



Aumentando a eficácia do seu marketing digital

Por Ruy Santiago, Pedro Ross e Maximiliano Rotella

Ruy Santiago é sócio do escritório de São Paulo, com mais de 17 anos de experiência em consultoria, tem liderado diversos projetos de estratégia, transformação e marketing digital nas maiores varejistas e empresas de bens de consumo do país. Pedro Ross é sócio do escritório de São Paulo e especialista em estratégia do consumidor e marketing. Ao longo de sua carreira, ele tem liderado diversos projetos de expansão, estratégia de go-to-market, redução de custos e transformação digital. Maximiliano Rotella é principal do escritório de São Paulo e especialista em bens de consumo, área na qual tem desenvolvido muitos projetos de otimização de marketing, performance improvement, estratégia de canais e vendas.

Com a chegada do marketing digital e a sofisticação de todo o ecossistema ao redor dele, abriram-se portas para um novo mercado. Nesse novo mundo, o grande desafio é saber qual o retorno que uma campanha de mídia traz.

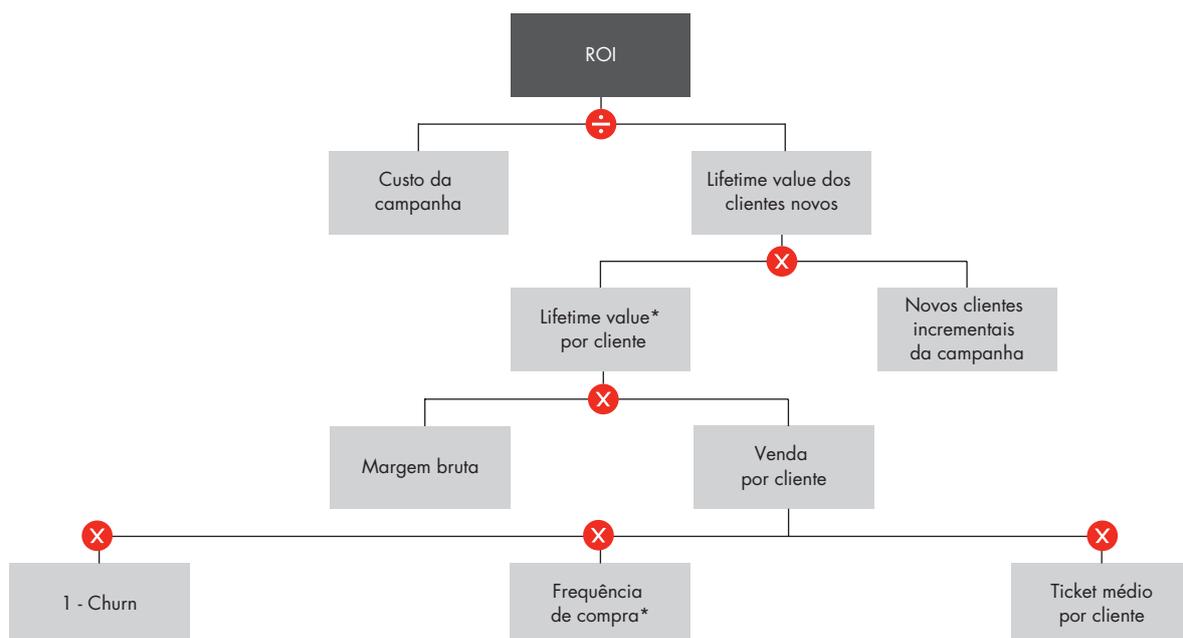
Durante décadas, executivos de marketing, vendas, anunciantes, veículos e demais participantes discutiram qual seria a melhor métrica para avaliar a efetividade de uma campanha, sem nunca chegar a um claro consenso. Hoje, tecnologias digitais permitem identificar facilmente quanto dinheiro foi gasto em cada canal para gerar um cliente e, depois, seguir a evolução desse cliente ao longo do ciclo de vida dele com a marca e entender seu comportamento.

Ao mesmo tempo em que novas informações são disponibilizadas de forma abrangente, tornou-se indispensável escolher métricas ou critérios certos para monitorar o desenvolvimento e o resultado de uma campanha nas diversas mídias disponíveis. Isso é fundamental para a otimização do investimento publicitário das organizações.

Recentemente, realizamos um projeto com uma empresa de bens de consumo na América do Sul que tinha como objetivo adquirir novos clientes por meio de campanhas em mídias tradicionais como a TV aberta e em mídias digitais. Para o monitoramento do resultado foi calculado o ROI de cada campanha, avaliando-se o investimento realizado vs. o valor ao longo da vida (“lifetime value”, ou LTV) dos novos clientes adquiridos por ambas as mídias (ver Figura 1). Para grande surpresa da empresa, verificamos que a mídia digital gerou um retorno entre 3-10x maior do que a mídia tradicional (ver Figura 2). Diante dessa constatação, o investimento em mídias digitais foi elevado significativamente, com retornos muito atrativos—embora levemente decrescentes (ver Figura 3). Adicionalmente, em mídias digitais o público começou a ser segmentado segundo certos critérios, como a renda familiar. Com essa alteração, as campanhas ficaram mais assertivas para o grupo de pessoas que a organização buscava atingir (ver Figura 4).

Embora esse tipo de trabalho possa parecer simples, é incrível o benefício que pode trazer para organizações.

Figura 1: Detalhamento do cálculo do ROI

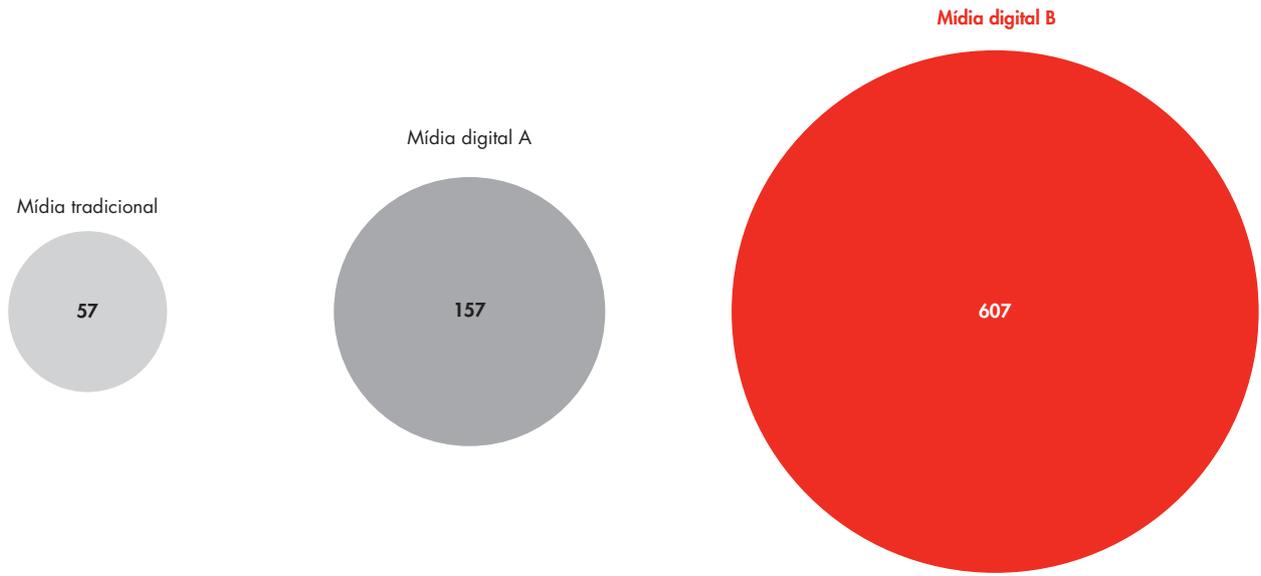


*Lifetime value e frequência de compra calculados para 5 anos de tempo de vida do cliente

Aumentando a eficácia do seu marketing digital

Figura 2: Retorno gerado em comparação com a mídia tradicional e digital

ROI da campanha de aquisição de cliente
(x custos da campanha)



Fonte: análise Bain, valores ajustados

Figura 3: Evolução do número de leads gerados em relação ao valor investido ao longo de 4 semanas

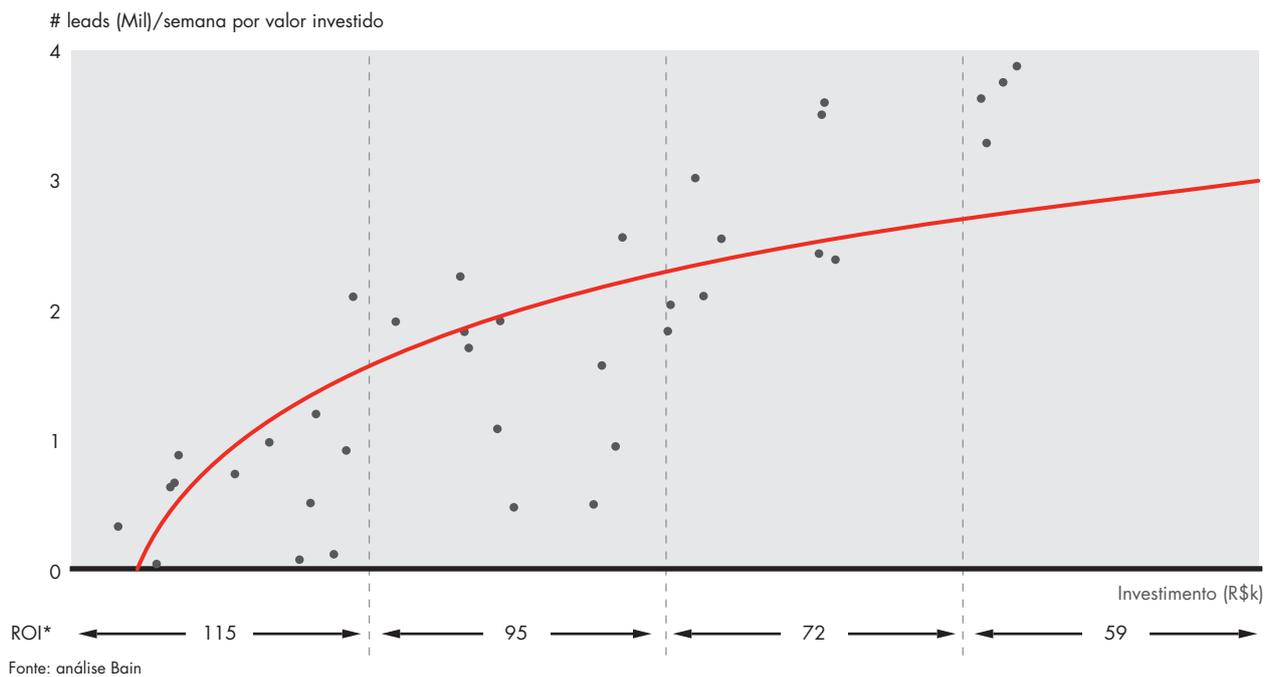
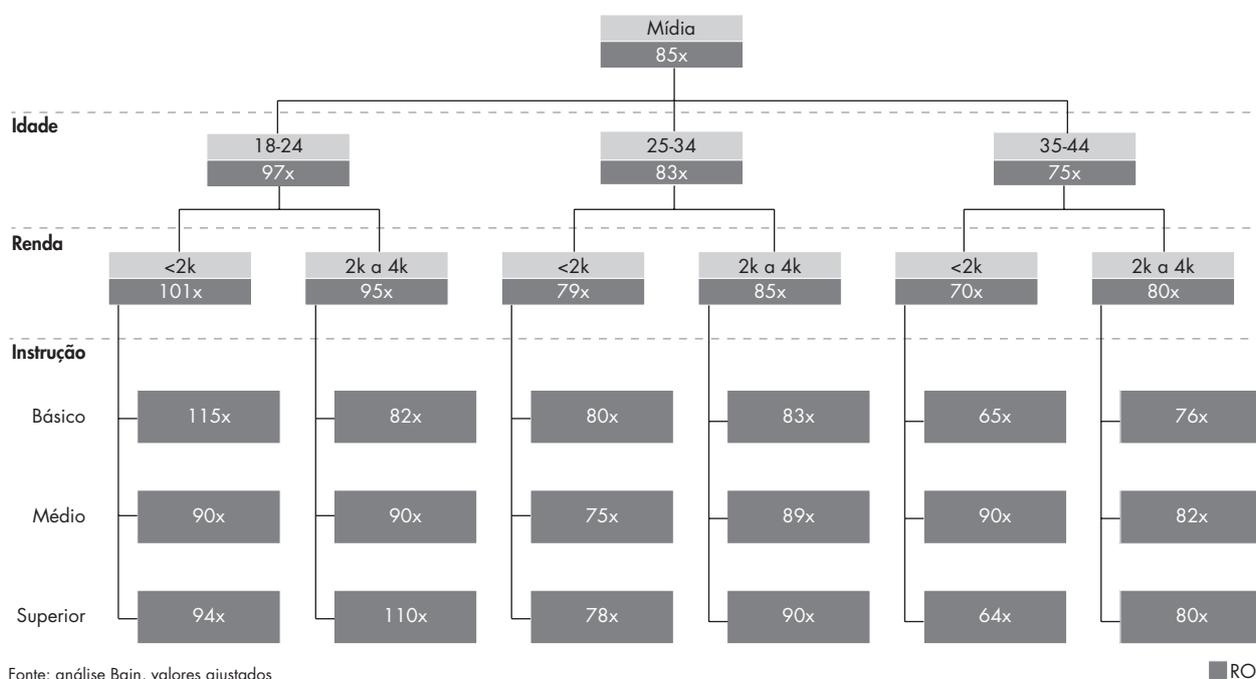


Figura 4: Análise em cadeia para identificar o melhor retorno dos clientes adquiridos



Em um outro trabalho que fizemos em uma grande empresa de serviços com atuação no Brasil, foram analisados os investimentos para cada lead gerado. Historicamente, a empresa otimizava o investimento em marketing digital com base no menor custo de aquisição, o que resultava em investimentos adicionais no Facebook. O que a empresa não considerava era que esses clientes adquiridos via “display” tinham, posteriormente, níveis de ativação e valor utilizado muito menores. Ao considerar o LTV e calcular o ROI, portanto, foi possível comprovar que o investimento estava sendo feito no lugar errado. Clientes adquiridos via “search”, mesmo sendo mais caros para adquirir, geravam um ROI maior (ver Figura 5).

Melhorando a efetividade do seu marketing digital

Se estiver tentando maximizar a performance de suas campanhas de marketing digital, o design experimental vai muito além do tradicional método “champion/challenger” conhecido como teste A/B. O que limita o

teste A/B é o fato de permitir testar poucas variáveis de cada vez, o que significa que é preciso realizar vários testes para determinar as melhores combinações.

O design experimental permite o aumento do número de variáveis que podem ser testadas de maneira simultânea no marketing digital: ofertas de produtos, design do site, merchandising, mensagens, incentivos, displays antes ou depois das páginas de conteúdo, *calls to action* e muitas outras. É possível determinar o efeito de todas essas variáveis testando apenas algumas combinações e, então, desenvolvendo fórmulas matemáticas para modelar o impacto de todas as combinações possíveis.

Campanhas de marketing feitas com o design experimental vêm produzindo, por vários anos, uma melhora significativa de campanhas físicas e por e-mail. Estamos vendo campanhas com design experimental aumentarem taxas de resposta e compras em 3 das 5 vezes.

Muitas organizações já fazem testes A/B e testes multivariáveis simples utilizando ferramentas automatiza-

Aumentando a eficácia do seu marketing digital

Figura 5: Investimento de cada lead gerado entre as plataformas

	Search			Display	
	Campanha 1	Campanha 2	Campanha 3	Campanha 1	Campanha 2
USD/clique	2	5	3	1,5	2
% formulário preenchido	1,0	1,5	1,2	0,5	0,8
USD/formulário	200	333	155	85	115
% ativação	20	40	30	15	10
USD/ativação	1000	833	900	200	350
Total LTV	400	800	650	220	400
ROI	40	96	55	35	25

Otimização baseada em custo por formulário concluído levou a um maior investimento em mídia social

Incluindo o LTV, a pesquisa traz um ROI mais alto

Fonte: análise Bain, valores ajustados

■ Melhor investimento na plataforma

das—em geral para testar variáveis simples como cores, imagens e mensagens que irão aparecer nos sites. O design experimental mais avançado é mais adequado para os complexos problemas de marketing que muitas empresas estão tentando resolver—por exemplo, como adquirir um grupo de clientes considerados de alto valor e difíceis de atrair ou como realizar *cross-sell* com clientes que historicamente não compram diversos produtos. Além disso, o design experimental funciona melhor com organizações que têm grandes bases de dados, como empresas de telecomunicação, varejo, bancos, crédito imobiliário, lojas on-line e provedores de cartão de crédito.

Essa abordagem é ainda mais efetiva para campanhas de marketing digital. Executivos de marketing podem lançar campanhas digitais com mais rapidez e fazer ajustes em formato e mensagem de campanhas em andamento com base nas respostas dos consumidores. Isso permite melhorar significativamente a taxa de resposta no decorrer da campanha, bem como as vendas para o segmento de clientes visado.

Trabalhamos recentemente com uma grande empresa varejista com foco em produtos para o público infantil no Brasil. Nessa organização, criamos campanhas de design experimental para marketing digital e o resultado foi o aumento no ROI e a queda no custo por clique das ações de marketing digital da organização. Testamos oito variáveis—includingo formato visual da mídia, forma de distribuição e *call to action*—em duas ou três diferentes combinações cada uma. No final da campanha, foram modeladas as taxas de resposta em cada grupo e variáveis testadas (ver Figura 6). A melhor combinação foram as campanhas realizadas no FB Ads com público segmentado por afinidade com o produto da campanha, que alcançaram um ROI 1,5 a 3 vezes maior do que a mesma campanha direcionada para um público não segmentado. Além disso, quando existia um *call to action* linkando o e-commerce da marca, a campanha teve um ROI 1,4 a 2,5 vezes maior do que a que linkava à página de endereços das lojas físicas. No final do projeto, o time de digital sabia exatamente que combinações de variáveis causavam o clique e, posteriormente, a compra para alguns segmentos de consumidores.

Figura 6: Variáveis de campanha experimental para analisar o aumento do ROI e custo por clique

Variável	Grupo de teste		
Relevância do canal FB Ads para vendas nas lojas	Anúncio no FB Ads	Grupo controle (mesma oferta sem anúncio)	
Segmentação de target	Público-alvo com interesse geral relacionado ao universo infantil	Público-alvo segmentado por interesse específico relacionado ao produto anunciado	
Call to action	Link para página "nossas lojas"	Link "get address" (endereço da loja mais próxima)	Link para o e-commerce
Quantidade de produtos por anúncio	Carrossel com 3 produtos diferentes	Carrossel com 8 produtos diferentes	
Formato visual da mídia	Imagem estática	GIF	
Forma de distribuição	Distribuição central	Distribuição por locations (páginas de cada loja)	
Relevância de oferecer produtos sem oferta	Produtos anunciados sem oferta	Grupo controle (sem anúncio)	
Grupo controle (sem anúncio)	10% OFF	Frete grátis	E-mail padrão sem oferta

■ Teste vencedor

Do conceito ao resultado, esse design experimental de marketing levou três meses, um prazo bem menor do que o de canais tradicionais. É possível fazer o *tracking* dos resultados poucos dias após o lançamento e, assim, monitorar a "response fatigue": a tendência de a resposta a uma determinada variável diminuir com o tempo. Utilizando feedback em tempo real, podemos atualizar a mensagem e continuar incentivando o aumento da taxa de resposta.

Além disso, descobrimos que é possível ter insights sobre o consumidor mesmo antes da compra, ao analisar sua navegação pelo website—ações como streaming de conteúdo, ajustes na configuração da conta e outros comportamentos—ou seu comportamento em redes sociais, por exemplo.

Bem-vindo às surpresas

É difícil prever como vai ser o real comportamento dos consumidores com base em como dizem que irão se comportar ou em como se comportaram no passado. A van-

tagem do design experimental é a geração de insights a partir do comportamento real do usuário, o que muitas vezes é diferente do previsto. No nosso trabalho, encontramos vários resultados inesperados:

- **Canais físicos e digitais se complementam.** Embora esperássemos que um *call to action* com o link para e-commerce fosse ter impacto nas vendas on-line, vimos que também tinha impacto (e ainda maior) nas vendas em lojas físicas. Muitos consumidores provavelmente usavam a página do e-commerce para conferir detalhes do produto, mas efetivavam a compra nas lojas físicas.
- **Resposta é maior quando o público tem interesses relacionados ao produto anunciado.** Mesmo sem saber muito sobre o consumidor e sem possuir seu histórico de compras, foi possível selecionar um público-alvo com maior afinidade com os produtos anunciados. E a resposta do público com maior afinidade com a campanha era significativamente maior do que a do público mais amplo.

Aumentando a eficácia do seu marketing digital

- **A resposta pode demorar um pouco.** Esperávamos observar um *uplift* nas vendas no mesmo final de semana em que as pessoas foram impactadas pelos anúncios, mas muitas vezes o efeito só se observava mais tarde, uma ou duas semanas depois.
- **Incentivos maiores nem sempre estimulam respostas maiores.** Esperávamos que incentivos de custo maior (desconto maior no produto ou no frete, por exemplo) resultassem em maior resposta ao anúncio. Mas, nem sempre foi o caso. Vimos que variáveis como a seleção do público correto podem ter mais impacto do que incentivos.

A sua organização está pronta?

Antes de utilizar o design experimental para campanhas de marketing, é importante entender como suas operações digitais e físicas vão trabalhar juntas. Testes online têm muitas vantagens em comparação com campanhas físicas—incluindo um intervalo menor entre a concepção (design) e os resultados, maior flexibilidade para modificar parâmetros do teste no meio do processo, capacidade de analisar insights em tempo real e maior detalhamento da jornada do consumidor. Mas o digital também tem alguns desafios em particular:

- **Colaboração entre funções.** A realização de testes de design normalmente exige o envolvimento de equipes multifuncionais com integrantes de unidades de negócios, do marketing e, inclusive, de funções de suporte (como financeiro e jurídico). Além disso, as UNs devem se comprometer e se preparar para usar os resultados que um teste de marketing digital gera. Os responsáveis pelas UNs podem relutar em alterar campanhas de marketing atuais, pois temem os riscos dessa decisão. Toda equipe que estiver utilizando testes de design experimental para marketing deve provar que as ofertas testadas irão agregar valor e que as descobertas podem ser implementadas em escala.
- **Gerenciamento de dados.** Dependendo de como ocorre a prospecção, a armazenagem e o acesso a dados do cliente da sua organização, é possível ac-

sar várias bases de dados e usar múltiplos fornecedores de software. Extração de dados e *matching*, por exemplo, podem ser tarefas consideráveis. Essas dependências precisam ser gerenciadas de perto pelas equipes de TI e digital.

- **Desenvolvimento de novas ou melhores capacidades analíticas para segmentação de clientes.** Além da óbvia necessidade de domínio da modelagem estatística, testes de marketing bem-sucedidos e projetados experimentalmente dependem do desenvolvimento de outras capacidades. Uma delas é a capacidade de elaborar retratos com grande nível de detalhe dos segmentos de clientes com base nas características reais dos mesmos contidas nos bancos de dados da empresa, não apenas na pesquisa. Desse modo, é possível atingir o consumidor-alvo de modo mais eficiente.
- **Treinamento e suporte dos canais de venda offline.** O lançamento de testes de marketing digital com design experimental requer que canais físicos sejam preparados para dar suporte às campanhas. Vendedores e agentes de atendimento podem precisar de novos scripts para dar um esclarecimento eficiente ao consumidor sobre diferentes ofertas de produtos ou para realizar efetivamente o *upsell*, oferecendo ao cliente produtos de maior valor. Outros funcionários da linha de frente, como caixas de agências bancárias, precisarão de treinamento para poder discutir os diferentes níveis do produto com diversos tipos de cliente.
- **Tomada de decisão mais rápida.** Com base na modelagem financeira, ao testar variáveis como promoções e incentivos e seus efeitos nas taxas de resposta do cliente, as empresas devem estabelecer limites financeiros, como metas de lucratividade, que sirvam de baliza para campanhas subsequentes. Esses limites ajudam a acelerar a tomada de decisões e criam um modelo de testar e aprender replicável e eficiente.
- **Construção de uma cultura ágil de testes.** Muitas organizações irão encontrar, entre seus funcionários, resistência para realizar testes, pois isso exige que

mudem a cadência de seu trabalho. Entretanto, quando o teste é feito de maneira correta, há um aumento de confiança. É por isso que gerentes devem utilizar iniciativas bem-sucedidas para ajudar a criar uma cultura de testes.

Para iniciar o design experimental, uma abordagem que a empresa pode adotar é, inicialmente, identificar os problemas de marketing de maior valor, tentar resolvê-los e selecionar um deles como piloto. Isso permite que a empresa teste campanhas de design experimental, demonstre como fornecer resultados reais rapidamente e saiba onde estão os desafios operacionais. A empresa pode começar a incorporar essas campanhas em seu plano de marketing anual para abordar sistematicamente as principais oportunidades de aquisição, desen-

volvimento e retenção de clientes. Empresas de software como Optimizely e Maxymiser podem ajudar a automatizar testes on-line, mas os profissionais de marketing ainda precisam decidir o que testar e devem manter a organização concentrada em obter resultados financeiros significativos.

Com o crescente uso de dispositivos móveis e a mudança para a publicidade digital, a maximização do retorno da publicidade digital e das campanhas de marketing tornou-se mais importante. Uma boa prática é ir além dos testes marginais e focar no que vai realmente impulsionar a demanda. Ao revelar como diferentes segmentos de clientes desejam pesquisar, aprender, comprar e engajar, o design experimental pode ajudar uma organização a lançar campanhas digitais com muito mais desempenho. 

Questões-chave para alcançar todo o potencial do marketing digital

Você está:

- Medindo os indicadores corretos?
- Usando campanhas multivariáveis com design experimental para resolver os problemas difíceis de marketing?
- Expandindo os limites do que está sendo testado, em vez de fazer testes marginais?
- Aproveitando a força de seus canais digitais para testes e aprendizados rápidos?
- Identificando alterações significativas nas suas estratégias de marketing e melhora de ROI com base nos resultados de seus testes?
- Implementando o que você aprende em maior escala?
- Construindo recursos e processos robustos de teste e aprendizado para permitir que sua organização atinja o "full potential" com o marketing?

Shared Ambition, True Results

Bain & Company é a empresa de consultoria global que os líderes de negócios procuram quando buscam resultados duradouros.

Além disso, nós nos preocupamos tanto quanto eles sobre como alcançá-los. Juntos, encontramos o valor além das fronteiras, desenvolvemos ideias e conhecimentos práticos e implementáveis e motivamos toda a equipe para trilhar o caminho para o sucesso.

Somos apaixonados por indicar o caminho certo para nossos clientes, colegas e comunidades, mesmo que não seja o mais fácil.



Fale com os autores e experts de digital marketing para América do Sul:

São Paulo: **Ruy Santiago** (*ruy.santiago@bain.com*)
 Pedro Ross (*pedro.ross@bain.com*)
 Maximiliano Rotella (*maximiliano.rotella@bain.com*)

Para mais informações, visite www.bain.com.br