



# Fidelidade com resultados

**Pesquisa realizada com empresas brasileiras que implantaram programas de fidelização mostra que o objetivo dos executivos não se limita a manter os clientes “dentro de casa”. É crescente a preocupação com a rentabilidade e com a integração dessas ações às estratégias de relacionamento. *Peppers & Rogers Group***

**E**m maio de 1981, a American Airlines lançava seu AAdvantage, com o qual passageiros freqüentes acumulavam milhas que mais tarde seriam convertidas em viagens gratuitas. Começava assim o que é considerada a “era moderna” dos programas de fidelidade. Desde então, empresas em todo o mundo e no Brasil, em diversos setores, têm adotado iniciativas de fidelização de clientes.

Com este estudo, o Peppers & Rogers Group buscou fazer o levantamento dos objetivos, das características e dos resultados de programas desse tipo empreendidos por empresas brasileiras. Algumas das perguntas a que procuramos responder foram: será que programas de fidelidade “fidelizam” mesmo? Eles ajudam as empresas a descobrir quem são os melhores clientes? Quanto custa manter o programa? E como anda o ROI (retorno sobre o investimento)?

Analisamos também as melhores práticas encontradas e como programas de fidelidade podem impulsionar a estratégia da empresa no que diz respeito aos clientes e até determinar as mudanças de foco e de organização.

## Por que ter um programa de fidelidade?

Garantir a retenção e a fidelidade dos clientes –essa foi a principal resposta (98%) obtida pela pesquisa quando se perguntou aos responsáveis pelos programas de fidelidade das empresas sobre os objetivos da criação desses programas (*veja gráfico 1, na página seguinte*). Em seguida, aparecem com destaque a idéia de aprofundar o relacionamento com os clientes (91%), de criar um diferencial em relação à concorrência (71%) e de aumentar a satisfação dos clientes (67%).

Observa-se que inicialmente a intenção é manter o cliente “dentro de casa”, mas, para isso, não basta receber sua inscrição no programa. É necessário conhecê-lo melhor e, dessa forma, alcançar outros dos objetivos mencionados: aumentar a satisfação do cliente e sua rentabilidade para a empresa.

Entre os principais objetivos citados está também a criação de um diferencial diante da concorrência. Isso quer dizer que os programas de fidelidade também passaram a ser vistos como parte da própria oferta de produtos ou serviços da empresa.

Perguntados sobre mudanças dos objetivos ao longo do tempo, 20% dos entrevistados declararam que os objetivos de seus programas hoje são diferentes dos originais. Nesse grupo, os objetivos que ganharam mais importância foram: crescimento da lucratividade da base de participantes (82%), satisfação do cliente (73%), crescimento das receitas da base de participantes (73%), aquisição de clientes (73%) e aumento da participação no cliente (73%).

A operação do programa de fidelidade deve estar integrada à operação da empresa e precisa ser parte da experiência do cliente. Veremos agora como os programas se encaixam no dia-a-dia da relação com os clientes.

### Identificação

Um dos motivos que costumam levar empresas de determinados setores a implantar programas de fidelidade é a possibilidade de identificar clientes. É o caso, por exemplo, do varejo, em que o cliente pode entrar na loja, comprar, pagar em dinheiro e sair anonimamente.

Todas as empresas que integraram este estudo mantêm registros individuais dos participantes de seus programas de fidelidade. Das ações estudadas, 44% são orientadas para toda a base de clientes e 36% para um grupo restrito. Apenas 16% abrem o programa a qualquer interessado, mesmo não sendo cliente. Esse é o caso, por exemplo, de companhias aéreas que permitem o cadastro de clientes no programa mesmo antes de terem voado seu primeiro trecho com a empresa.

Enquanto 56% das empresas pesquisadas declararam que seus clientes passam por um processo de inscrição no programa, outros 42% inscreveram o cliente de forma automática. Um dos benefícios de pedir um novo cadastramento é atualizar dados, ou pedir permissão para enviar comunicação sobre o programa, ou ainda fazer uma pergunta-chave para, por exemplo, diferenciar os clientes. Mas, se a empresa já tem dados atualizados do cliente, nunca deve fazer perguntas a que ele já tenha respondido.

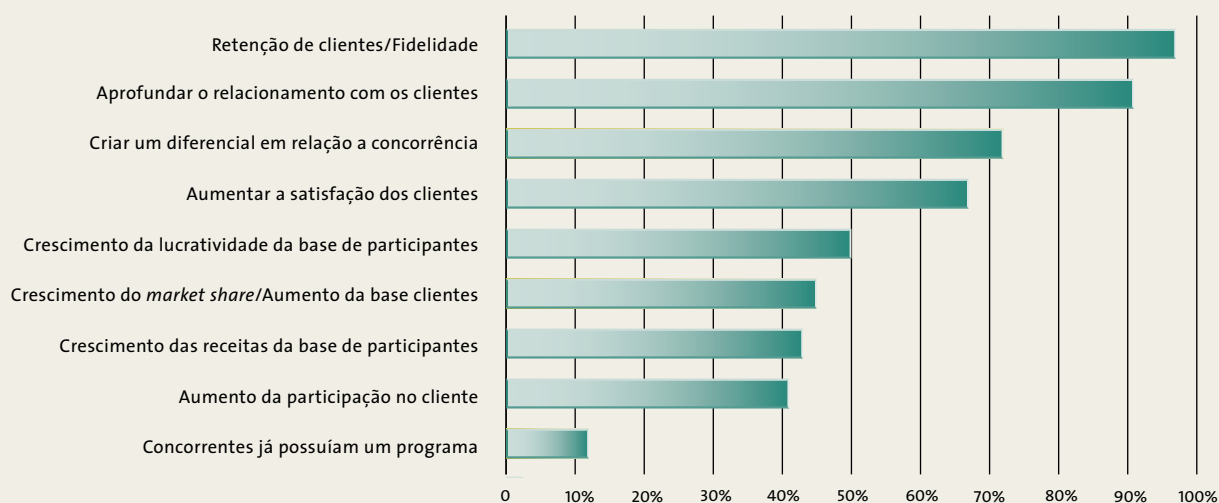
Como mecanismos de identificação, 64% das empresas atribuem um código ou número ao participante do programa e 49% lhe entregam um cartão individual. Para 42%, documentos pessoais também são aceitos para identificação do participante. A maioria (69%) declarou que a identificação do programa pode ser utilizada em todos os pontos de contato da empresa com o cliente. Essa é a situação ideal, principalmente se o código de participante servir como identificador único do cliente, o que ocorre em 64% dos casos.

Além de dados pessoais básicos, as informações armazenadas sobre os participantes são: histórico transacional de compras (87%), histórico de utilização do programa (82%), informações não transacionais como preferências e histórico de contatos (64%) e também relação com outros participantes (filhos, esposa/marido), no caso de 33% das empresas.

Essas informações têm maior potencial se forem utilizadas pelas diversas áreas da empresa que fazem contato com o cliente ou que tomam decisões que o afetem. No entanto, confor-

Gráfico 1

### Objetivos dos programas de fidelidade



me aponta o estudo, essa prática não é freqüente: 76% dos entrevistados declararam que a base de dados é de uso exclusivo do programa de fidelidade, sendo que 82% desses (ou 62% do total) afirmaram que a base de dados, além de ser exclusiva, é própria do programa, separada dos dados corporativos.

## Diferenciação

Algumas empresas já iniciam um processo de diferenciação ao eleger apenas parte de seus clientes para participar do programa de fidelidade. Os critérios mais usados para isso são: o valor do cliente, com 31% das citações, a compra de determinado produto ou serviço (25%) e faturamento (13%).

Outras regras de inclusão são determinadas por freqüência de compras ou por aspectos específicos do negócio, como critérios geográficos ou mesmo por canal de comunicação –por exemplo, apenas clientes que forneçam seu endereço de *e-mail*.

Chama a atenção o fato de que o critério de valor é usado por apenas 31% das empresas

que diferenciam clientes para inclusão no programa de fidelidade. Ou seja, quase 70% das empresas, como ainda não têm os dados gerados pela participação no programa, recorrem aos indicadores transacionais mais evidentes –compras e faturamento– para escolher os futuros participantes.

Vimos que a principal meta dos programas de fidelidade, depois da própria retenção, é aprofundar o conhecimento sobre o cliente. Portanto, eles deveriam rapidamente gerar dados que permitissem à empresa saber o valor real e, melhor ainda, o valor potencial e as preferências de seus clientes.

Há um “empate técnico” entre as empresas que criaram categorias definidas de participantes: 51% o fizeram e 49% não. Verifica-se que, dentre as que criaram categorias, os principais critérios foram: o valor do cliente (65%), o volume de compra de produtos e serviços (56%) e a freqüência de compra (48%).

Esses indicadores podem ser obtidos diretamente dos históricos transacionais, mas apenas 26% criaram categorias baseadas em preferências, necessidades ou desejos dos clientes. Compreende-se que informações desse tipo sejam menos utilizadas, porque para obtê-las é necessário um nível mais alto de interatividade. A alternativa é o uso de recursos analíticos aplicados sobre a massa de dados transacionais. Ambas são soluções que exigem mais investimento e sofisticação de processos.

Há outra questão recorrente que divide os praticantes desse tipo de programa: comunicar ou não os critérios de classificação para os participantes. Dentre as empresas que têm categorias distintas de participantes, 74% comunicam os critérios de classificação e 26% não.

Uma importante característica dos programas de fidelidade é incentivar o participante a adotar determinados comportamentos desejados pela empresa. Na medida em que não se deixa clara a regra de formação de categorias, perde-se a oportunidade de motivar o cliente a chegar a um novo patamar por meio de suas ações.

Para entender melhor a integração do programa com a prática de diferenciação de clientes nas empresas, perguntou-se como os dados dos programas são usados por elas. Eis as respostas: 82% definem seus segmentos de valor a partir dos dados do programa de fidelidade. Em menor proporção, 71% determinam formas distintas de atendimento e de interação para os participantes.

## Metodologia

### 120 empresas participaram do estudo

Este estudo foi idealizado e elaborado pelo escritório brasileiro do Peppers & Rogers Group. A pesquisa, a tabulação e o tratamento estatístico ficaram a cargo da LARC Pesquisa de Marketing, empresa de pesquisa e informação técnica especializada em marketing e comunicação. As entrevistas foram realizadas em março e abril de 2004. A oportunidade de participação foi aberta ao mercado em geral e mais de 120 empresas foram abordadas. Depois de passar por questionários de filtragem, uma amostra de 53 empresas foi composta com os programas que atenderam aos requisitos definidos para o objetivo do estudo.

Os requisitos dos programas de fidelidade para inclusão na amostra foram:

**Identificação:** o programa tem registro individual de cada participante, com dados pessoais.

**Regulamento:** o programa de fidelidade tem um regulamento definido e disponível para consulta.

**Período:** o programa é contínuo, sem data definida para término.

Um critério adicional para inclusão, não relacionado ao programa, mas ao processo de entrevista (telefônico e *on-line*), foi que as respostas ao questionário fossem dadas pelo responsável pelo programa de fidelidade, o que garantiu a qualidade das informações obtidas.

A amostra foi composta por empresas de diferentes setores, tais como: financeiro, telecomunicações, varejo, turismo, lazer e entretenimento, transportes, prestação de serviços, saúde e Internet.

A pesquisa tem como base a metodologia de gestão de clientes Marketing 1to1®, utilizada nos projetos do Peppers & Rogers Group, com seus quatro passos: identificar clientes em todos os pontos de contato, diferenciá-los por valor e necessidades, interagir com eles e, então, personalizar produtos, serviços e a própria interação.

Isso mostra uma tendência a alinhar as operações de marketing e atendimento a clientes com as informações obtidas com o programa. Ainda assim, existe uma proporção expressiva de empresas que não integram seus programas: fazem a segmentação da base de clientes pelo critério de valor e definem as categorias do programa de fidelidade por outro, gerando potenciais conflitos de comunicação e de tratamento dos clientes dentro e fora do programa.

## Relações de aprendizado

A meta de qualquer iniciativa de relacionamento com clientes é criar relações de aprendizado. Assim, os programas de fidelidade devem ser estruturados para criar ciclos de interação com os clientes e de personalização de produtos, serviços e mesmo da forma de comunicação, de acordo com o valor, as preferências e as necessidades de cada cliente.

### Saiba mais

#### Programas de fidelidade: commodity ou vantagem competitiva? *por Thomas D. Lacki*

A ampla utilização de programas de fidelidade por empresas no Brasil levanta uma questão fundamental: com tantas empresas com esse tipo de iniciativa, será que eles se tornaram mais um “custo de fazer negócios”? Em outras palavras: com a grande penetração desses programas, será que eles ainda têm sucesso como fonte de vantagem competitiva sustentada?

Num primeiro momento, sob uma ótica mais generalista, os programas de fidelidade estudados apresentam certas similaridades no que diz respeito aos objetivos de negócio, modelo de funcionamento ou mesmo uso do marketing *mix*. Entretanto, as semelhanças ficam mais na superfície, pois é nos detalhes que está o mais importante. Apesar de seu crescente uso e da forma como são estruturados, os programas de fidelidade são muito diferentes. E os clientes percebem isso.

Numa ponta do espectro há os programas de fidelidade ineficientes, que são apenas um mecanismo para “fazer propaganda em envelopes personalizados”. No outro extremo estão os programas de fidelidade efetivos, que promovem o diálogo bidirecional entre o cliente e a empresa. Neles se constroem relacionamentos com benefícios mútuos. Nas duas situações pode haver, por exemplo, o registro de participantes, a utilização de cartões de identificação, o acúmulo e a troca de pontos; mas a diferença no foco dos programas é mais relevante que essas questões estruturais, pois leva a táticas que resultam em sucesso para o negócio.

Os programas de fidelidade estão longe da obsolescência. A vantagem competitiva que eles trazem vem do conhecimento profundo da dinâmica, dos princípios e das práticas de construção de melhores relacionamentos.

*Thomas D. Lacki, Ph.D., diretor sênior de gestão do conhecimento do Carlson Marketing Group*

Os meios mais citados pelas empresas para o fornecimento de informações aos clientes sobre os programas de fidelidade foram o Web site (76%), os informativos impressos (71%), o *e-mail* (69%), a central de atendimento telefônico (60%) e o extrato de pontos (53%). Foram citados dez tipos diferentes de pontos de contato, o que reforça a importância de integrar o programa aos diversos canais que os clientes utilizam normalmente para se relacionar com a empresa.

Cerca de três quartos dos programas analisados (76%) oferecem comunicação personalizada para seus participantes. Entre as empresas que têm o programa há mais de cinco anos é interessante observar que 100% delas oferecem comunicação personalizada. Neste grupo, a mala direta é o meio mais usado (47%), seguido pelo *e-mail* (41%).

## Como as informações são usadas

Além da personalização da comunicação –que ocorre nos momentos de interação–, outras formas de personalização são utilizadas. A grande maioria (86%) respondeu que utiliza informações dos clientes para personalizar os benefícios do próprio programa, enquanto 14% não têm essa prática.

Na mesma proporção, 86% afirmam personalizar a oferta de produtos e serviços da empresa com base nas informações de clientes colhidas no relacionamento do programa de fidelidade.

Vale comparar esses 86% que personalizam produtos, serviços e benefícios com os 64% que responderam armazenar informações não transacionais. Uma iniciativa de personalização vai muito além de estabelecer comunicações nominais. Deve responder a expectativas e necessidades do cliente, tornando mais simples e conveniente fazer negócios com a empresa. Portanto, se não tiver coletado e armazenado informações como preferências e histórico de contatos, uma empresa terá capacidade limitada de personalização.

## Administração e mecânica

A maioria absoluta das empresas que responderam à pesquisa (89%) tem programas próprios de fidelidade. As demais são patrocinadoras de programas compartilhados, ou são parceiras em programas de terceiros, ou ainda aderiram a programas abertos, que utilizam uma “moeda” comum de fidelidade.

A administração do programa é feita internamente em

73% das companhias e, dentre estas, pouco mais da metade (52%) tem uma área dedicada apenas ao programa, enquanto 48% distribuem as atividades do programa em seus vários departamentos. Em 55% das empresas a operação do programa está na área de marketing. As outras mais citadas foram atendimento e relacionamento com o cliente, com 17% das respostas.

A mecânica mais adotada é a de pontos (71%), seguida de 13% de programas de afinidade ou parceria, ficando as demais pulverizadas entre programas de descontos, de comunicação e assinatura ou inscrição.

Programas de frequência atribuem pontos a cada transação, sejam trechos viajados ou noites de hospedagem, por exemplo, sem levar em conta os valores faturados. Isso simplifica a comunicação com o cliente e a operação do programa, mas dificulta o uso da pontuação do participante como indicador de seu valor para a empresa.

Se uma classificação ou segmentação de clientes por pontos, atribuídos com base em frequência, é usada para diferenciar serviços e padrão de tratamento do cliente, há o risco de oferecer mais a clientes menos rentáveis e também gastar mais com eles, tornando-os ainda menos rentáveis. Por outro lado, mecânicas que levam em consideração a margem de contribuição de cada cliente podem tornar-se muito complexas para manter e comunicar. Como explicar a um cliente que gasta R\$ 1.000 por mês com sua conta telefônica que seu valor não é tão alto como ele imagina porque, por exemplo, suas ligações para o exterior deixam pouquíssima lucratividade para a empresa?

### Investimentos

Pedimos às empresas valores em reais ou perfil em percentuais dos investimentos no orçamento de 2003 e suas previsões para investimentos em 2004 (veja gráfico 2). Os maiores itens de investimento em 2003 referem-se aos benefícios (pontos ou prêmios distribuídos), com 23% do total, e à comunicação externa, também com 23%. Em seguida, identificamos os itens administração do programa (21%), que inclui pessoal, consultoria externa e terceirização da administração, quando é o caso, e tecnologia (13%), que completam os investimentos mais significativos, somando 80% do total.

Esse dado merece atenção: o programa de fidelidade é um instrumento poderoso de aprendizado sobre o cliente e deve estar integrado ao relacionamento que já existe entre o cliente e a empresa. Se o programa cria um novo ponto de contato (por exemplo, o *call center* dedicado) e pratica um atendimento de padrão inferior ao que o cliente já está acostumado, ou que se mostra incoerente com os demais pontos de contato por falta de treinamento ou por falta de integração de informações, o programa pode custar caro e ter efeito líquido negativo na relação com o cliente.

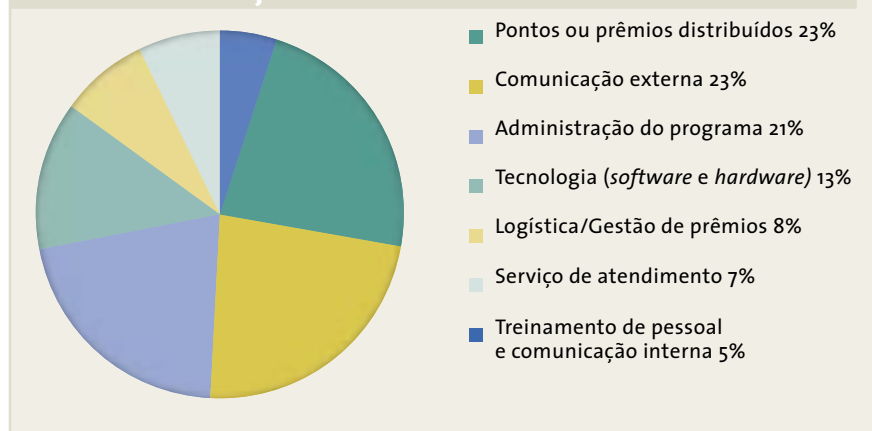
Em 2004, a distribuição dos investimentos é basicamente a mesma, com pequenos aumentos em comunicação externa e logística/gestão de prêmios. Essa é uma evolu-

ção esperada à medida que os programas amadurecem. Entre as empresas que declararam valores em reais, os investimentos somam em média cerca de R\$ 2 milhões por empresa em 2003 e R\$ 3 milhões em 2004 –o que significa um aumento de 50% de um ano para outro.

A maioria das empresas (67%) administra os investimentos nos programas de fidelidade como parte da verba de marketing. O investimento representa, para 56% de todas as empresas estudadas, uma participação de até 20% do orçamento total de marketing. Para 13% delas, o programa consome entre 20% e 50% da verba total de marketing.

Gráfico 2

#### Distribuição dos investimentos em 2003





### Promoção

Um dos principais custos de um programa de fidelidade é a comunicação. Ela é fundamental por dois motivos: porque o programa é mais eficaz, se permitir maior interação (e, melhor ainda, comunicação personalizada), e porque o próprio programa precisa ser promovido como se fosse um dos produtos da empresa.

No que se refere à promoção do programa, os entrevistados declararam que usam principalmente os seguintes meios: *e-mail* (73%), mala direta (62%), comunicação no ponto-de-venda (58%), encartes em publicações (51%) e, em seguida, propaganda específica, eventos e promoções com terceiros.

A prevalência do *e-mail* mostra o grande benefício desse meio: uma vez dada a permissão para o envio de comunicação para a caixa de entrada eletrônica do participante, as empresas passam a contar com um instrumento poderosíssimo de promoção do programa e de interação com o cliente para outros fins.

Mas, justamente por essa flexibilidade, é preciso saber gerenciar a comunicação com integridade e com regras claras de privacidade. Se a empresa quer usar a permissão dada para oferecer produtos ou fazer promoções, é preciso colocar essas ofertas de forma adequada dentro do diálogo contínuo estabelecido com o cliente e com as regras do programa.

### Medição de resultados

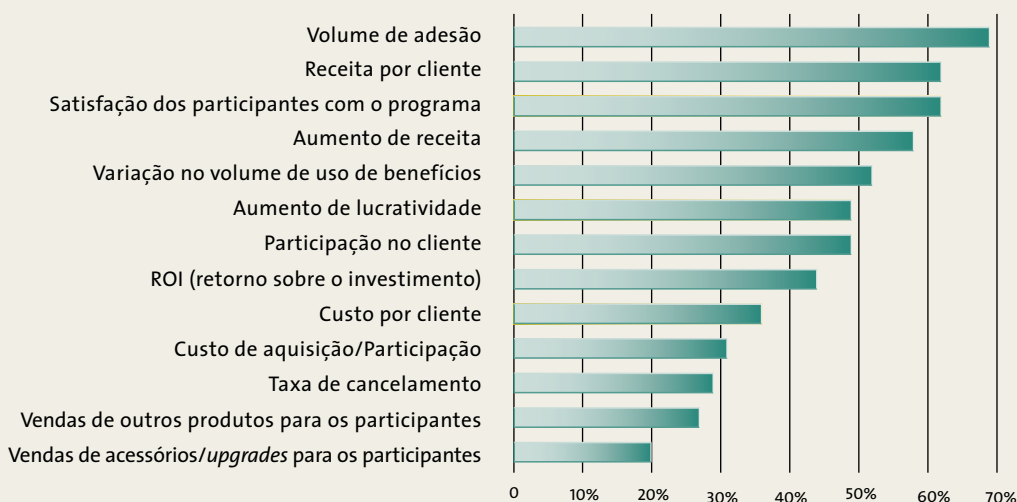
E qual é o resultado auferido, na prática, pelas empresas que adotaram os programas de fidelidade? Perguntamos às empresas inicialmente quais eram seus critérios de avaliação de resultados, para, em seguida, saber como era sua medição de resultados (*veja gráfico 3, abaixo*).

Em primeiro lugar, com 69%, aparece o volume de adesão ao programa. Nenhum programa tem relevância se não conseguir massa crítica de participantes. Com 62% de citações está a medição de receita por cliente. Critério geralmente ligado à contagem de pontos e benefícios, como vimos no estudo, a evolução da receita individual é um indicador final do resultado do programa sobre o comportamento do participante.

Com o mesmo nível de 62%, aparece a satisfação dos participantes com o programa. Como os programas se integram ao relacionamento do cliente com a empresa, passam a ser parte de sua oferta de valor. Assim, é tão importante medir a satisfação com o programa como mensurar a satisfação com os produtos e serviços da empresa.

Gráfico 3

### Critérios de avaliação dos programas de fidelidade



O aumento de receita total aparece com 58% e a variação no volume de uso dos benefícios do programa com 51%. O uso de benefícios demonstra claramente o nível de engajamento dos participantes e sua resposta aos incentivos da empresa para alterações em seu padrão de consumo ou prestação de informações. Outros critérios de avaliação muito citados foram aumento de lucratividade e de participação no cliente, ambos com 49% das respostas.

Quanto aos resultados propriamente ditos, pode-se verificar no gráfico 4 (na próxima página) o resultado atribuído a cada indicador acompanhado na gestão dos programas de fidelidade. As respostas possíveis, para cada indicador, foram divididas em três níveis: “não atingimos as metas”, “atingimos as metas” e “superamos as metas”.

Começando pelos critérios de maior sucesso, vemos que os indicadores de satisfação dos participantes, uso de benefícios, lucratividade e receita por cliente apresentam maiores índices de metas cumpridas e superadas. O item aumento de lucratividade tem o maior índice de superação de metas dentre os indicadores medidos, mostrando que os resultados em mudança de comportamento dos participantes são superiores à expectativa dos patrocinadores.

Os programas oferecem oportunidades de *cross sell* (vendas de outros produtos) e *upsell* (vendas de acessórios, *upgrades* ou produtos de maior valor). Como dois terços dos que medem indicadores de *upsell* e 58% dos que acompanham *cross sell* reportaram atingir ou superar suas metas, isso mostra que as empresas aproveitam bem essas oportunidades.

Os parâmetros de custo do programa por cliente são importantes, pois representam o investimento individual aplicado nos participantes para conseguir os resultados do programa. Manter os custos sob controle é fundamental para a eficácia do programa. Um quarto das empresas respondeu que não atingiu a meta estabelecida de custo por cliente.

Por último, entre as empresas que medem sua taxa de cancelamento, 23% declararam não atingir suas metas de retenção. A retenção e a fidelidade dos clientes é um dos principais objetivos dos programas, citado por 98% dos entrevistados.

Chama a atenção inicialmente que, dentre as empresas na amostra, apenas 29% declararam ter metas de taxas de cancelamento. Pode haver dificuldades para definir cancelamento ou perda do cliente em várias situações de negócio. Por exemplo, quando uma empresa aérea deveria considerar que “perdeu” um cliente? Ou quanto tempo sem recarga configura o abandono de um celular pré-pago?

Seja como for, nossa recomendação é que as empresas devem definir seus critérios e medir resultados. Fazer um programa de fidelidade e não determinar metas para as taxas de perda de clientes é no mínimo uma oportunidade perdida de demonstrar seu sucesso. Dentro do grupo de 29% que medem e têm metas para taxas de cancelamento, 54% declararam atingi-las e 15% superaram as metas definidas. Ou seja, quase 70% dos programas de fidelidade estudados, que definem metas de retenção, alcançam seu objetivo de reter clientes.

No grupo principal de indicadores usados pelas empresas está ainda o ROI (retorno sobre o investimento), com 44% das citações. Trata-se de um parâmetro importante, que agrega outras medidas de resultados (receita, lucratividade ou mesmo eficiência em custos) e as compara em relação ao investimento feito no programa.

Observamos a partir dos resultados que as maiores dificuldades em alcançar metas nos programas estão justamente no ROI: para 35% dos entrevistados, os programas de fidelidade ainda não atingiram o ponto de equilíbrio definido como meta. Isso significa literalmente que, para essas empresas, o programa não se paga.

#### Saiba mais

##### Foco no relacionamento com clientes

O Peppers & Rogers Group é uma empresa de consultoria reconhecida por sua atuação no desenvolvimento e implementação de estratégias de negócios baseadas na correta gestão do relacionamento com os clientes. Para isso, vale-se de sua metodologia Marketing 1to1®.

O Peppers & Rogers Group atua há dez anos no mercado, é sediado em Norwalk, Connecticut, Estados Unidos, e tem presença nos cinco continentes. A lista de clientes inclui nomes como Bayer Corporation, Ford Motor Company, Hewlett-Packard, Jaguar, Roche e Visa International, entre outros. O escritório brasileiro é a sede da empresa para toda a América Latina, Portugal e Espanha, e são clientes, na região, Amil, Basf, Cia. Vale do Rio Doce, Citroën, Microsoft, Novartis, Petrobras, PT Comunicações (Grupo Portugal Telecom), Syngenta, VIVO, Volkswagen, entre outros.

O Peppers & Rogers Group é uma empresa do Carlson Marketing Group, especializado em serviços e operação de programas de marketing, inclusive programas de fidelidade e incentivos.

## Fatores de sucesso

Ouvimos quais são os fatores de sucesso de programas de fidelidade na opinião dos responsáveis por essas ações nas empresas estudadas. Eis os cinco resultados principais (*veja gráfico 5, na próxima página*):

1. Comunicação para a base de clientes.
2. Treinamento e comunicação interna.
3. Infra-estrutura de *hardware* e *software*.
4. Medir e demonstrar os resultados.
5. Apoio da liderança da empresa.

Como parte do planejamento e da verificação contínua de *performance* do programa, os gestores citam que é importante fazer e manter um *benchmark* com os demais programas do mercado e avaliar as variáveis financeiras de custo e retorno.

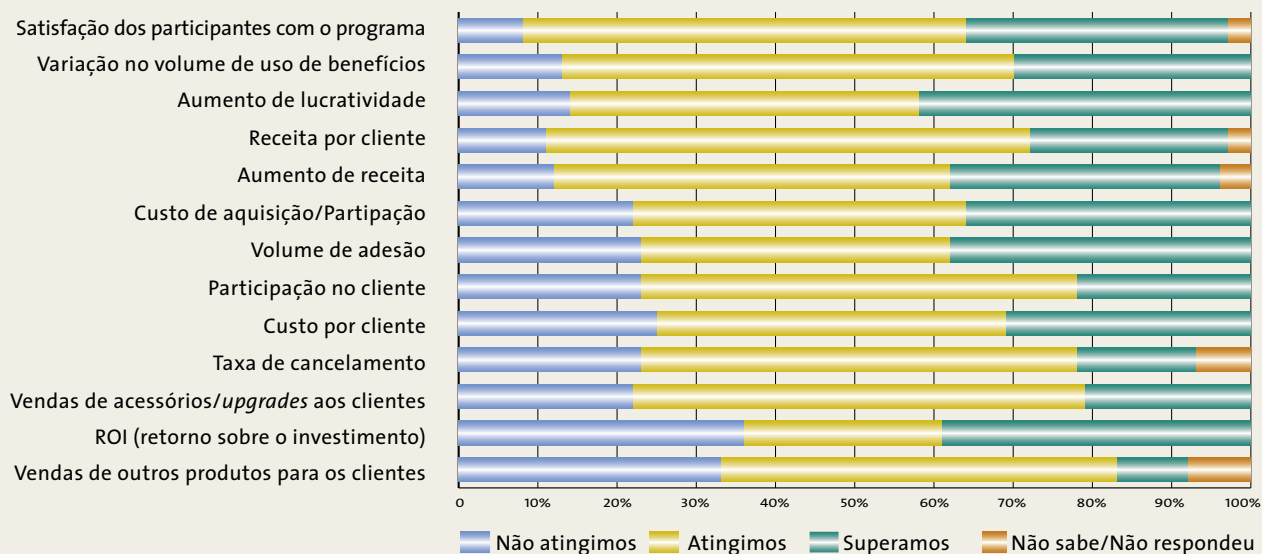
## Conclusões e recomendações

A partir de nossa experiência e dos resultados da pesquisa, oferecemos a seguir dez conclusões e recomendações.

1. O programa de fidelidade deve servir aos objetivos do negócio. Um programa efetivo precisa obedecer a uma estratégia definida de relacionamento com os clientes, que, por sua vez, deve estar alinhada aos objetivos de negócio da empresa.
2. Vá além do simples programa de frequência (“Eu ganho um prêmio se comprar este produto”) e crie um verdadeiro programa de fidelidade (“Eu sou valorizado por ser um cliente fiel”).
3. Ofereça valor real para o cliente em troca da participação no programa de fidelidade. Os clientes podem dar valor a coisas muito diferentes. Descubra o que tem mais valor para cada cliente ou grupo de clientes.
4. Descubra quem são seus melhores clientes e os recompense com benefícios personalizados – e meça o desempenho de cada um deles no próximo período.
5. Crie estratégias para promover seus clientes aos níveis superiores do programa. Um bom programa de fidelidade deve incentivar a base de clientes a aumentar seus negócios e, portanto, sua rentabilidade para a empresa.
6. Não exagere com os pontos! Apesar de serem muito atrativos, os pontos não podem tornar-se mais importantes que o relacionamento com o cliente.

Gráfico 4

## Metas dos programas de fidelidade





7. Há muitas formas de recompensar e reconhecer. Programas de fidelidade podem diferenciar os clientes lucrativos, estabelecer comunicação com eles e lhes oferecer benefícios reais sem usar pontos. Antes de decidir, considere quais serão o custo, o esforço e o risco financeiro de manter a contagem de pontos.

8. Use a informação dos clientes para outros fins, além da fidelidade. Uma vez que o programa provê interação eficaz e “aprende” valores e preferências individuais dos clientes, a informação deve ser integrada às diversas áreas da empresa –e a partir daí possibilitar a descoberta de novas oportunidades.

9. Conheça melhor seu cliente, mas com objetivo claro. Levante preferências, desejos, necessidades e outros dados pessoais. Só pergunte já sabendo o que fará com a resposta.

10. Vá à luta! O ideal é chegar a 100% de participação no cliente. Colete e trabalhe os dados dos clientes, monte ofertas relevantes e alinhe todos os canais de contato. Além disso, promova sempre seu programa. É um erro supor que os clientes já sabem que o programa existe. ●

© Carlson Marketing Group, Inc.

Peppers & Rogers Group é uma empresa do Carlson Marketing Group.

Gráfico 5

## Fatores para o sucesso da implementação do programa de fidelidade

