

Quando programas de fidelidade são um desperdício de dinheiro

Por Don Peppers em 1to1.com.br

Traduzido por João Braga



Em tempos como estes, cortes de custos e racionalizações são estratégias de negócio atraentes. Os executivos, por vezes, tem dúvidas sobre seus programas de fidelidade e perguntam aos nossos consultores se investimento tem o retorno esperado.

A resposta, no entanto, depende de quão bem o programa está alinhado com o tipo de cliente que está sendo atendido.

Um programa de fidelidade, ou programa de compradores frequentes, recompensa clientes com pontos, milhas, ou outros créditos que podem ser trocados por descontos e produtos gratuitos. Os programas de fidelidade tornaram-se onipresentes em uma variedade de indústrias, desde companhias aéreas, supermercados, até cartões de crédito, produtos de primeira necessidade, operadoras de telefonia móvel, cafés, cadeias de restaurantes e varejistas de todos os tipos. E eles estão, provavelmente, sendo utilizados excessivamente; no ano passado só nos EUA, os pesquisadores registraram mais de 2 bilhões de membros de programas de fidelidade, o que significa que em média, que as famílias dos EUA pertencem a cerca de 18 programas de fidelidade diferentes.

Os programas de fidelidade custam dinheiro, não apenas em termos de recompensas em si, mas também em termos de encargos administrativos, por isso não é incomum para os executivos questionarem suas decisões de implementarem um. A avaliação de um programa, no entanto, deve ser baseada em duas questões: em primeiro lugar, em que circunstâncias um programa de fidelidade irá gerar novos negócios incrementais? E, em segundo, quão valiosos são os seus outros benefícios, incluindo a chance de obter insights sobre as necessidades dos clientes e preferências individuais?

Em 1996, Martha Rogers e eu publicamos nosso segundo livro juntos, *Enterprise One to One*, e abordamos a primeira questão. Conclui-se que um programa de fidelidade pode aumentar diretamente a fidelidade do cliente, quando a base de clientes de uma empresa tiver duas características:

1. Apenas alguns clientes de alto valor fazem a grande maioria dos negócios; e
2. As necessidades dos clientes são bastante uniformes, ou seja, não há muita diferenciação de produto da categoria.

(Recentemente meu amigo do Twitter Arie Goldshlager me alertou para o fato de que em 2011 dois professores de marketing de Yale, K. Sudhir e Jiwoong Shin receberam o John D. C Little Award na ciência do marketing por terem comprovado meu argumento e o de Martha matematicamente).

O resumo disso tudo é que recompensar clientes por sua lealdade gera mais probabilidade de gerar um lucro direto quando seus clientes tem necessidades semelhantes, mas valores muito diferentes. A indústria da aviação é um grande exemplo. Em uma companhia aérea, 1% dos clientes que mais voam gera a maioria substancial dos lucros, e os clientes ainda são bastante uniformes em termos do que eles realmente precisam. Além de preferências de assentos ou refeição, todos os clientes querem a mesma coisa básica – chegar com segurança e confiabilidade do ponto A ao ponto B – e praticamente qualquer companhia aérea que opera a rota pode fazer isto.

Assim, as companhias aéreas podem lucrar diretamente com a compra de lealdade do cliente, mas se o seu negócio não é caracterizado por um tipo similar de base de clientes, com uma pequena minoria de consumidores de extremamente alto valor que tem necessidades relativamente parecidas, então isto pode não fazer tanto sentido para você.

O que nos leva à segunda questão: Quais são os outros benefícios que um programa de fidelidade pode gerar para um negócio? O verdadeiro segredo da grande maioria dos programas de fidelidade tem a ver com a busca e utilização de dados específicos dos clientes. Ao incentivar os clientes a identificarem-se (para obterem benefícios), você pode acompanhar suas compras e interações, e então usar insights de dados para adequar sua oferta, seu produto ou seu serviço para gostos individuais. Na realidade, ao invés de premiar os clientes por sua preferência, você está recompensando-os para que se identifiquem.

Essa estratégia, no entanto, será mais atraente quando você ainda não tem um mecanismo natural que ligue as compras dos clientes às suas identidades, e quando seus clientes são altamente diversificados em suas necessidades. Supermercado é um bom exemplo aqui. Há cerca de 40 mil produtos diferentes nas prateleiras de um supermercado típico dos EUA, mas uma família vai estocar menos de 1% deles, e cada cliente compra uma variedade diferente, com diferentes preferências de marcas, tipos e tamanhos. Além disso, a menos que os compradores de alguma forma se identifiquem no caixa, o dono do supermercado não tem nenhuma maneira prática de manter um registro de compras de qualquer tipo de comprador individual. Usando um programa de fidelidade para identificar os clientes e acompanhar as operações de cada um, no entanto, o proprietário do supermercado pode compilar dados suficientes para fazer ofertas pessoalmente relevantes.

A Tesco, por exemplo, é um supermercado varejista sediado no Reino Unido, que faz exatamente isso. Sendo um dos usuários mais sofisticados do mundo de dados de clientes, a empresa lançou o seu programa de fidelização Clubcard em 1995, e agora envia um boletim trimestral para 16 milhões de membros Clubcard do Reino Unido em 9 milhões de versões diferentes! Cada membro recebe um Clubcard altamente personalizado com descontos e ofertas, e a empresa afirma que a taxa de resposta do boletim é de aproximadamente 25%. Analistas estimam que o programa possa estar gerando mais de £ 100 milhões em receita adicional para a empresa todos os anos.

Nos últimos anos, a Tesco vem expandindo para além do Reino Unido, com uma série de ofertas inovadoras em diferentes países, e eu acho que se há um modelo de negócio que poderia, eventualmente, oferecer perigo ao faturamento do WalMart nos EUA, seria a Tesco. O WalMart oferece “preço baixo tododia” para todos os clientes, mas um dia a Tesco pode oferecer “preços mais baixos personalizados”, com base nas necessidades próprias de cada comprador individual.

Então, se você quiser evitar o desperdício de dinheiro com programas de fidelidade na sua empresa, faça a si mesmo algumas perguntas básicas:

- **Quanto do seu negócio vem do top 1% ou 2% de seus clientes?**
- **É possível identificar e acompanhar as compras individuais de seus clientes, mesmo sem um programa de fidelidade?**
- **Os seus clientes tem diferentes necessidades e preferências?**
- **Você está preparado, organizacionalmente, para tratar clientes diferentes de forma diferente?**