banco são observados de perto. Você está medindo sua base de permissão? Cada marqueteiro na organização deve ter uma percepção aguda da amplitude e da profundidade exatas dessa permissão.

Com o tempo, esse ativo pode ser alavancado e aumentado. Ambos exigem um investimento, mas, como acontece com todos os ativos, se esse investimento for medido ao longo do tempo, o ROI[5] pode ser calculado.

5 Sigla em inglês para *ReturnonInvestment*, ou "retorno sobre o investimento", mais usada no Brasil. [N.T.]



8. Como a permissão está sendo alavancada?

Uma vez que uma base de permissão seja construída, é possível alavancá-la. Quando você tem permissão para falar com relevância e personalização com um grande número de pessoas, pode mandar mensagens complementares ao grupo e aumentar drasticamente os lucros.

Por exemplo, apresentar a linha de roupas Orvis para os clientes fiéis dos equipamentos de pesca Orvis é um uso inteligente do ativo número 1 da empresa — seu direito de falar com gente rica que gosta de pescar.

Além de alavancar novas vendas de produtos, os marqueteiros podem tentar aumentar o consumo de produtos já existentes ou podem fazer parcerias com outras empresas para gradualmente compartilhar a permissão.

A American Airlines faz isso com hotéis, por exemplo. Em vez de alugar os nomes de seus passageiros frequentes para uma cadeia de hotéis, ela destaca os hotéis na aguardada correspondência mensal para sua base de clientes fiéis. Se alguns desses consumidores acabam se hospedando num desses hotéis, a American conseguiu alavancar sua capacidade de falar com esses indivíduos.

9. Como o nível de permissão está sendo aumentado?

Uma vez que o padrão de permissão seja estabelecido, a obrigação do marqueteiro é aumentá-lo. Sem o devido cuidado, a permissão vai desaparecer. Porém, ao concentrar-se em como obter cada vez mais confiança do cliente prospectivo, o marqueteiro pode aumentar a permissão, tornando-a um ativo mais valioso com o tempo.

A Amazon está no meio desse processo. No começo de um relacionamento, a permissão é realmente pequena. O consumidor gosta de ser lembrado de algo de seu interesse periodicamente pela Amazon, mas não aguarda os e-mails da empresa.

Ao fazer uma promoção com prêmios modestos mas divertidos, a Amazon consegue que parte da sua lista participe de maneira muito mais ativa. Ela faz os consumidores subirem

na escada da permissão e faz com que eles aguardem as correspondências.

O passo seguinte seria tornar-se mais pessoal e pertinente. Uma vez que a Amazon saiba que tipos de livros você prefere, ela pode inscrever você num serviço automático de resenhas. Ou num programa de descontos especiais num livro escolhido todo mês com base nos seus interesses.

O nível seguinte é inscrever as pessoas em clubes do livro e obter permissão para selecionar um livro e mandá-lo, com a aprovação delas, em troca de um desconto ou de algum outro benefício.

10. Quanto tempo de vida se espera de uma permissão?

A pergunta final diz respeito ao valor do tempo de vida da permissão. Se a permissão é transitória — como, digamos, uma atração turística —, então a quantia que o marqueteiro está disposto a investir deveria ser menor do que seria quando a permissão durar muito tempo.

Os marqueteiros vencem quando conseguem converter aquilo que percebem ser um ciclo de permissão de curto prazo num ciclo que dura muito mais. As mercearias, por exemplo, estão trabalhando com a Catalina Marketing para transformar a natureza esporádica da experiência da visita ao supermercado num programa de fidelidade que pode durar meses ou até anos.

Ao dispersar o custo de adquirir um novo cliente por um período mais longo, uma mercearia pode ultrapassar em muito a concorrência.

PERMISSÃO: PERGUNTAS FREQUENTES

12

As perguntas mais frequentes
a respeito do Marketing de Permissão.

VOCÊ PRECISA

de um site para fazer isso?

Não. O Marketing de Permissão funciona em qualquer meio em que se possa dialogar com o consumidor. Ele funciona num terminal de aeroporto, por mala direta, no telefone e on-line. E as campanhas de marketing em qualquer meio também podem ser equipadas com um componente de Marketing de Permissão.

Por exemplo: todo comercial de TV deveria ter um número 0800 ou um endereço de e-mail para as pessoas que querem "levantar a mão" e procurar mais informações. Isso faz o diálogo começar.

Andando pelo aeroporto de Cincinatti semana passada, participei de um grande exemplo do Marketing de Permissão produzido pela Skytel.

O desafio da Skytel é levar seus *pagers* a pessoas como eu. Pessoas que talvez precisem de um deles, mas nunca foram convencidas de que eles valem o incômodo e o preço.

Em vez de fazer uma campanha publicitária cara que não

teria a menor chance de conquistar minha atenção, para nem falar do meu dinheiro, a Skytel alugou um stand no aeroporto. Ao equipá-lo com um ser humano extrovertido e envolvente, ela se destacou do ruído e conquistou minha atenção.

Eu tinha alguns minutos entre voos, estava ali e a oferta era atraente — ganhe um *beeper* gratuito por um mês. Assim, dei à representante de vendas permissão para falar comigo um minuto.

Ela usou a permissão situacional para fazer um pitch de vendas de um minuto. A oferta foi franca e pertinente. Eu ficaria com um *pager* por um mês, sem compromisso. Se não gostasse, eu podia colocá-lo no envelope (que era pré-pago!) e mandá-lo de volta.

O *pager* já estava configurado, as instruções eram simples e eu não tinha nada a perder. Passei para o nível seguinte de permissão.

Agora estou com o *pager* gratuito. Na sequência, a representante de vendas me mandou uma carta (que li, porque a conheço) e telefonou depois para ver se estava tudo funcionando direitinho.

Um exemplo perfeito de Marketing de Permissão. Com o tempo, se a Skytel foi tão inteligente quanto eu acho que é, vai ficar mais específica e segmentar as mensagens mandadas para mim, para que sejam mais pessoais e pertinentes. E, se meu comportamento começar a indicar desinteresse, espero que invista em promoções que façam minhas interações com ela serem também pessoalmente lucrativas.

A Skytel pode usar essa permissão para ganhar ainda mais dinheiro? Claro. Ela pode começar a me vender celular, estações de trabalho fora de casa, toda uma gama de serviços que bate com a permissão que já lhe dei.

2. O Marketing de Permissão só funciona com consumidores?

Na verdade, as oportunidades *business to business* trazidas por essa técnica são pelo menos tão atraentes quanto aquilo que é oferecido aos consumidores.

O verdadeiro desafio no marketing *business to business* é o imenso custo de contatar clientes prospectivos. Ao contrário do marketing de massa, em que qualquer pessoa com dinheiro pode alcançar milhões de pessoas, fazer com que sua mensagem seja ouvida pelo diretor de TI das 500 maiores empresas da *Fortune* exige mais do que apenas dinheiro.

O Marketing de Permissão não tem a ver com a parte de interrupção do processo. Você ainda vai ter de entender como alcançar as pessoas e obter sua atenção uma vez. Porém, depois que você tem a atenção de alguém (especialmente aquela rara pessoa que é um cliente prospectivo qualificado), nem pense em abandoná-la!

A pergunta mais comum feita pelos marqueteiros *business to business* é como usar nossas ferramentas para alcançar clientes prospectivos qualificados que atualmente não estão conversando com eles. Infelizmente, não existe bala de prata. As técnicas de frequência que tornam o Marketing de Permissão tão eficaz não eliminam a necessidade do Marketing de Interrupção. Elas não eliminam o momento esquisito e caro que ocorre na primeira vez em que você tenta falar com um estranho. Os marqueteiros têm de separar o dinheiro necessário para obter a atenção desses clientes prospectivos usando técnicas de interrupção e, a partir daí, alavancar esse dinheiro ao longo do tempo.

Montar um stand numa feira de negócios, por exemplo, não é barato. Porém, quantas empresas constroem programas de retenção e de atenção que pegam os ativos criados por essas feiras de negócios e realmente dão seguimento a eles? Sei que já passei meu crachá em incontáveis leitores de cartões em feiras de negócios, e é realmente raro que haja qualquer seguimento. E não consigo me lembrar de um único caso em que tenha havido uma sequência coerente de mensagens de seguimento.

Escrevi uma carta para uma grande empresa de suprimentos industriais e atléticos que produz placaras e pedi mais informações sobre um de seus produtos. O que aconteceu? Idealmente, eu teria sido inscrito num programa de

Marketing de Permissão, que me mandaria uma sequência de mensagens ao longo do tempo. Um investimento de energia da empresa para me levar de estranho a amigo, e depois de amigo a cliente.

Em vez disso, ela me mandou uma brochura. Não houve nenhum seguimento numa venda potencial de 10 mil dólares. Algumas empresas, caso sejam realmente agressivas, mandariam um vendedor de baixo escalão telefonar para me qualificar. Porém, o marketing pré-venda, organizado e testável, não existe na maioria das empresas.

O Marketing de Permissão deveria ser a pedra angular de qualquer campanha empresa a empresa que tem um lucro significativo por cliente. Construir uma base de clientes prospectivos qualificados é incrivelmente difícil, e é pecado não a alavancar.

3. Quando (e como) devo usar a web?

Muitas empresas estão na web por motivos que não têm nada a ver com anunciar a clientes prospectivos. A web pode oferecer reduções substanciais de custos, por exemplo, quando você permite que um cliente faça o trabalho que a sua equipe fazia.

Você também pode usar a web como oportunidade para publicar informações para funcionários externos, parceiros e clientes existentes. Ela é um grande meio para a Federal Express, por exemplo, porque dar a qualquer cliente acesso imediato a seu banco de dados de rastreamento poupa-lhe tempo e dinheiro, e também gera uma fidelidade significativa.

Uma grande empresa de seguros com a qual trabalho está investindo mais de 20 milhões de dólares para fazer um website que vai diminuir drasticamente seus custos, mas, ao mesmo tempo, vai aumentar o tempo que os clientes passam com ela.

A armadilha em que cai a maioria das empresas é que elas fazem seus sites para seus clientes já existentes, já motivados, e presumem que não há problema nenhum em também

transformar esse site numa ferramenta de aquisição de consumidores.

Vá a Microsoft.com e dê uma olhada na homepage. É um desastre (tenho esperanças de que, quando você chegar lá, ela já vai ter lido este livro e mudado a página)! Primeiro, ela mostra notícias e informações sobre uma gama impressionante de produtos para uma ampla variedade de usuários. Olhando-a hoje, por exemplo, vejo a notícia de uma atualização gratuita para seu navegador para consumidores, uma nova iniciativa na empresa para profissionais de TI e meia dúzia de outras informações. Isso se dirige a quem? A maioria das pessoas, diante dessa fria variedade de dados, não vai simplesmente sair correndo?

E quantos clientes que não são da Microsoft se darão ao trabalho de escavar oito níveis do site até descobrir o que realmente precisam?

Porém, há uma solução diferente, que torna a web muito mais funcional como ferramenta de marketing.

O primeiro passo é ter dois sites, um para clientes e outro para clientes prospectivos. O site do cliente tem de ter um nome menos óbvio. No caso, www.microsoftinfo.com seria ótimo. Afinal, depois que alguém é seu cliente, é fácil explicar qual é seu endereço na web.

O segundo site é a porta da frente da sua mensagem de marketing. Não importando o motivo de a sua empresa ter feito um site para clientes na web, use a permissão em todo o site para clientes prospectivos. Esse é um jeito quase gratuito de aumentar drasticamente a eficácia da sua campanha na web.

O único objetivo do website para clientes prospectivos deve ser obter permissão para iniciar um relacionamento. Ele deve ter poucas páginas, e todo o seu foco deve ser levar o consumidor a fazer duas coisas: 1) dizer o que quer saber, qual problema precisa ser resolvido; e 2) dar permissão para haver seguimento por e-mail.

Uma vez que você tenha essa permissão, você está a caminho de uma venda. Por quê? Porque agora você pode usar

o marketing de currículo para explicar ao cliente prospectivo o que você tem a oferecer. Você pode usar a interatividade para obter informações sobre seus clientes prospectivos num diálogo. Pode entregar mensagens que são aguardadas, pessoais e pertinentes.

Uma vez que você tenha feito um website de aquisição de permissão que funcione, você precisa levar as pessoas a ele. Então você faz as contas. Para cada cem pessoas que chegam, X% dão permissão. Para cada pessoa que dá permissão, você gera Y dinheiro em vendas.

Assim, o passo seguinte é levar as pessoas para seu site de aquisição (não seu site de clientes). A web é péssima para o alcance. Por esse motivo, você não quer concentrar sua aquisição de clientes prospectivos apenas na internet, a menos que seu produto gire em torno da internet.

É mais eficaz usar a mídia em que você já investiu para obter permissão e em seguida usar essa permissão para entregar mensagens aguardadas, pessoais e pertinentes para as caixas de e-mail dos clientes prospectivos.

Você terá o melhor de dois mundos. Primeiro, vai aproveitar o vasto alcance oferecido pela mídia de massa. Segundo, vai alavancar esse alcance com a frequência que você consegue obter na internet.

Imagine, por exemplo, uma montadora que já anuncia na TV. De graça, ela pode modificar os anúncios para convidar os consumidores interessados a mandar e-mails para ford@chevy.com, etc. Ela pode atiçar os consumidores com um prêmio, com um desconto ou com uma oferta de mais informações.

Você acha que, se a Ford se concentrasse nisso, conseguiria juntar 2 milhões de permissões? Claro! E cada um dos 2 milhões de diálogos que se seguiriam certamente aumentaria o branding da Ford. E muitos, muitos desses diálogos se tornariam pessoais. O que significa que a Ford poderia torná-los relevantes. E transformá-los em visitas às concessionárias.

Para a Ford, o custo marginal dessa campanha se aproxima de zero. Ela já está comprando o tempo de TV. Os custos

on-line são todos fixos. Aqui só há lado positivo. O desafio para uma grande empresa como a Ford não é o dinheiro. É a coordenação da organização. Como fazer com que o pessoal da TV, as agências de publicidade, o pessoal das novas mídias, o grupo de marketing e as concessionárias trabalhem juntos num esforço planejado e focalizado. Esse é um motivo de as pequenas empresas estarem na linha de frente da aplicação correta dessas técnicas. Elas são mais ágeis e rápidas para adaptar-se a novas tendências que funcionam melhor.

Porém, não é inapropriado fazer um sorteio para anunciar para médicos, advogados e outros profissionais?

Talvez seja. Porém, a essência do Marketing de Permissão não são jogos ou sorteios, mas sim a adoção de uma abordagem de marketing direto profissional em interações muito frequentes, pertinentes, pessoais e aguardadas com clientes prospectivos.

Se a sua base de médicos não responder à "isca" de uma viagem à França, talvez ela esteja mais interessada em saber as últimas novidades sobre novos remédios ou em ter notícias dos últimos torneios de golfe.

Eis um exemplo de um laboratório farmacêutico de Massachusetts:

O maior problema de lançar um novo remédio depois de obter aprovação da Food and Drug Administration (FDA) é fazer com que os médicos o receitem. Os laboratórios fazem isso contratando centenas ou milhares de representantes de vendas para cair na estrada e se reunir com os médicos.

Se o remédio é importante, esse vai ser o único produto vendido por aquele representante. Com cerca de 140 mil dólares anuais de salário, mais comissões e bônus, dá para ver que essa empreitada é extraordinariamente cara.

Os laboratórios precisam de vendedores em pessoa, porque, ao longo do tempo, um telefonema evolui para um nível brando de permissão. O médico passa a confiar no vendedor e a esperar e a aguardar a informação que ele traz.

Esse laboratório, porém, agora está usando o e-mail para

alavancar dramaticamente a força do boca a boca e aumentar a aceitação de seus remédios. O presidente da empresa se corresponde por telefone e por e-mail com vários dos médicos mais importantes nessa especialidade em particular.

Esses médicos, primariamente pesquisadores, podem influenciar centenas ou milhares de outros médicos. Nesse caso, um neurocirurgião pediu ao laboratório os dados da Food and Drug Administration. Como resultado dessa campanha de permissão de longo prazo, ele já confiava no presidente da empresa (e vice-versa). Assim, o presidente mandou por e-mail ao cirurgião a própria apresentação em PowerPoint que foi apresentada à FDA — no mesmo dia em que foi enviada à FDA.

O médico adorou estar por dentro. Como resultado desse esforço de marketing direcionado, ele mostrou seis dos slides exatamente como estavam durante uma apresentação a outros 3 mil cirurgiões no congresso mais importante da área.

Não importa o que seja a isca, desde que ela seja pertinente para o seu público e aumente a atenção e a responsividade.

Só porque alguém tem profissão não significa que não seja egoísta! Faça um pequeno cartaz e pregue na parede. A maior preocupação dos americanos ainda é "O que eu ganho com isso?" e, se você não reconhecer isso nos profissionais com os quais está interagindo, eles não perderão seu precioso tempo respondendo.

4. O Marketing de Permissão pode ajudar nosso branding?

O que é o branding, no fim das contas, senão um substituto para quanto acesso você tem aos consumidores? Se confio no detergente Ivory, é mais provável que eu permita que essa empresa me venda um xampu — ao menos uma vez — do que uma empresa desconhecida.

Se você tem uma permissão profunda e regular dos clientes prospectivos apropriados, a marca é útil mas secundária no processo decisório. Seu acesso e sua capacidade de personalizar são muito mais importantes.

Veja só as seguradoras gigantes. Elas têm um ativo

gigantesco — os relacionamentos pessoais que seus milhares de agentes têm com milhões de clientes e de clientes prospectivos. Tudo o mais é uma *commodity*.

Essa permissão pessoal é muito valiosa. E muitas vezes há uma marca em torno dela. A marca certamente ajuda o corretor de seguros a ter credibilidade, e o bom trabalho do corretor de seguros fortalece ainda mais a marca.

Para muitos produtos que dependem de branding, o Marketing de Permissão pode ser excessivo. Por exemplo, antes que a Evian entre no ramo de assinatura de água, não estou certo de que um esforço de marketing baseado em currículo seja a melhor maneira de ela aumentar as vendas.

As empresas com produtos de baixo custo, os quais não vão necessariamente se beneficiar de um consumidor para a vida toda, devem continuar a concentrar-se no Marketing de Interrupção para construir sua marca. Elas não devem distrair-se com o marketing direto, com a web ou com programas de fidelidade. Em vez disso, devem comprar todos os espaços publicitários disponíveis que estejam sendo abandonados pelos marqueteiros de tíquete alto.

Outra coisa para pensar: praticamente todo dinheiro de branding é totalmente desperdiçado. Façamos as contas para uma típica revista nacional como a *Time*, a *Newsweek* ou a *People*:

Custo de um anúncio colorido de página cheia: 50 mil dólares
Circulação: 3 milhões
Número de minutos gasto em cada edição: 22
Número de anúncios por edição: 80

Assim, mesmo que não haja artigos, são dezesseis segundos por anúncio. Só que sabemos que a maioria das pessoas lê artigos e não lê anúncios.

A porcentagem das pessoas que conseguem se lembrar de ler o seu anúncio quando termina de ler a revista: ninguém tem a menor ideia, mas vamos dizer 8%.

A porcentagem desses 8% que leram o anúncio e conseguem se lembrar do que ele dizia: 30%.

Número de pessoas impactadas pelo anúncio: 72 mil.

Assim, o custo de impactar cada pessoa uma vez é de cerca de 80 centavos de dólar.

O Marketing de Permissão não consegue entregar esse primeiro público de estranhos mais rápido ou mais barato do que um anúncio. Porém, depois dele, ele pode entregar mensagens segmentadas que aumentam a permissão a um custo muito menor. E se 80 centavos em impacto não acabassem depois de um anúncio, mas fossem estendidos por semanas ou meses?

5. Qual a diferença entre o Marketing de Permissão e o que estamos fazendo agora?

A maioria dos marqueteiros pratica o Marketing de Interrupção. A diferença é simples. Um Marqueteiro de Interrupção é um caçador. Um Marqueteiro de Permissão é um agricultor.

Caçar clientes prospectivos consiste em carregar uma arma com balas e atirar até acertar algo. Você pode parar de fazer isso um dia, uma semana ou um mês, e não vai demorar para voltar a conseguir acertar alguma coisa.

Cultivar clientes prospectivos envolve pegar a enxada, plantar, regar e colher. É infinitamente mais previsível, mas exige esforço e foco regulares. Se você tirar um mês, talvez perca a safra toda. Em contrapartida, a agricultura tem escala. Uma vez que você pegue o jeito, pode plantar ainda mais sementes e colher uma safra ainda maior.

6. Por que não podemos vender os nomes e os dados que juntamos? (Minha empresa faz isso com o marketing direto há anos, e esse é um grande centro de lucros para nós.)

Claro que você pode vender os dados que juntou. Só que, na hora em que você faz isso, desvaloriza a permissão que lhe foi concedida.

A verdadeira permissão surge quando você cria uma

relação pessoal monogâmica com um indivíduo. O indivíduo recebe o incentivo de confiar em você e de compartilhar ainda mais dados pessoais em troca de mensagens de marketing focalizadas, pertinentes e pessoais, que lhe poupam tempo e dinheiro.

Porém, uma vez que os dados sejam compartilhados e um terceiro entre na jogada, o terceiro faz duas coisas acontecerem:

1. Aumenta o ruído em 100% ou mais, sabotando assim a relação particular que você criou com tanto trabalho.

2. Lucra violando a confiança que você criou. O consumidor é queimado e, o mais das vezes, foge.

Eis aqui três testes difíceis. Como você reagiria se eles acontecessem com você?

1. Seu advogado vende dados a respeito da situação da sua empresa para uma empresa de serviços financeiros, que os usa para ter acesso a você e para apresentar uma proposta de empréstimo. A empresa sabe seu salário, seu fluxo de caixa e tudo a respeito das crises que você está enfrentando.

2. A revista Playboy compra dados do Clube do Livro do Mês a respeito dos livros que você comprou. Com base nesses dados, ela decide que você vai gostar da revista e faz ofertas dela.

3. Você entra num sorteio on-line e usa seu endereço particular de e-mail. A empresa do sorteio vende seu endereço de e-mail para cem outras empresas e, de repente, você está recebendo tanto spam que precisa mudar de conta de e-mail (e precisa notificar todos os seus amigos e colegas da mudança).

Nos dois casos, seu incentivo para dar mais informações para o marqueteiro que alugou seu nome foi roubado. Nos

dois casos, há mais ruído. Nos dois casos, o marqueteiro se vendeu barato, aceitando algumas moedas de prata hoje em vez de alavancar a permissão em lucros de longo prazo.

Há uma exceção a esse princípio: se você recompensa o consumidor e recebe em troca uma inscrição explícita e escancarada, então por favor vá em frente e compartilhe o nome. A Yoyodyne, por exemplo, tem uma lista de inscrição em que oferecemos aos consumidores a oportunidade de nos dizer quais são seus interesses para que possamos alugar seus nomes para os marqueteiros que desejem alcançá-los por e-mail.

Os consumidores têm dois benefícios: 1) eles ficam com mais chances de ganhar um prêmio; e 2) recebem informações sobre coisas que batem com seu perfil.

Aliás, cerca de 38% das pessoas a quem fazemos essa oferta se inscrevem. Porém, isso é muito diferente de uma campanha de desinscrição, em que os dados do consumidor são alugados e usados até que a vítima tome uma atitude e se desinscreva. A desinscrição é um embuste. Ela tira poder do consumidor e oferece ao marqueteiro uma oportunidade duvidosa.

Falando claramente, a inscrição é uma decisão específica de participar tomada pelo consumidor. A desinscrição significa que a decisão foi tomada automaticamente pelo marqueteiro no lugar deles e, só decidindo ativamente *não* receber as mensagens, o consumidor pode ser deixado em paz. As propagandas que lotam a sua caixa de correio são de desinscrição. Você pode acabar com elas escrevendo para a Direct Marketing Association, mas, até lá, elas vão continuar chegando.

A desinscrição é um ativo fraco. Como os consumidores não a pedem, ela não é aguardada, e costuma ser impertinente. Isso faz com que ela seja muito menos eficaz.

Os Marqueteiros de Permissão concentram suas energias em construir relacionamentos de longo prazo nos quais o poder está com o consumidor. Eles percebem que, a longo prazo, essa pode ser a base de grandes lucros.

7. Como muda o poder quando o Marketing de Permissão fica mais comum?

"Mudança de paradigma" parece a expressão da década. Porém, a verdade é que o mundo está mudando, e de maneira muito profunda. Parece que só haverá dois tipos de empresas — as rápidas no gatilho e as mortas.

Em todos os mercados, e com todos os públicos, pode-se demonstrar a veracidade de três coisas:

1. A permissão é um ativo poderoso e pode ser alavancada.

2. À medida que o ruído piora, a permissão vale mais e é mais difícil de obter.

3. Em todos os segmentos de mercado, somente um número limitado de empresas conseguirá obter permissão.

Assim, se dermos uma olhada na corrida para montar uma livraria on-line, veremos que a Amazon, a Barnes & Noble e logo a Bertelsmann estarão todas travando uma batalha pela permissão. Cada empresa está preparada para perder dinheiro com cada novo cliente numa corrida para construir uma base de permissão grande e lucrativa.

1. No ramo editorial, o intermediário que adquire muita permissão vai vender muitos livros, obter mais poder junto aos fornecedores e, em última instância, levar os fornecedores à falência, publicando livros diretamente com os autores.

2. No ramo editorial, os clientes fáceis já acabaram. As pessoas mais propensas a comprar livros on-line já se inscreveram em algum serviço. Assim, adquirir cada novo cliente custa mais.

3. No ramo editorial, uma vez que um consumidor tenha dado permissão a um provedor, ele tem pouco incentivo para acrescentar outro à

lista. Depois que a Amazon resolveu seu problema de "onde é que eu vou comprar meus livros", você está liberado para passar para o problema seguinte. É improvável que você vá passar muito tempo mudando de serviço.

Assim, há uma batalha começando. Em todo ramo, de fundos de investimento a mercearias, apenas algumas empresas terão permissão para anunciar para um grande número de clientes qualificados. E, quando isso acontecer, essas empresas — os porteiros — vão começar a exercer poder.

Esses detentores da permissão vão começar a tratar todos os fornecedores como *commodities* (o que eles são, sob muitos aspectos). Como todos os fornecedores de *commodities*, essas empresas terão de reduzir seus preços (e seus lucros) para manter o negócio.

A Walmart já faz isso com o sabão para lavar roupas. Sendo o revendedor de mais de 25% de lava-roupas de todo o país, ela tem um poder imenso. O consumidor deu à Walmart permissão situacional para vender detergente, e a empresa pode escolher qual marca. O poder da Walmart sobre a Procter & Gamble é tremendo e só faz aumentar.

As implicações aqui são significativas. As empresas que não estão acostumadas a ser o passo final entre o consumidor e o produto precisam pensar muito bem se querem se tornar porteiros ou construir relacionamentos de permissão direta com os consumidores. Empresas como a Procter, a Colgate ou a Estée Lauder estão debatendo internamente esse conflito de canais.

A questão do conflito de canais é simples — é melhor ficar com seus varejistas de longo prazo ou tentar passar por cima deles e ir direto ao consumidor?

Perca a oportunidade de construir um relacionamento de permissão diretamente com o consumidor e é provável que a sua empresa se torne uma fornecedora de *commodities*. Se você reconhece o poder vindouro do detentor da permissão, mas decide evitar a batalha para tornar-se um deles, você ainda pode

vencer. Se você começar agora, pode otimizar sua empresa para o papel de fornecedora do detentor da permissão, tornando-se mais atraente para esses porteiros e garantindo os relacionamentos de longo prazo, que podem dar-lhe proteção indo adiante.

Em contrapartida, se você partir para a oportunidade de vender diretamente, você enfrentará a ira dos atuais intermediários. É caro construir e manter uma base de permissão, além de arriscado. Porém, se você conseguir, terá construído um ativo que pode compensar as demandas dos porteiros. Você conseguirá manter um preço melhor e gerar mais lucros.

O pior caminho é tentar fazer as duas coisas (e esse também é o caminho mais provável para as empresas estabelecidas). Ao tentar servir dois senhores, é provável que você não faça direito nenhum dos dois serviços. Uma empresa atrás da outra tropeçou tentando construir um relacionamento direto com os consumidores ao mesmo tempo que se esforçava muito para não ofender o varejista ou porteiro que iniciou o relacionamento original.

Por exemplo, as empresas de informática tradicionalmente se basearam em revendedores independentes e em RVAs (revendedores de valor agregado) para vender seus computadores a empresas e a indivíduos. Você não podia simplesmente ligar para a IBM ou para a Digital e comprar um laptop.

É significativo o conflito de canais que pode surgir se uma dessas empresas tentar construir um esforço significativo de marketing direto ao consumidor. Os revendedores que são a subsistência da empresa vão mudar de fornecedor, produzindo todo tipo de caos no mercado.

A Compaq, por exemplo, tem um impedimento em sua campanha de Marketing de Permissão, porque não quer alienar o canal existente. A Dell não tem canal, e o resultado é que ela está matando a Compaq.

Alguns anos atrás, a Dell gastou milhões de dólares tentando fazer as duas coisas. Ela achava que podia alavancar seu relacionamento de marketing direto e transformá-



lo num relacionamento também de varejo. O fracasso foi retumbante, e a Dell teve a sabedoria de recuar e concentrar-se exclusivamente no usuário final.

Uma vez que um consumidor começa como cliente da Dell, a Dell tem permissão para manter contato. Ela sabe o nome, o telefone e as preferências desse cliente. A Compaq não tem ideia de quem são seus clientes. Se a Dell alavanca a permissão que tem, deve conseguir transformar esses consumidores em clientes para a vida toda. E a Compaq não terá nenhuma chance de roubá-los.

Isso parece bem claro no ramo da informática. Mas e no das roupas (a Levi's agora vende jeans diretamente), ou no do perfume, ou no do café, ou no de quaisquer produtos que estamos acostumados a comprar por um intermediário? Cada uma dessas marcas enfrenta o mesmo desafio. Será que elas devem permanecer produtoras, casadas com o varejista ou devem dar o salto e se tornar porteiras?

Porém, nem todo mundo pode virar porteiro. Talvez a American Airlines possa viver sem agentes de viagens; mas a SAS ou a Philippine Airways, não. Em vez disso, elas terão de se concentrar em tornar-se fornecedoras primárias dos agregadores que se tornarem os porteiros da permissão. Será que elas terão de entregar mais e mais da sua margem para manter a fatia de mercado? Sem dúvida.

8. Se o Marketing de Permissão funciona tanto, por que as propagandas de interrupção da TV ainda dominam o cenário do marketing?

O principal motivo é o hábito. Ninguém jamais foi demitido por transmitir um comercial de TV, e a inércia é enorme. As empresas têm departamentos inteiros, existem agências publicitárias enormes e toda uma infraestrutura de mídia e de produção que sobrevive graças às vastas somas gastas nessa área.

Quando você olha o Gardenburger, você entende o quanto essa estratégia é absurda. Esse produto (que, aliás, eu acho excelente) é um hambúrguer feito de vegetais. Ele foi a derivação de um restaurante falido e consegue vender bem em

mercearias e em restaurantes do país inteiro.

O problema do pessoal do Gardenburger é que a maioria das pessoas nunca experimentou um.

A solução que eles arrumaram — propaganda na TV. Especificamente, a empresa vendeu títulos para financiar uma campanha de TV em cadeia nacional. E, em vez de construir um público uma pessoa de cada vez, concentrando-se em frequência e em mercados de nicho (anúncios no Food Channel, por exemplo, ajudariam muito a alcançar pessoas mais propensas a experimentos culinários), a empresa apostou praticamente todo o dinheiro em apenas uma noite. Ela comprou dois comerciais no último episódio de *Seinfeld*, a noite mais cara da história da propaganda televisiva, uma vitrine para grandes empresas e grandes anúncios.

O Gardenburger levou a propaganda na TV ao extremo dos extremos. Ele apostou grande parte da empresa na crença de que dois comerciais de trinta segundos bastariam para atrair a atenção das pessoas, construir confiança e incentivar as pessoas a testar o produto.

Segundo o *Wall Street Journal*, o efeito da campanha foi primariamente beneficiar os maiores concorrentes da Gardenburger. Ela levou as pessoas àquela categoria e, assim que chegaram a ela, escolheram a oferta mais conveniente.

Não importa se a campanha se paga ou não. O que está claro é que o mesmo dinheiro gasto numa campanha concentrada em permissão teria produzido melhor desempenho. Mas o atrativo e a facilidade de uma campanha na TV nublaram a visão das empresas.

Você vai reparar que as pessoas que realmente medem os resultados do marketing — os marqueteiros diretos, como o Columbia Record Club e a Spiegel — nunca anunciam na TV aberta. Há uma razão para isso: não compensa.

Será que a propaganda cara na TV funciona para algumas marcas? Sem dúvida. Marcas de estilo de vida que não têm exatamente uma história — coisas como cerveja, bebidas ou até pilhas — podem realmente beneficiar-se dessa conexão

emocional. Porém, para a maioria das empresas, isso simplesmente não vale o que custa, a menos que haja também um componente na outra ponta.

9. Qual a importância de fazer testes?

Quando a mídia de massas funciona, é porque ela é apelativa quando almeja as massas. O Marketing de Permissão não pode fazer isso. Porém, o que ele pode fazer é permitir que você teste. Teste tudo. Todo dia. Construir centenas de testes não exige talento nem genialidade, apenas perseverança.

Não há como subestimar o valor disso. Testar agressivamente cada elemento de uma campanha de permissão pode dobrar ou triplicar sua eficácia. Como as comunicações permitidas costumam ser individuais e particulares, o marqueteiro pode rodar cem comunicações ao mesmo tempo. Um marqueteiro de massas não ousa fazer isso, receando que o mercado vá ficar totalmente confuso.

Testar é uma disciplina. É difícil de começar, mas, depois que está tudo pronto, é muito mais fácil de fazer. Você não precisa de reuniões sem fim para determinar a solução criativa "certa". Teste todas!

Você deve testar a duração, o preço, a voz, a execução criativa, os sistemas de recompensas, a compressão, os segmentos dos respondentes — tudo que puder imaginar.

E se seu veículo de frequência não é caro, você deveria testar as coisas mais fora do comum que puder imaginar. Deve testar piadas, histórias familiares, descontos de 80% e "compre este produto ou vamos matar este cachorro". Esse meio foi projetado para testes, e os testes funcionam melhor quando você não presume nada.

10. O que fazer com o website que já temos?

Não vou chegar ao ponto de mandar você fechá-lo, mas você deveria mudá-lo de lugar imediatamente, e deveria parar de investir tanto tempo e dinheiro tentando deixá-lo milagroso e bacana.

Seu website para novos clientes prospectivos deve ser pequeno, rápido e simples. E deve juntar endereços de e-mail em troca de uma promessa ou de um benefício.

Quando você juntar esses dados, cuide deles. Aumente-os. Aprenda mais. Mande as pessoas para seções específicas do seu website atual. Dê-lhes um motivo para ir lá.

Uma empresa business to business com que trabalhamos está considerando seriamente contratar cinquenta pessoas apenas para responder os e-mails coletados no website. O custo de cuidar dos clientes prospectivos dessa maneira é muito mais baixo do que o de qualquer outra técnica de vendas que examinamos.

Se você tiver oportunidade, dê uma olhada em www.ge.com. O website da General Electric, feito a um custo obsceno, é talvez o pior exemplo de uma empresa que monta um comitê e queima seu dinheiro.

Que motivo se pode conceber para acreditar que um consumidor será motivado o bastante para mergulhar cinco ou dez níveis num website para encontrar o número gratuito da divisão de refinanciamento de hipoteca da GE Capital? Ou que usinas nucleares e geladeiras estão na mesma homepage?

A alternativa é muito simples. Diga seu nome e o que você quer saber, e vamos procurar a resposta e falar com você daqui a um minuto! O site só deveria existir para incentivar os clientes prospectivos a efetivamente preencher o formulário.

O resultado final é a permissão do consumidor e o começo de um relacionamento de permissão de longo prazo.

Há espaço para brochuras. Mas, primeiro, concentre-se na permissão.

11. Quais as maiores pedras de tropeço no caminho das empresas?

A primeira é organizacional. Provavelmente você não se organizou para o Marketing de Permissão, e há muitos, muitos interesses entrincheirados que ficarão no seu caminho. Sob muitos aspectos, o surgimento do Marketing de Permissão e o nascimento da web deixaram as grandes empresas em pânico

e levaram-nas a um renascimento longo e doloroso.

A segunda é a ganância. Uma vez que as sementes da permissão sejam plantadas, haverá muita pressão para colher os resultados imediatamente. Porém, quanto mais cedo você começar a alavancar essa base, menos ela vai crescer. Dar é muito mais importante do que receber, especialmente no começo.

Imagine como os programas de milhas aéreas seriam menos bem-sucedidos se estivessem tão cheios de parceiros, de restrições e de ofertas especiais quanto estão hoje.

A paciência é crucial na construção desses programas.

A terceira é a capacidade de enxergar à frente. É muito mais fácil caçar um cliente quando você pode ir inventando as coisas no caminho. O planejamento e os sites pré-prontos exigidos para uma campanha de permissão significam que a sua organização precisa ter disciplina o bastante para planejar o futuro. É mais difícil do que parece, especialmente das primeiras vezes.

QUAIS SÃO OS PRIMEIROS PASSOS PARA COMEÇAR A TRABALHAR COM O MARKETING DE PERMISSÃO?

Você deve começar devagar antes de pisar fundo. Para isso, eis o que você tem de fazer.

1. Descubra qual o valor do ciclo de vida de um novo cliente. Sem esses dados, será extremamente difícil calcular o valor de adquirir uma nova permissão.

2. Invente e construa uma série de sequências de comunicação das quais você vai precisar para transformar estranhos em amigos. Pode ser uma série de e-mails, uma série de cartas, uma série de scripts

para usar em conversas telefônicas, uma série de páginas da web, etc. Quatro elementos são essenciais para todas essas sequências:

— Elas têm de acontecer ao longo de determinado período.

— Elas têm de oferecer ao consumidor um motivo egoísta para responder.

— Elas devem ter respostas que alterem as comunicações subsequentes (mude a mensagem à medida que você aprender mais sobre o consumidor).

— Elas devem ter um chamado à ação no final para que você possa medir os resultados.

3. Altere toda a sua propaganda e inclua um chamado à ação. Nunca use nenhum anúncio, de nenhum tipo, que não dê aos consumidores uma oportunidade de responder. Uma vez que eles respondam, inicie uma das sequências de comunicação.

4. Meça os resultados de cada sequência. Jogue fora os piores 60% e substitua-os por novas sequências. Continue a testar abordagens diferentes para sempre.

5. Meça quantas permissões você obtém. Meça o quanto a permissão altera o comportamento de compra. Recompense todas as partes da equipe de permissão por superar as métricas.

6. Escolha uma pessoa para proteger a base de permissão. Essa pessoa deve concentrar-se em aumentar o nível de permissão obtido de cada indivíduo e recompensá-lo por resistir a explorar benesses de curto prazo.

7. Trabalhe para reduzir seu custo de frequência automatizando respostas e passando-as para o e-mail e para a internet.

8. Refaça seu website para que ele deixe de ser uma brochura on-line e passe a ser um meio concentrado na aquisição de permissão.

9. Examine regularmente sua base de permissão para determinar até onde a permissão realmente vai.

10. Alavanque sua permissão oferecendo produtos ou serviços adicionais ou fazendo comarketing com parceiros.

AGRADECIMENTOS

É realmente difícil ter uma grande ideia e não ter as palavras para falar dela. A Yoyodyne me deu o espaço, a energia, a motivação e o laboratório para colocar essa ideia em prática e, por fim, em palavras. Agradeço especialmente a um grupo nuclear de pessoas que, para poder mudar o mundo, largaram empregos seguros com empresas seguras: David Simon, Dan Lovy, Marc Fogel, Mike Dubin, DevBhatia, Chris Hones, Anne Shepherd, Meg Smith, Susan Storms, Wendy Hall, e dezenas de outros marqueteiros, vendedores, engenheiros e produtores muito inteligentes e muito motivados que influenciaram a maneira como abordamos esse mercado. É mais comum eu estar errado do que estar certo, e é preciso coragem para provar isso. Essas pessoas provaram.

O dinheiro e os grandes conselhos vieram do meu ilustre conselho, incluindo Lester Wunderman, pai do marketing direto; Tom Cohen, o primeiro a acreditar nessa visão; Larry Miller, que fez uma aposta; e a dupla extraordinária Fred Wilson e Jerry Colonna. Fred e Jerry talvez sejam os investidores de risco mais inteligentes, mais sinceros e mais produtivos que já tive o prazer de conhecer.

Um agradecimento especial ao querido Randy Rodman, que trabalhou comigo desde o começo para que este livro existisse. As intuições e as pesquisas de Randy tiveram um valor inestimável.

Don Peppers e Martha Rogers não sabiam no que estavam me metendo quando escreveram *The One to One Future*, livro seminal, que foi um farol para o trabalho que fizemos na Yoyodyne. Pude contar com muita disponibilidade, com muito apoio e com muito da perspicácia de Don, e também tive o prazer de trabalhar com o impecável Bob Dorf.

Este livro não teria existido sem a ajuda de Lisa DiMona, minha musa. Às vezes você tem sorte. Eu tive. E, é claro, no cerne de tudo o que eu jamais tive para falar sobre marketing, está Jay Levinson, pai do marketing de guerrilha, meu amigo, e verdadeiro gênio. Ao lado dele está a virtuosa, brilhante e doce Lisa Gansky, que sabe mais sobre marketing on-line do que qualquer pessoa (e, felizmente, ela faz parte da nossa equipe).

Um agradecimento especial a Fred Hills, que está disposto a tomar um livro pela mão e melhorá-lo. E a Karen Watts e a Robin Dellabough, que deram seu apoio desde o começo.

* * *