



# O modelo da permissão

**Pedir licença para entrar na casa dos consumidores, especialmente pela Internet, é o segredo para transformá-los em amigos que podem tornar-se clientes fiéis. Por Seth Godin**

Se algumas empresas ainda tratam o consumidor como simples objeto –e isso persiste no mundo eletrônico, nas propagandas enviadas por *e-mail*–, muitas já consideram esse fato uma prática do passado. O pessoal mais ousado da área de marketing vem explorando outras estratégias com seus clientes e analisando novos recursos para o fortalecimento desse relacionamento na Era da Informação. Nesse contexto surge a inovadora proposta de Seth Godin, tido como um dos grandes especialistas em marketing da Internet: o “marketing de permissão”. Não se invade mais a privacidade de um cliente sem sua autorização e, em troca, esse cliente permite espontaneamente que a empresa avance na relação entre ambos.

**HSM Management/  
Ano 4 /Número 23/  
novembro -  
dezembro 2000**

Este artigo reúne os *highlights* do capítulo *Os cinco níveis de permissão*, do livro *Marketing de Permissão* (ed. Campus), de Godin. Os cinco níveis são, por ordem de importância: intravenoso, por pontos, relacionamento pessoal, confiança na marca e circunstancial. Como diz Godin, os recursos que podem ser acionados pelo consumidor para não receber mensagens promocionais farão com que só vençam os profissionais do marketing que pedirem permissão para entrar. Um quadro ([ver quadro](#)) traz uma rápida entrevista com Godin.

O objetivo do “marketing de permissão” –ou “marketing de autorização”– é estimular os consumidores a aumentar gradualmente a permissão concedida às empresas a fim de transformar desconhecidos em amigos, amigos em clientes e clientes em clientes fiéis. A cada grau que os clientes sobem na escala de permissão, crescem a confiança, a responsabilidade e os lucros da empresa.

Há cinco níveis de autorização, em ordem de importância:

1. Intravenoso.
2. Por pontos.
3. Relacionamento pessoal.
4. Confiança na marca.
5. Circunstancial.

## O NÍVEL INTRAVENOSO

É o nível mais alto de permissão e seu nome se refere à confiança total que um paciente dedica a seu médico, permitindo que ele ministre remédios por via intravenosa, com uma agulha enfiada na veia ou uma sonda. O responsável pelo marketing que obteve de seu cliente uma autorização “intravenosa” está tomando as decisões de compra por ele. Os escritórios de advocacia dos anos 1980, tremendamente lucrativos, ganharam muito

## ***O segundo desafio do programa é que os consumidores saibam que são observados pelo pessoal de marketing e dêem autorização explícita para isso***

dinheiro com essa confiança. As grandes empresas davam-lhes carta branca para se envolverem em qualquer atividade que as beneficiasse. Os escritórios que cultivaram essa autorização tornaram-se multimilionários. Outros se aproveitaram demais, até que as empresas abriram os olhos.

Há 50 anos, o Book of The Month Club (Clube do Livro do Mês) era uma empresa muito lucrativa. Tinha autorização para escolher um livro e enviá-lo, junto com uma fatura, a milhões de pessoas. Por que delegar tanto controle e permitir que outro se beneficie com tal nível de confiança? Primeiro –e cada vez mais–, para poupar tempo. Segundo, para economizar dinheiro. Em muitos setores, o custo do marketing é o item crucial do valor dos produtos. Uma revista pode custar três vezes mais na banca do que por assinatura. A terceira razão é um pouco mais surpreendente: muitos consumidores autorizam o nível “intravenoso” porque não gostam de escolher. Não interessa ao paciente internado comparar medicamentos. À medida que os computadores permitirem que os profissionais de marketing entendam e classifiquem melhor seus clientes, maior será nossa disposição de deixá-los escolher por nós. A quarta razão é evitar o desabastecimento. Nessa área, as oportunidades são enormes. Imaginemos uma impressora que, quando começa a faltar tinta, pede automaticamente a reposição dos cartuchos por *e-mail*. A idéia dessa reposição automática, facilitada pela tecnologia, permite prever que quase todos os produtos possam chegar a ser vendidos por assinatura.

Entretanto, nem todo marketing “intravenoso” é tão automático. Há um subnível chamado de “compra com aceitação prévia”, que exige uma segunda autorização para a concretização do negócio. É o caso dos clubes de discos, por exemplo, que informam antes sobre os CDs que selecionaram. Se o cliente responder “não”, suspende-se o envio. Caso contrário, são enviados automaticamente. Costuma-se usar esse recurso com sucesso, mas às vezes o utilizam mal. Por exemplo, os cartões de crédito permitiram que ficasse fácil para o pessoal de marketing conseguir um nível de autorização significativo com o faturamento automático. O problema surge quando apostam que o consumidor se esqueça de que optou pelo “não” e isso acabe gerando anos e anos de receitas sem entregar nada em troca.

### **PERMISSÃO POR PONTOS**

Você se lembra das figurinhas autocolantes que vinham com alguns produtos e eram colecionadas em álbuns trocados depois por prêmios? Em vez de dar descontos importantes sem nenhum benefício em longo prazo, o comerciante pode, ao entregar não mais do que uns tantos pontos, canalizar a atenção do consumidor durante muito tempo.

Os profissionais que apelam para o sistema de pontos adoram entregar presentes, porque isso significa que o programa funciona. Os pontos acabam convertendo-se em dinheiro. E o mais excitante para o marketing é decidir quanto desse dinheiro se está disposto a gastar para atrair atenção e, por fim, efetuar uma venda. Embora seja quase impossível quantificar o custo (e o valor) de uma campanha na televisão, os pontos, por sua vez, têm um custo de implantação e também um resultado. Ao aplicá-los, conhecendo as necessidades das pessoas que interessa atingir, pode-se fazer com que a oferta se torne significativamente mais eficaz.

Qualquer programa de pontos deve incorporar um método flexível para recompensar o consumidor por sua atenção ou pela compra. No entanto, embora as compras sejam fáceis de rastrear e premiar, é difícil demonstrar que um indivíduo prestou realmente atenção,

## ***O primeiro desafio de um programa de pontos é construir uma curva bem inclinada de recompensas que assegure a fidelidade dos clientes***

ainda mais se o público for grande. Existe também a possibilidade de fraude, nos casos em que os pontos são ganhos apenas por se deixar a TV ligada ou com um clique do *mouse*.

Quando comecei a desenvolver as primeiras idéias sobre marketing de permissão, fundei uma empresa voltada para a aplicação dessas técnicas na Internet. A Yoyodyne está estruturada em torno de programas de pontos que premiam quem se interessar e assim conquistam e manipulam a atenção dos consumidores. Utilizando-se uma ferramenta de grande valor para os consumidores mas de muito baixo custo para o marketing, gera-se uma economia de atenção que funciona para todos.

Os resultados são simplesmente extraordinários. Além de obter a autorização do consumidor, a Yoyodyne responde com uma série de mensagens por correio eletrônico, destinadas a instruir o candidato sobre a mensagem de um patrocinador. A empresa obtém um índice de resposta de 36% e algumas promoções chegam a ultrapassar 60%, em comparação com os 2% gerados por uma campanha bem-sucedida pelo correio tradicional.

### **“Caçadores de oportunidades”**

Talvez a maior crítica formulada às técnicas de marketing de permissão é que atraem os temidos “caçadores de oportunidades”, pessoas com mais tempo do que dinheiro e concentradas em produtos de baixa margem. Na realidade, a participação voluntária de qualquer grupo se baseia na natureza egoísta e nos benefícios oferecidos. Os especialistas afirmam que o fato de atrair pessoas erradas é um defeito inerente a essa técnica.

Você acumula milhagem em programas de companhias aéreas? Se for como a maioria dos que viajam muito ou se for rico, com certeza sim. Tem dinheiro para pagar férias, mas está disposto a renunciar a sua privacidade para permitir que a American Airlines ou outra empresa aérea controle suas viagens. Além disso, é possível que até possua um cartão de crédito da empresa, para conseguir umas milhas a mais. Parte da atração de um programa de milhagem é oferecer aos usuários uma sensação de superioridade. No entanto, até hoje, as empresas aéreas têm sido notavelmente desajeitadas no aproveitamento dessa permissão. Mesmo conhecendo todos os movimentos de seus passageiros, a partir de seu banco de dados, sua correspondência continua padronizada.

É possível que uma pessoa não atravessasse a rua para ganhar mil dólares ou uma camiseta, mas costumamos ver que os consumidores desejam reconhecimento e a emoção de ganhar ao participar desses programas. Meu exemplo favorito é o da empresa aérea que tentava se estabelecer na Arábia Saudita. Sua solução foi simples: todos os dias levava de Rolls-Royce algum passageiro felizado de primeira classe. As pessoas diriam que muito poucos milionários estariam dispostos a investir seu bem mais valioso –o tempo– para ganhar algo que, se quisessem, poderiam comprar. Entretanto, a promoção funcionou, porque agradou aos consumidores. Eles se sentem inteligentes, seguros e no controle da situação.

### **Como distribuir pontos**

Há duas categorias de programas de pontos: os que podem ser trocados por um prêmio real e os que aumentam as chances de obtê-lo.

**Pontos com obrigações.** Nestes programas, cada ponto entregue tem um valor real. Uma milha realmente vale algo que está garantido, e isso agrada aos consumidores. Elimina-se o risco de fraude e permite-se que as pessoas controlem seu próprio progresso. O problema é o custo para o marketing. Se cada ponto ganho custar dinheiro, o custo de modificar uma conduta pode ser significativo. Por exemplo, as empresas aéreas arcam com milhões de

dólares em obrigações decorrentes dos programas de milhagem. Se permitissem o resgate de todas as milhas, não haveria espaço para passageiros pagantes e as companhias aéreas iriam à falência.

As empresas resolveram o problema ao limitar drasticamente o número de assentos para passageiros com milhas. Não é o espírito original do programa e indica que as empresas aéreas estão distribuindo milhas que não pretendem jamais resgatar. Enquanto os consumidores não perderem a fé, o programa continuará prosperando. Fica implícito no modelo com responsabilidade que, como o valor marginal de um novo ponto é significativo, o controle da fraude torna-se fundamental. Um dos métodos utilizados para evitá-la é concentrar-se nas compras verdadeiras e raras vezes (ou nunca) premiar os consumidores por sua atenção.

**Pontos com possibilidades.** Este modelo é quase o contrário do anterior. Os consumidores não obtêm uma recompensa garantida, mas sim maiores possibilidades de ganhar um prêmio. Por exemplo, recebem uma quantidade de bilhetes de loteria em troca da conduta desejada. A principal vantagem do modelo é que o custo de um novo ponto é praticamente zero e não custa nada para o marketing aumentar a quantidade de pontos. A principal desvantagem é que, se um consumidor não acreditar que tem possibilidades de ganhar, não participará. Indo mais longe, se não for divertido continuar jogando, irá embora. O aumento das probabilidades de ganhar e a oferta de prêmios mais atraentes contribuem para manter o interesse e modificar a conduta do segmento de consumidores que mais interessa conquistar.

É preciso levar em consideração que:

1. Ninguém entra numa promoção pensando que vai perder.
2. Ninguém abandona uma promoção quando pode alcançar a meta.
3. O medo de perder por falta de pontos pesa mais do que o custo em atenção que o marketing lhe exige.
4. Se as interações são divertidas e alimentam o ego, é provável que o consumidor continue participando.

O primeiro desafio de um programa de pontos é construir uma curva bem inclinada de recompensas que assegure a fidelidade. O segundo –de vital importância– é que o programa deve incluir uma autorização explícita. Desde o primeiro dia, os consumidores precisam entender que o pessoal de marketing estará observando o que fazem e usará os dados para lhes enviar mensagens específicas, relevantes e pessoais.

## RELACIONAMENTO PESSOAL

Este terceiro nível de permissão está, surpreendentemente, abaixo dos pontos na escala hierárquica. Por quê? Porque não cresce. Usar o relacionamento que se mantém com um indivíduo é uma maneira extremamente eficaz de reorientar sua atenção ou modificar temporariamente sua conduta, mas esse método depende totalmente dos indivíduos. No mundo dos negócios, conseguir que uma relação se torne mais rentável pode significar anos de almoços, produtos excelentes, vendas orientadas e muita comunicação oral.

Ao identificar os indivíduos adequados e ganhar sua confiança e permissão, os varejistas e os negócios entre empresas podem gerar uma enorme repercussão em suas receitas. Os negócios de Wall Street não se concretizariam sem essa autorização de relacionamento pessoal. Muitas empresas criaram impérios multimilionários com base na permissão para vender para apenas um punhado de empresas. A McDonnell Douglas fez isso com um

único cliente: o Pentágono.

A forma de permissão mais poderosa para gerar grandes transformações na conduta de um consumidor é a obtida com o relacionamento pessoal. Também é a maneira mais simples de induzir alguém a outorgar um nível “intravenoso” de autorização. É o melhor modo de vender produtos feitos sob medida, muito caros ou que exijam muito aprendizado para ser apreciados.

### CONFIANÇA NA MARCA

A confiança na marca está superestimada. Sua criação é extremamente cara, exige muito tempo, é difícil de medir e, mais ainda, de controlar. Contudo, é a prática habitual entre os profissionais de marketing.

A Bell Atlantic é um exemplo primoroso de empresa que queima a confiança em sua marca em troca de um benefício a curto prazo. Há alguns anos, uma carta deles significava uma fatura telefônica. Até que um profissional de marketing ansioso enviou uma mala-direta com o formato de uma fatura; teve sucesso, mas só por um tempo. Agora as faturas não são abertas nem pagas tão rápido quanto antes.

É muito fácil desperdiçar a confiança na marca. A America Online o faz todos os dias com as telas de interrupção, que incomodam os usuários. Como seria de esperar, o índice de resposta a essas telas caiu violentamente e a permissão outorgada à AOL despencou. Por outro lado, com o passar do tempo, vai ficando cada vez mais difícil elevar o nível de confiança em uma marca e, se ele for sabotado, não haverá ferramentas suficientes para reconstruir o nível original de permissão outorgado.

### NÍVEL CIRCUNSTANCIAL

Este nível é muito sensível à passagem do tempo, porém é também muito útil. Quando um consumidor chama um número 0800 ou pára para pedir orientação ou consultar um funcionário, ele concede uma permissão circunstancial. De certa forma, é uma ferramenta muito poderosa. O consumidor e o pessoal de vendas ou marketing estão física e socialmente muito próximos e a interação começou por iniciativa do primeiro. Comparada com um comercial de televisão ou qualquer outra técnica “interruptora”, configura uma oportunidade.

Em primeiro lugar, deve-se aproveitar a força de toda a equipe, incluindo os caixas e quem atende o telefone, por meio de treinamento. A segunda questão é que esse nível de autorização é tão circunstancial que, se não for bem manejado e de forma rápida, caduca. Por isso, o melhor a fazer é averiguar como melhorá-lo. Os comissários de bordo, por exemplo, podem convencer os passageiros a inscrever-se num programa de milhagem, aproveitando os breves momentos em que utilizam o interfone.

### E MAIS: MENSAGENS SPAM

Num nível adicional, que poderíamos considerar o ponto zero, está o *spam* (o envio de uma mesma mensagem a um grande número de destinatários). Nesse caso, não existe autorização alguma. A maior parte do marketing é *spam*. Desde os anúncios de TV até a mala-direta a desconhecidos, sem esquecer o rei do *spam*, a correspondência inútil.

Um profissional de marketing do *spam* pode enviar 5 milhões de mensagens comerciais não solicitadas por *e-mail* por cerca de US\$ 50. Em vista desse custo insignificante, qualquer um com coragem para enfrentar o ódio de milhões de pessoas pode obter algumas centenas de vendas.

À medida que aumentar a quantidade de canais, as mensagens de marketing continua-

rão a ser barateadas e o custo da impressão seguirá perdendo importância pelo uso crescente de mídias eletrônicas. Com uma quantidade infinita de sites na Internet e de canais de TV por assinatura, haverá um número infinito de avisos interruptores. Por isso, serão os profissionais do marketing de permissão que acabarão ganhando.

## S Ó E X I S T E U M C E N Á R I O

Seth Godin acredita que conseguiu demonstrar, a partir da teoria do marketing de permissão e também pela criação da bem-sucedida Yoyodyne, que a única alternativa para o marketing é não utilizar mal a “autorização” que recebe dos clientes para pensar e agir por eles.

Embora proponha em seu livro uma “escalada” pelos diferentes níveis de autorização, adverte sobre os riscos envolvidos quando não se entende o novo consumidor. Acompanhe esta rápida entrevista:

**Qual é o princípio básico do marketing de permissão?**

É simples: orientar o marketing para as pessoas que o desejam.

**O sr. diz que o marketing de permissão está relacionado com a instrução. A que, concretamente, o sr. se refere?**

É preciso instruir as pessoas sobre o motivo de um produto ser melhor e valer a pena comprá-lo. Entretanto, as pessoas não podem ser instruídas se não escutarem. E só escutam se derem permissão.

**O sr. realmente crê que o público aprendeu a ignorar a publicidade?**

Sim, com certeza aprendeu. O consumidor médio vê 3 mil mensagens de marketing por dia.

**O que acontecerá com o marketing no futuro? Poderia descrever alguns cenários possíveis?**

Creio que só existe um cenário. Os consumidores possuem cada vez mais

poder e podem decidir o que deixar de lado. Os profissionais de marketing ganharão se garantirem os próximos assinantes. Vencerão se oferecerem a seus melhores clientes (e somente a eles) uma quantidade de incentivos para que não os abandonem. Assim, os consumidores conseguem coisas melhores a preços mais baixos. Os grandes perdedores são as empresas de mídia.

**Como reduzir a avalanche de mensagens que o consumidor recebe?**

Os consumidores farão isso por conta própria. Com filtros ou ignorando o pessoal de marketing.

**Para poder implantar o marketing de permissão, é necessário que se introduza previamente uma regulamentação sobre privacidade?**

De modo algum. Os profissionais do marketing de permissão valorizam muito a privacidade e sabem que é o segredo de seu sucesso comercial.

**É verdade que o sr. prevê o desaparecimento iminente dos *banners*?**

Os *banners* que conhecemos já começaram a desaparecer. Estão sendo substituídos por avisos personalizados. Quanto mais pessoais, mais eficazes. Contudo, funcionarão muito melhor quando contarem com uma autorização.

**Qual é a forma apropriada de se relacionar com as pessoas pela Internet?**

Transmitir mensagens que sejam esperadas, pessoais e relevantes.