

# Reader's Digest Brasil

## Da mala direta ao web marketing

Preparado por Marina Faria e Rodrigo Siqueira da ESPM-RJ<sup>1</sup>.

Recomendado para as disciplinas de: Planejamento Estratégico, Marketing Direto e Mercadologia.

### Resumo

Elaborado com base na criação e no desenvolvimento da divisão de internet da Reader's Digest Brasil, este estudo de caso para ensino tem por objetivos apresentar um exemplo de aplicação de web marketing, bem como incentivar a discussão acerca das transformações na estratégia de marketing de uma empresa a partir da adoção da tecnologia de internet para propiciar novas combinações de atividades físicas e virtuais, com ênfase na comunicação mercadológica e no relacionamento com clientes. Em sua primeira parte, o caso reconstrói a jornada da Reader's Digest desde sua criação nos Estados Unidos até a conquista do posto da revista mais lida no mundo. Mostra-se a importância do marketing direto nessa trajetória e apresenta-se como a divisão internet da Reader's Brasil se tornou um modelo para as demais sucursais da empresa ao redor do mundo. O dilema do caso envolve uma definição sobre se o modelo de negócios a ser adotado pela Reader's Brasil deve basear-se exclusivamente na divisão internet, abrindo mão da forma tradicional de marketing direto.

### Palavras-chave

Marketing direto. Web marketing. E-mail marketing. Comunicação mercadológica. Mala direta.

Dezembro/2009.

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

## Um café amargo depois do almoço

Dirigindo-se à cabeceira da mesa, o velho Teixeira entregou a conta da refeição a Maurício França. Teixeira era um dos últimos garçons do Rio de Janeiro a cultivar suas suíças à moda do início do século passado, e costumava servir aquele grupo de fregueses todos os dias. Quando Maurício sentava-se na ponta, era sinal de que havia algo a se comemorar, e a conta seria paga pela empresa. Teixeira havia presenciado muitas comemorações ao longo dos últimos anos, desde que Maurício havia chegado pela primeira vez ao restaurante, com um pequeno grupo que vinha crescendo cada vez mais, e a algazarra fazia rir o velho garçom até suas grandes bochechas ficarem vermelhas por detrás das estranhas suíças.

Entretanto, naquele dia de janeiro de 2007, Maurício não estava tão animado quanto de costume e, em meio à alegria da equipe, ninguém havia reparado na sombra em seu semblante, exceto o perspicaz Teixeira. De seu lugar, Maurício França observava seu time, e pensava que naquele momento talvez todos estivessem prestes a enfrentar o maior desafio que já havia sido apresentado a eles. Ironicamente, a razão de tanta preocupação por parte de Maurício era precisamente o mesmo motivo que o levava tantas vezes a comemorar os resultados excelentes gerados para a Reader's Digest, empresa de marketing direto que edita a Seleções, revista mais lida em todo o mundo.

Desde que começara na empresa, o gerente de internet & e-business Maurício França havia liderado uma grande transformação na forma da Reader's se relacionar com seus clientes. O projeto internet, responsável por revigorar a empresa no mercado brasileiro, poderia vir a ser a principal causa da extinção do modelo tradicional de marketing direto com campanhas via papel dentro de no máximo três anos. Naquele momento, um dos motivos da comemoração era a aquisição da Reader's por um grupo investidor privado, composto por cinco corporações que juntas controlavam empreendimentos significativos em entretenimento, marketing direto e mídia impressa na América do Norte, na Ásia, na Europa e no Oriente Médio. Essa operação financeira – no valor de US\$ 2,4 bilhões – trazia o anúncio de que importantes mudanças estavam por vir. Eram essas mudanças que, ao mesmo tempo em que animavam a todos, criavam os vincos na testa de Maurício quando ele sorvia o café sem açúcar que Teixeira havia trazido junto com a conta.

A ideia de simplesmente acabar com o marketing direto via papel incomodava Maurício. Ele sabia que os resultados de internet eram, sem dúvida, muito bons. Mas será que o melhor caminho era realmente tornar a internet o único canal de marketing da empresa? Naquele momento ele realmente não conseguia formar uma opinião definitiva sobre o assunto.

Sem tirar os olhos da equipe que havia formado com tanta dedicação, Maurício França continuava imerso em seus pensamentos: “no princípio, éramos somente três na área de internet, hoje somos sete, mas o ideal seria que tivéssemos pelo menos dez pessoas na divisão. Isso devido ao crescente volume de trabalho”. Ele lembrava do tempo em que havia começado na Reader's, e permitia-se recordar um tempo bem anterior, quando um casal de norte-americanos decidira editar uma revista chamada Seleções, e que viria a se tornar um dos ícones da cultura ocidental ao longo das últimas décadas.

## Nasce a revista Seleções

A mundialmente conhecida Reader's Digest Magazine (nos países de língua latina, editada sob o nome de Selecciones ou Seleções) era o produto de referência da Reader's Digest Association, uma editora global, líder em marketing direto desde sua fundação nos Estados Unidos, e com presença em mais de 60 países. Mantendose na terceira posição entre as revistas mais lidas no Brasil – perdendo apenas para Veja e Claudia – a Seleções de Reader's Digest era

em 2007 a revista mais lida no planeta, com 50 edições em 21 línguas, totalizando uma circulação de 27 milhões de exemplares por todo o globo.

A revista foi idealizada pelo casal DeWitt Wallace e Lila Acheson Wallace, com o propósito de tornar-se um veículo de informação e educação, e desde os primórdios foi vendida pelo correio, apoiada por ações de marketing direto, principalmente cartas datilografadas pelo próprio Wallace, e remetidas para pessoas conhecidas. Em 1918, enquanto se recuperava de ferimentos sofridos na Primeira Guerra Mundial, o sargento Wallace teve a ideia de lançar uma revista que colocasse à disposição de seus leitores “uma seleção dos melhores e mais úteis artigos já publicados, utilizando uma linguagem condensada, sem interferir no conteúdo e no sabor do texto”, em suas próprias palavras. Como as grandes editoras da época descartaram o projeto por considerá-lo muito singelo, DeWitt e Lila Wallace resolveram investir sozinhos no empreendimento e lançaram o primeiro número da revista Reader’s Digest Magazine em fevereiro de 1922. As respostas das primeiras cartas enviadas por Wallace totalizaram 1.500 assinantes pagantes, com cada pedido de assinatura acompanhado de 3 dólares. No final do primeiro ano, a circulação havia atingido 7.000 exemplares, e em 1936 a circulação já atingia 1,8 milhão de exemplares nos Estados Unidos.

Desde suas primeiras edições, a fórmula da revista consistia em apresentar temas de interesse geral, aliando atualidades e divulgações científicas, passando por história, ciências naturais, medicina e comportamento, com textos redigidos de forma simples, intercalando os assuntos por leituras de repouso, tais como anedotas e contos.

O sucesso da revista não trouxe unanimidade. Alguns críticos tinham a opinião de que a revista Seleções dava ênfase exagerada ao crescimento pessoal, ao humor isento de senso crítico, à religião e ao conformismo. Trazendo sempre mensagens de otimismo e enaltecendo o american way of life, a Seleções de Reader’s Digest foi repetidamente apontada como veículo criado para mostrar os Estados Unidos como país harmonioso e ordenado, os norte-americanos como pessoas simpáticas e espontâneas que formavam uma equilibrada sociedade WASP – White, Anglo-Saxon, Protestant, isto é, branca, anglo-saxã e protestante.

## A revista chega ao Brasil

As versões internacionais de Seleções surgiram no contexto da Segunda Grande Guerra: em 1938, foi lançada uma edição na Inglaterra; em 1940, no México; no pós-guerra, em vários países de Europa e África. Em fevereiro de 1942, a revista Seleções chegou ao Brasil, primeiramente editada na Europa e, a partir de 1951, editada em nosso país. A escolha pelo Brasil deveu-se a um pedido do magnata Nelson Rockefeller ao Departamento de Estado norte-americano, e atendia a duas justificativas principais: primeiro, os interesses comerciais de Rockefeller pela América Latina e pelo Brasil; segundo, em função de se perceber que o apoio do governo brasileiro era essencial para reverter o equilíbrio de forças da Guerra na América Latina, fazendo a balança pender para os Aliados.

A receptividade da revista excedeu as expectativas desde o primeiro momento e, em menos de seis meses, a circulação atingiu os 150 mil exemplares. Em meados dos anos 1950, a revista chegava aos 500 mil exemplares por edição (quase todos vendidos sob o sistema de assinaturas), o que significa dizer que, considerando a circulação da revista como bem superior ao número de exemplares vendidos, ou seja, tendo-se cada exemplar lido por mais de um leitor, uma parcela de aproximadamente 2% a 3% da população brasileira lia regularmente a revista, que acompanhava de perto a tiragem da revista O Cruzeiro, veículo nacional responsável pela crônica social, política e cultural do Brasil e do mundo. Ao final da década de 1960, 5% dos brasileiros liam a revista Seleções. Quando da época da introdução da pílula anticoncepcional no

Brasil, por exemplo, as reportagens da revista *Seleções* foram um fator tão determinante quanto o posicionamento da classe médica para a adoção de novos comportamentos relacionados à sexualidade da mulher brasileira a partir da década de 1960.

### A Reader's sai de cena... e retorna

Durante os anos 1950 a 1970, enquanto a revista *O Cruzeiro* categorizava os índios como um entrave ao progresso, mostrando os Estados Unidos como referência a ser seguida para se alcançar o desenvolvimento, *Seleções* representava o Brasil de modo estereotipado, com grande ressonância na própria sociedade brasileira. A despeito deste quadro favorável para a companhia, a instabilidade econômica, aliada ao fato de a indústria de marketing direto não estar muito desenvolvida no país naquele tempo – não havia tecnologia disponível para gestão de bancos de dados, os serviços dos Correios não atendiam às necessidades da empresa na distribuição de produtos para os clientes – levaram a Reader's a transferir suas atividades para Portugal no início dos anos 1970. A empresa abandonou uma produção de meio milhão de exemplares por mês para restringir a venda da revista a 110 mil exemplares editados na sucursal portuguesa, vendidos principalmente em bancas de jornal. Este momento coincidiu com a popularização da televisão no país.

Em 1973, os Wallaces se retiraram da administração da Reader's Digest. Com a morte de DeWitt em 1981 e de Lila em 1984, e sem herdeiros para assumir o controle do império que haviam criado, a Reader's Digest tornou-se uma empresa de capital aberto em 1990, com ações na bolsa de valores de Nova Iorque.

A partir de 1995, com a estabilidade econômica, o crescimento do mercado brasileiro, o advento de novas ferramentas relacionadas à tecnologia da informação e o desenvolvimento dos serviços dos Correios, a empresa optou por investir fortemente no Brasil. No decorrer do ano seguinte, foram lançados livros, coleções de música e de vídeos. Em 1997, a Reader's reconstituiu o corpo editorial da revista no país, reconfigurando sua perspectiva de negócios para ter *Seleções* não como produto principal da companhia, mas como via de acesso ao cadastro de clientes, aos quais eram oferecidos os demais produtos do grupo. Assim, com o intuito de ampliar sua base de clientes, para possibilitar novas possibilidades comerciais junto ao público cativo, obteve-se um aumento da circulação de 157 mil exemplares em 1996, para 519 mil em 2001.

Em 2007, a *Seleções* ocupava o posto de revista há mais tempo em circulação no Brasil, representando uma publicação de forte referência para a cultura local e mundial ao longo do Século XX. *Seleções* passou a ser leitura de cabeceira de pessoas tão distintas quanto o técnico de futebol Luiz Felipe Scolari (que usava a revista em suas preleções para a seleção brasileira pentacampeã do mundo em 2002) e o prêmio Nobel da Paz Nelson Mandela.

Entretanto, a vendagem da revista começou a diminuir a partir do ano 2000 e, nos primeiros meses de 2007, circulavam 372 mil exemplares por mês no Brasil. Essa redução na venda de *Seleções* foi associada ao fato de, aos poucos, o negócio da Reader's consolidar-se como venda de itens de entretenimento por marketing direto, utilizando a tradição da revista *Seleções* como alicerce para a imagem institucional e como canal de atração para formação de cadastro de clientes para novas ofertas. Neste contexto, a internet surgiu como elemento fundamental para dar sustentação a esse modelo de negócios.

## Do papel para o cyberspaço

Até o mês de junho do ano 2000, o único meio eletrônico pelo qual os leitores tinham acesso à Reader's Digest Brasil era uma webpage bastante simples, desenvolvida por Sandro Merbat – editor-chefe de Seleções no Brasil e responsável pela volta da revista ao país – na qual nem mesmo o conteúdo editorial tinha atualização, em virtude de não se atribuir muita importância ao meio digital quando se tinha um produto campeão de vendas que dependia apenas do meio físico em papel para subsistir. Naquele site eram disponibilizados pouquíssimos produtos, e os pedidos eventuais tinham de ser feitos obrigatoriamente por correio eletrônico ou telefone.

Naquele momento, um jovem executivo que havia feito carreira na Reader's desde seus primeiros anos de atuação profissional teve a ideia de desenvolver uma forma de captação de nomes na internet para a utilização nas campanhas tradicionais de marketing direto. Tais campanhas eram feitas, até então, com nomes obtidos por meio de aluguel de cadastros de outras empresas, como jornais, revistas e operadoras de cartões de crédito. Os objetivos desta ação eram a criação de um novo canal de vendas e a obtenção de cadastros próprios. Na perspectiva daquele executivo, criando-se um banco de dados seria possível comunicar-se com o cliente, enviando ofertas quantas vezes a empresa julgasse conveniente. Este era um importante avanço com relação ao modelo anterior de comunicação promocional, pois, em função do aluguel de nomes, a Reader's obtinha o direito de fazer um único envio para cada nome indicado. Assim, lançou-se no dia 19 de junho de 2000 o site 1000 Prêmios, uma espécie de loteria virtual com distribuição de um grande prêmio de 500 mil reais, um carro zero quilômetro por mês e mil reais por dia. Já no primeiro mês de atividade, obteve-se como resultado um total de 26.000 novos nomes cadastrados, quase o triplo do que se esperava conseguir.

O executivo responsável pela ideia era o mesmo Maurício França que, já naquela época, mantinha o hábito de almoçar no restaurante em que era atendido pelo bom e velho Teixeira. Seu prestígio na Reader's começava a crescer e, a despeito de um certo ar de incredulidade por parte de executivos mais seniores, ele encontrava espaço para criar novas ações de marketing cada vez mais bem-sucedidas. Em novembro daquele mesmo ano, apresentou-se a primeira campanha por e-mail que oferecia a revista Seleções para nomes cadastrados no site. Foram enviadas 10 mil mensagens por correio eletrônico, obtendo-se quase 8% de vendas concretizadas. As compras realizadas pelos participantes desta campanha promocional foram 20% maiores do que aquelas que dependiam de aluguéis de nomes, o que demonstrou que, além da vantagem inicialmente prevista – poder utilizar os nomes tantas vezes quantas fossem necessárias, os resultados de vendas eram muito bons, provavelmente refletindo o fato de que os clientes captados através do site serem a priori pessoas que tinham identificação com o produto de alguma forma. Nas palavras de Maurício França: “Quando pensamos nesse modelo nunca imaginávamos que daria tão certo, mas deu e continua dando”.

Tal campanha fez com que surgisse a ideia de sistematizar a prática de se utilizar campanhas de marketing direto via internet. A decisão provinha da constatação de que, se as pessoas eram captadas através de um meio eletrônico – o site com possibilidades de ganhar prêmios, nada mais natural que elas recebessem as ofertas e pudessem comprar também pela internet e não mais por carta, nas campanhas de papel. Os resultados desta segunda fase também foram expressivos: foram gerados 540 mil nomes com cadastro completo, mais 330 mil nomes somente com registro de e-mail, além da captação de 470 mil endereços eletrônicos e nomes de pessoas indicadas por amigos.

Assim, neste momento a revista Seleções circulava com meio milhão de exemplares em papel depois de quase 60 anos de mercado e, em aproximadamente um ano, as duas campanhas pela internet tinham sido capazes de captar mais de um milhão de nomes de consumidores a quem também se poderia oferecer os demais produtos da empresa. Maurício França

gostava de lembrar que muitas pessoas na Reader's haviam sido contra os esforços promocionais pela internet em função de se crer que o perfil dos leitores da revista Seleções era incompatível com uma forte presença da empresa no mundo virtual.

### Leitores e clientes

Para conduzir uma análise mais detida acerca do perfil dos clientes da Reader's, os executivos da empresa costumavam utilizar as informações dos perfis dos leitores de Seleções, já que, em função da estratégia de marketing adotada ao longo de tantos anos, o cliente sempre tinha o primeiro contato com a empresa através da oferta da revista Seleções.

Um mapeamento feito em setembro de 2006 apontou que a maioria dos clientes de Seleções era composta por mulheres: 63% dos leitores da revista correspondiam a donas de casa, mulheres casadas e mães de família que consumiam produtos para a casa, para os filhos e para si próprias. Aproximadamente 72% dos clientes tinham crianças em casa, e esse dado fez com que a empresa atentasse para um segmento que até o momento da realização do mapeamento do perfil do consumidor ainda não era explorado, e passasse a investir na comercialização de livros e CDs infantis.

No que diz respeito à estratificação social, os clientes típicos eram pessoas pertencentes às classes A e B – respectivamente 25% e 44%. Com relação ao grau de escolaridade, os clientes também pertenciam a um grupo social privilegiado: 53% possuíam nível superior e 13% pós-graduação. Em função destas variáveis – classe social e escolaridade – a Reader's tinha por prática classificar os leitores de Seleções como “formadores de opinião”.

Talvez a principal variável capaz de caracterizar o leitor médio de Seleções seja a idade, uma vez que a revista costumava ser percebida como leitura de pessoas conservadoras e/ou mais velhas. Os leitores com mais de 30 anos representavam 67% do total, sendo a faixa etária de 30 a 49 anos aquela que apresentava maior concentração de clientes. Esse perfil se refletia no universo de interesses dos clientes, conforme pode ser percebido na Tabela 1<sup>2</sup>.

Idade	População Brasileira	Leitores de Seleções
10 -- 19	21%	14%
20 -- 29	21%	20%
30 -- 49	35%	35%
50+	22%	32%

### A Reader's Brasil na internet

Para Maurício França, a mudança mais significativa da atitude da companhia com relação à divisão de internet referia-se ao fato de que, depois de muito tempo brigando para convencer seus superiores hierárquicos da importância do mundo virtual para propiciar o revigoramento de uma marca envelhecida – a despeito dos resultados significativos que pareciam ser ignorados, ele fora promovido a gerente e ganhara uma sala própria. Nada mais justo para o executivo responsável pela criação de um departamento gerador de resultados excelentes e que, pouco tempo antes, disputava espaço físico com outras unidades de negócios bem menos exitosas para poder subsistir.

Em 2007, as campanhas pela internet seguiam a mesma estrutura de ação em duas etapas. A primeira compreendia a prospecção de novos clientes, que era sempre feita com a

2 Idade dos clientes Seleções versus população brasileira. Fonte: Pesquisa realizada pela Reader's Digest Brasil em setembro de 2006.

oferta de assinatura da revista *Seleções*, a qual podia ser através de campanhas de banner ou de aluguel de nomes, tanto para campanhas em papel quanto para internet – e nesse último caso eram chamadas de campanhas de *Outside List*. A outra etapa era a conversão, na qual, após responder a primeira oferta, o cliente passava receber uma sequência de promoções de marketing direto (*New to File – NTF*). Por meio desses NTF eram oferecidos livros, coleções de música vendidas em CDs, livros condensados, além de produtos próprios e de terceiros oferecidos por catálogo. A revista *Seleções* passou a funcionar mais como chamariz para que os clientes efetuassem novas compras de produtos, e também como uma espécie de garantia de qualidade de uma marca cuja imagem foi tão fortemente construída. Sua venda, na verdade, foi deficitária durante muito tempo voltando a dar lucro só após o desenvolvimento das campanhas de internet.

## Banners e Outside Lists

Visando aumentar cada vez mais a relação de nomes que constavam do banco de dados da empresa, o plano de mídia adotado baseou-se na veiculação de banners em grandes portais, sites de busca e de entretenimento. Os usuários captados por meio dos banners eram direcionados diretamente para a peça promocional da revista, que consistiam em uma primeira página intermediária (o *teaser* do concurso, geralmente convocando o consumidor para um sorteio) e uma segunda que captava nome e e-mail, conseguindo assim visitantes para serem usados em campanhas futuras. Antes, quando os usuários fechavam a peça eram redirecionados para o site *1000 Prêmios*; depois passavam a ser levados para o site de *Seleções*, diretamente para a página que anuncia o produto. Desde o momento em que foi implantada, essa nova estratégia trouxe um número três vezes maior de cadastros em comparação com a estratégia antiga do *1000 Prêmios*, obtendo-se muito mais vendas como resultado final.

Os banners interativos (aqueles que “falam” diretamente com o potencial cliente – “Tem mensagem para você”) e misteriosos (que não revelam que produto seria oferecido) eram os que tinham os melhores *clicks rates médios* (medida do interesse do usuário da internet) se confrontados aos interativos e não misteriosos e aos não interativos. Em comparação, as taxas eram de 51% para os banners interativos e misteriosos, 16% para os interativos e não misteriosos e 1% para os não interativos.

As campanhas de banners tinham papel fundamental na obtenção de resultados na empresa, uma vez que foi através delas que se obteve em média 4.200 vendas por mês da revista *Seleções* no decorrer do ano de 2006, além da captação média de 63.500 nomes mensalmente. Visando a constante melhora destes resultados, a empresa permanecia em busca de novos portais para veicular seus banners, visando assim atingir novas pessoas. Em 2007, as campanhas eram feitas em sete portais. A escolha dos canais nos quais seriam veiculados os banners era feita com base no confronto do perfil dos frequentadores de cada canal com o perfil do cliente *Seleções*. Um histórico estatístico completo indicava quais canais têm melhor desempenho na captação de nomes (que devem ser potenciais compradores de ofertas futuras) e na venda de revistas.

Para orgulho de Maurício França e sua equipe (e para a felicidade do velho Teixeira, que recebe gorjetas mais polpudas a cada sucesso do time), a *Reader's Brasil* passou a servir de exemplo para a *Reader's International* no que diz respeito à campanha de banner, por ter ocorrido aqui o desenvolvimento da inteligência de mercado de criar índices extremamente relevantes para acompanhar mês a mês o resultado em cada canal de cada portal. De posse desses índices, passou a ser possível buscar sempre fazer a melhor combinação de portas, canais, banners e número de impressões. “Só aqui no Brasil usamos índices para acompanhar as cam-



panhas de banner”, costumava dizer França aos gerentes das outras sucursais da organização, “fazemos ao longo do mês um acompanhamento de perto com todos os portais maximizando assim os resultados que temos nas campanhas”.

Os resultados da estratégia liderada por Maurício França foram, até o início de 2007, mais de 3 milhões de nomes gerados, 70 mil cadastros por mês, sendo 55 mil cadastros realmente novos para internet e 41.250 mil novos para a empresa, ou seja, que nunca haviam recebido nenhuma oferta da Reader’s nem por campanha de internet nem de papel. Esses novos nomes eram fundamentais, já que clientes que nunca haviam sido impactados com ofertas anteriormente (Never Previously Prometed – NPP) tendiam a comprar mais do que aqueles que já haviam sido (Previously Prometed – PP). Carla Barreto, gerente de marketing da Reader’s Brasil, explicava essa tendência: “As nossas peças promocionais são muito impactantes para quem nunca viu. Por isso conseguimos melhores resultados no primeiro esforço do que quando a pessoa já conhece as nossas ofertas”.

Em sinergia com as campanhas de banners, passaram a ser desenvolvidas campanhas de Outside List, ou seja, envios de e-mail marketing para nomes conseguidos com outras empresas, algumas especializadas em aluguel de banco de dados além de portais de internet e outras empresas de diversos ramos que alugavam os nomes da sua base de clientes. Por contrato, nesse aluguel de nomes, a Reader’s só tinha o direito de fazer um envio para cada nome. Esse tipo de campanha tinha os mesmos objetivos que as campanhas de banners: captar nomes para formação de cadastro e vender revistas.

### Campanha de Inside List

Uma vez cadastrados, seja através de uma campanha de banner ou de um esforço de Outside List, o cliente entrava no fluxo de New to File (NTF), passando então a receber a oferta de um produto diferente por mês, durante os nove meses seguintes, geralmente alternando uma oferta de livro com uma oferta de CD musical, no caso de internet, e durante quatro meses nas campanhas de papel.

Na internet, para cada uma dessas ofertas eram enviadas três mensagens de e-mail, uma a cada semana, e na quarta semana o cliente não recebia mensagem alguma. A maior parte dos pedidos (60%) ocorria já na primeira semana em que o cliente recebia a mensagem promocional. Na segunda semana ocorriam 24% dos pedidos e os 16% restantes aconteciam na terceira semana de campanha.

A Reader’s Brasil desenvolveu algumas regras particulares para suas campanhas. Estas mensagens de e-mails do fluxo de NTF eram sempre personalizadas, para que o cliente se sentisse único, de acordo com a estratégia de comunicação da empresa. Os temas dessas mensagens tinham de ser sempre misteriosos, baseados em assuntos do momento e não deveriam comportar títulos que fizessem referências a vendas ou promoções. “Você decide”, “Boas notícias” e “Mensagem urgente” eram alguns exemplos de assuntos usados nos títulos das mensagens promocionais. Logo que o cliente abria o e-mail, o conteúdo deveria ser apresentado de modo bem claro, com imagens fortes e impactantes, e usando joguinhos interativos, de modo a compelir a sua participação. Todas essas descobertas de como se obter os melhores resultados foram fruto de pesquisas realizadas ao longo dos anos anteriores, durante os quais foram registradas as modalidades promocionais mais eficazes, por tentativa-e-erro.

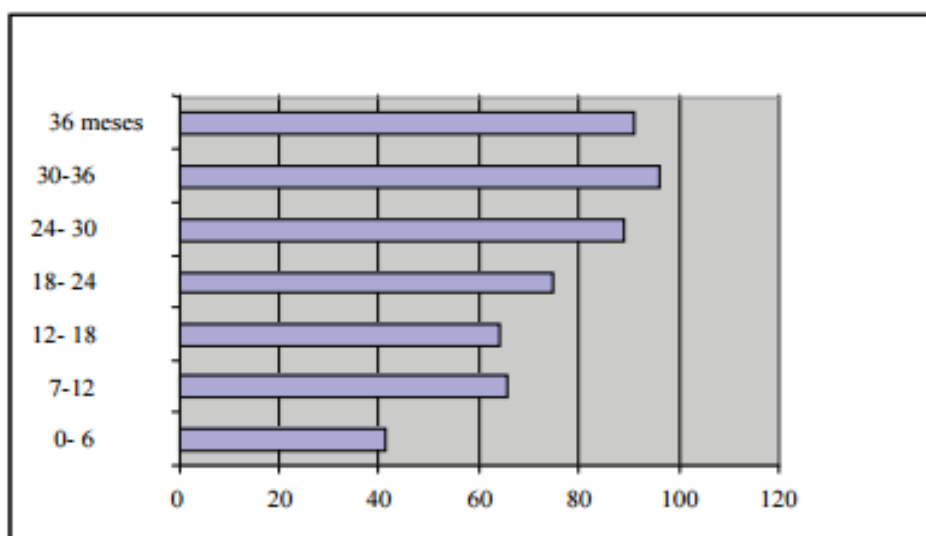
No caso das campanhas de papel, as personalizações eram fundamentais. Nas palavras da gerente de marketing Carla Barreto, “Existem diferentes níveis de personalização. Por exemplo, para um cliente que recebe uma vez a nossa peça, nós só temos o nome e endereço; ao longo do tempo vamos conhecendo mais os clientes e aí exploramos mais as personalizações. Tentamos cada vez mais fazer um business oneto-one. Falamos do aniversário, do último



produto comprado, de afinidades, ou seja, à medida que o cliente vai se comunicando com a gente, vamos convergindo o texto”.

O cliente que passava pelo fluxo de NTF da internet não recebia campanha de papel enquanto não terminasse esse fluxo. Outra medida adotada para que não houvesse canibalização, ou seja, para que o cliente não recebesse muitas ofertas em um curto espaço de tempo, era a chamada política de descanso. Esta consistia em deixar o cliente um determinado período de tempo sem ser impactado com ofertas. Para descobrir o ponto que representasse o tempo ideal de “descanso” foram feitos vários testes que resultaram no Gráfico 1 apresentado adiante. Comparando esses dados com o resultado esperado, chegou-se à conclusão de que o descanso ideal para o cliente correspondia a um período de 24 meses.

Gráfico1: Índice de Pedidos. Fonte: Pesquisa realizada pela Reader’s Digest Brasil em junho de 2005



Visando melhorar ainda mais esse sistema de fluxo de NTF, a empresa iniciou um estudo sobre o comportamento de cada grupo de clientes vindos de cada canal específico das campanhas de banner ao longo do fluxo. Além de melhorar a programação de banner, acreditava-se que este estudo possibilitaria que os consumidores classificados como integrantes desses grupos recebessem ofertas mais identificadas com o seu perfil. Por exemplo, se através desse estudo ficasse patente que os clientes capturados por meio da parceria com determinado provedor de internet sempre compravam mais livros do que CDs, ao ser incorporado ao fluxo promocional correspondente, esse grupo passaria a receber primeiramente as ofertas de livros.

### Outros dados importantes

Em 2006, a divisão de internet da Reader’s Digest Brasil recebeu um prêmio – concedido pela Reader’s International – em função de suas iniciativas pioneiras em desenvolvimento de e-mail marketing e peças promocionais, e pelos ótimos resultados nas campanhas de banner.

No que tange aos resultados da Reader’s International, o Brasil era o segundo país em termos de receita, só perdendo para os Estados Unidos, quando eram analisados os dados de internet, conforme mostra a Tabela 2. Eram também muito expressivos os dados de internet

que diziam respeito à venda de revista, os quais são apresentados na Tabela 3. Vale lembrar que, durante muito tempo, a revista Seleções servia somente como meio de prospecção de novos clientes, sendo negativo o retorno direto de suas vendas, quadro que foi revertido graças à utilização das campanhas de internet.

Tabela 2: Resultados do ano fiscal 2006 (julho de 2005 a julho de 2006). Fonte: Reader's Digest Internacional

	Banners	Outside List	Inside List	Site(rd.com)	Total
AUSTRALIA/NOVA ZELÂNDIA	19%	0%	12%	0%	11%
BRASIL	29%	43%	37%	34%	35%
CANADA	0%	8%	9%	61%	12%
ALEMANHA	0%	3%	5%	5%	3%
MEXICO	51%	15%	27%	0%	31%
INGLATERRA	1%	31%	10%	1%	9%
Reader's Digest Internacional	100%	100%	100%	100%	100%

Tabela 3: Resultados do ano fiscal 2006 (julho de 2005 a julho de 2006). Fonte: Reader's Digest Internacional

	No. de pedidos pagos	Lucro/Prejuízo
INDIA	33%	38%
MEXICO	22%	42%
BRASIL	20%	12%
CANADA	10%	36%
INGLATERRA	8%	-12%
AUSTRALIA/NOVA ZELÂNDIA	6%	-20%
ALEMANHA	1%	4%

Outro exemplo de ações de internet na Reader's Brasil foi a implementação do débito em conta como forma de pagamento. Isso minimizou um dos maiores problemas enfrentados, o fato das pessoas em sua grande maioria optarem por pedido em boleto bancário, método esse muito propenso ao não pagamento – as pessoas pediam o boleto e simplesmente não pagavam.

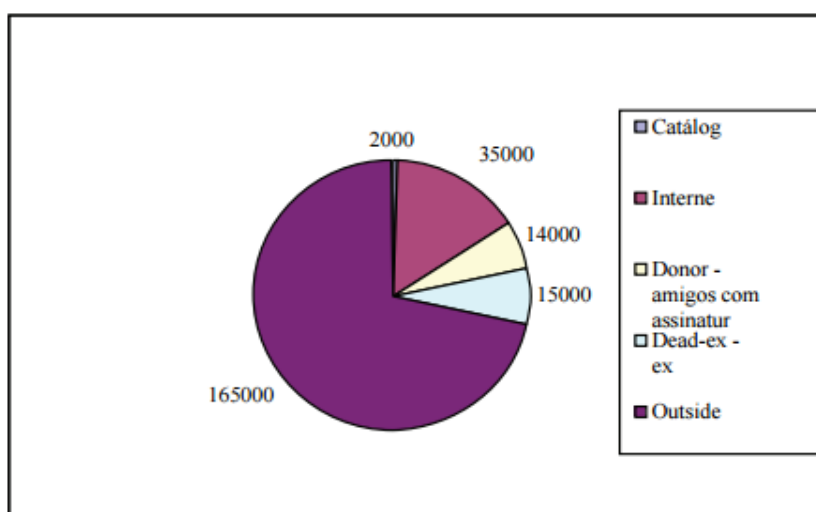
Antes da opção de débito em conta, em média 86% dos pedidos eram gerados em boleto bancário. A performance média de pagamento relacionada a boletos era de 28%, o que fazia com que a performance da campanha girasse em torno de 35%. Com a nova forma de pagamento, os pedidos em boleto caíram para 64%, tendo-se 11% para cartão de crédito e 25% para débito em conta. Em virtude de performance de pagamento do débito em conta ser de 81%, a performance geral da campanha subiu para 43%, como mostra a Tabela 4, em que se pode comparar estes dois momentos distintos.

Tabela 4: Implementação do débito em conta. Fonte: Reader's Digest Brasil.

		Pedidos	%	Pedidos Pagos	Performance
jan/06	Boleto	3151	86%	874	28%
	Cartão	502	14%	398	79%
	TOTAL	3653	-	1272	35%
abr/06	Boleto	3029	64%	827	27%
	Cartão	521	11%	398	76%
	Débito	1168	25%	950	81%
	TOTAL	4718	-	2175	43%

Ao longo de 2006, o número de assinaturas que tinha como origem a internet aumentou rapidamente, mas ainda perdia para os clientes advindos das campanhas de Outside List feitas pela forma tradicional de mala direta de papel. O Gráfico 2 mostra a origem das assinaturas de Seleções no ano de 2006. A empresa acreditava que dentro de três anos as assinaturas originadas pela Internet representariam mais de 60% do total. "Temos essa expectativa, mas tudo é muito incerto no mundo virtual, não podemos fazer previsões a longo prazo", nas palavras de Maurício França.

Gráfico 2: Origem das assinaturas – 2006



### Não existe almoço de graça

Depois de assinar o cheque para pagar a conta do restaurante, Maurício tinha uma ideia mais acurada acerca da questão que tanto o havia angustiado nas últimas horas, mesmo participando de mais uma comemoração em virtude dos bons resultados costumeiros. Mais um recorde de vendas havia sido batido, e certamente muitos outros recordes o trariam à mesa de sempre no restaurante, mas desta vez uma informação relevante modificava substancialmente a maneira pela qual Maurício imaginava o futuro da empresa e de sua equipe. Duas notícias eram comemoradas naquele dia. Além dos bons resultados, havia a compra da Reader's por um grupo investidor privado, o que prometia perspectivas excitantes para todos.

Os boatos que chegavam a Maurício, entretanto, davam conta de que o resultado da divisão internet da Reader's Digest Brasil tinha causado uma repercussão tão significativa que o novo controlador da empresa planejava uma extinção da divisão responsável pelas tradicionais campanhas de marketing direto via papel no país. O argumento utilizado ainda em círculos restritos pelo porta-voz da nova administração dava conta de que, em função dos resultados conseguidos por meio da internet, especialmente por intermédio dos sorteios e campanhas de prêmios, a divisão que trabalhava somente com o papel parecia já não ter perspectivas a cumprir, e poderia ser simplesmente extinta. A ideia era confiar as assinaturas de Seleções e as vendas dos outros produtos da Reader's Digest Brasil exclusivamente à divisão de internet.

Maurício levantou-se da mesa e seguiu atrás de sua equipe, que já ganhava a esquina. Ele havia lutado incansavelmente para fazer da divisão internet a principal base de sustentação dos negócios da Reader's no Brasil. O desempenho de sua equipe tinha elevado as receitas da empresa e mantinha a Seleções no topo da lista das revistas mais lidas do país. Agora a divisão internet da Reader's tinha crescido tanto que a nova administração cogitava elevá-la à categoria de principal unidade estratégica da companhia. Curiosamente, esta ideia desagradava a Maurício. O segredo de tudo não estava na sinergia? A divisão de papel e a divisão de internet trabalhavam bem juntas. Ademais, essa atitude drástica não significaria negar a própria essência da revista, conforme fora elaborada pelo fundador DeWitt Wallace? Imerso em seus pensamentos, Maurício França alcançou o grupo e virou a esquina. De dentro do restaurante, o velho Teixeira o acompanhou com os olhos, coíando as esquisitas suíças.

### Questões para discussão

1. Do ponto de vista estratégico, como você definiria o negócio da Reader's Digest? Como você definiria sua Missão e Visão empresarial?
2. Você concorda que a Reader's Digest põe em prática o conceito de marketing de relacionamento?
3. Como as novas tecnologias da informação contribuíram para a mudança na forma da Reader's Digest se relacionar com seus clientes? Que fatores contribuíram para o sucesso da estratégia de web marketing da empresa?
4. De acordo com o perfil apresentado dos clientes de Seleções, faça sugestões de produtos e/ou serviços que a empresa poderia desenvolver para criar novas oportunidades de negócios.
5. Você julga que resistir a ideia de elevar a divisão de internet à categoria principal seria "miopia de marketing"?
6. Faça uma recomendação para a Reader's Digest quanto à possibilidade de abolir sua forma tradicional de marketing direto e se dedicar exclusivamente ao web marketing. Analise os prós e contras de sua recomendação, considerando o contexto brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- CAMARGO, S. A Revista no Brasil. São Paulo: Abril, 2000
- CHARLAB, S. Como uma Pequena Revista Deu a Volta ao Mundo. Seleções de Reader's Digest. Edição Especial de Aniversário: 65 anos de Brasil, p. 40-52, março de 2007.
- COELHO, M. A América Latina Vista por Seleções. Estudos Históricos, n. 27, 2001.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. Métodos de Pesquisa em Administração. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- GIL, A. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ISABELLA, L. Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. Academy of Management Journal, v. 33, n. 1, p. 7-41, 1990.
- JUNIOR, C. Texto e Contexto: a Revista Seleções de Reader's Digest e a Difusão da Ideologia Norte-Americana, no Brasil, Durante a Segunda Guerra mundial (1942- 1945). Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de História da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Orientação: Profª Drª Sandra Brancato. Porto Alegre, 2004.
- JUNQUEIRA, M. Representações Políticas do Território Latino-Americano na Revista Seleções. Revista Brasileira de História, v. 21, n. 42, p. 323-342, 2001.
- MIRA, M. O Leitor e a Banca de Revistas: a segmentação da cultura no Século XX. São Paulo: Olho d'Água, 2001.
- PEDRO, J. A Experiência Brasileira com Contraceptivos no Brasil: uma Questão de Geração. Revista Brasileira de História, v. 23, n. 45, p. 239-260, 2003.
- RAAD, L. "... Denunciando os males do comunismo": o Anticomunismo na Revista Seleções de Reader's Digest (1950-1960). Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de História da Universidade Federal de Santa Catarina. Orientação: Profª Drª Joana Maria Pedro. Florianópolis, 2005.
- ROESCH, S. Notas sobre a construção de casos para ensino. Anais do XXX Encontro Nacional da ANPAD. Salvador: ANPAD, 2006.
- SHARP, J. Publishing America Identity: Popular Geopolitics, Myth and The Reader's Digest. Political Geography, v. 12, n. 6, p. 491-503. 1993.
- VERGARA, S. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- Reader's Digest – <http://www.rd.com>  
Revista Seleções – <http://www.selecoes.com.br>