



Programa de coalizão Dotz

Desafios e oportunidades de ampliar os horizontes dos programas de fidelidade nos países emergentes

Thelma Rocha¹ e Fabiano Rodrigues²

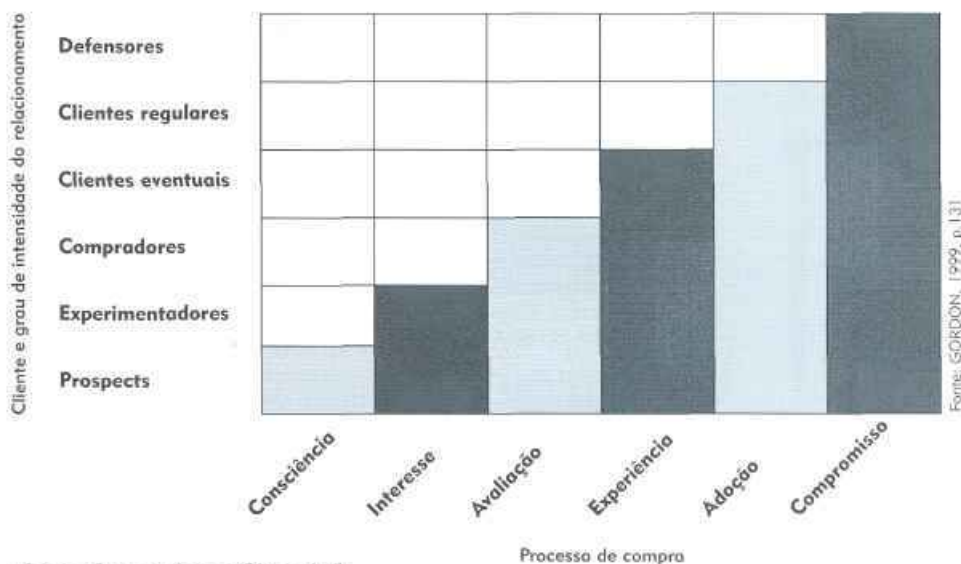
Esta edição dos Estudos ESPM aborda os programas de fidelidade implantados em países emergentes, com ênfase no modelo chamado programa de coalizão. Esse tipo de programa conquistou algum sucesso nos Estados Unidos, Canadá, Austrália, Nova Zelândia e Reino Unido, mas no Brasil ainda está em fase inicial de implantação. O texto faz a revisão da literatura disponível sobre o tema e apresenta o caso Dotz com base na realização de entrevista com o diretor-presidente da empresa para ilustrar idéias e discussões sobre os desafios e oportunidades desse tipo de programa no mundo on-line e off-line. Traz ainda recomendações que servem para empresas que desejam implementar iniciativas nessa área.

O que entender por fidelidade?

A fidelidade do cliente está associada ao modo como os clientes se sentem em relação à empresa. Na intenção de expressar graficamente a evolução da fidelidade dos clientes em relação à empresa, Gordon (1999) propõe uma escala na qual os clientes começam como prospects (potenciais) e evoluem para experimentado-

Escala de Vínculo

Processo de compra e intensidade de relacionamento com o cliente



Coordenação editorial

CAEPM - Centro de Altos Estudos de Propaganda e Marketing

Participaram desta edição Thelma Rocha, consultora de empresas, e Fabiano Rodrigues, diretor executivo da Simbiz - Aprendizagem Viva em Gestão, ambos professores da ESPM.

1 - Thelma Rocha - Professora da ESPM e Consultora de Empresas, Doutora em Administração de Empresas pela FEA/USP e Mestre pela EAESP/FGV. Autora do livro A hora da recompensa: como obter sucesso através dos programas de fidelidade.

2 - Fabiano Rodrigues - Professor da ESPM e Diretor Executivo da Simbiz - Aprendizagem Viva em Gestão. Doutorando em Administração de Empresas pela FEA/USP e Mestre em Engenharia de Produção pela POLI/USP.

rés, compradores, clientes eventuais, clientes regulares e, finalmente, se tornam defensores. Observa-se que os avanços são conquistados passo a passo, pois cada encontro pode contribuir para ampliar a confiança do cliente, fazendo com que melhore sua percepção a respeito da empresa e cresça seu compromisso.

Os programas de fidelidade surgiram como ferramentas de marketing de relacionamento, que podem contribuir para "tornar tangível aos olhos do cliente" as vantagens que a empresa oferece, influenciando na formação de relacionamentos qualitativos.

Programas de Fidelidade

Os programas de fidelidade tiveram origem na década de 80, entre as companhias aéreas, e rapidamente se espalharam para os setores de serviços e financeiro. A premissa que rege qualquer programa de fidelidade é a segmentação, pois geralmente os negócios seguem a lei de Pareto, em que 80% de todas as compras repetidas de produtos e serviços vêm de 20% da base de clientes. Assim, os programas de fidelidade representam esforços para manter os 20% de clientes mais rentáveis.

Embora possam variar conforme o setor de atividade que a empresa opera, é possível identificar quatro fatores que influem para

o sucesso desse tipo de iniciativa, conforme quadro a seguir.

Resultados da pesquisa Programas de Fidelidade no Brasil, realizada pelo Peppers & Rogers Group (2004), identifica fatores críticos de sucesso para este tipo de iniciativa no Brasil.

Quais são os tipos de programa de fidelidade existentes?

Os programas de fidelidade podem ser divididos em função dos tipos de benefícios oferecidos. Berry e Parasuraman (1992) classificam os benefícios em financeiros, sociais e estruturais.

1. Benefícios financeiros: são programas que buscam recompensar os clientes mais frequentes por meio de descontos por volume ou pontuação por compras repetidas, como no caso das companhias aéreas. Esses programas podem ser desenvolvidos por uma só empresa ou, no modelo de coalizão, em que três ou mais companhias se unem compartilhando os custos, o banco de dados e a propaganda, oferecendo a recompensa na forma de uma moeda comum.

2. Benefícios sociais: são programas que incluem o estabelecimento de grupos sociais, como por exemplo, o clube Harley

Fatores para o sucesso de programas de fidelidade

Fator para o Sucesso	Conceito
1. Ter apoio da cúpula	Independente da organização ou da sua estrutura empresarial, o comportamento da alta direção é vital para o sucesso do programa.
2. Estratégias de marketing focadas no consumidor	A organização deve atuar de forma comprometida com o cliente, empenhando-se para adaptar sua carteira de produtos e serviços às necessidades e expectativas dos consumidores.
3. O programa percebido como vantagem competitiva	Quando a concorrência é muito grande, a distribuição é muito equilibrada, a formação de preços e os parâmetros de qualidade são muito semelhantes. A única arma competitiva disponível é o uso das ações de fidelização dos clientes, que devem ser percebidas como vantagem competitiva sustentável.
4. Centralização da responsabilidade pelo programa	Existência de uma gerência responsável pela definição de estratégia de implantação e manutenção do programa, capaz de consolidar relacionamentos confiáveis com os consumidores. No caso de eventuais problemas, os consumidores contam com o suporte de um defensor interno.

Fatores Críticos de Sucesso para um Programa de Fidelidade no Brasil

Fator Crítico para o Sucesso	Conceito
1. Comunicação com o cliente da base	Os programas de fidelidade têm comunicação constante com os clientes da sua base para entender suas necessidades e auxiliar na construção de segmentações consistentes com o objetivo de transformar os produtos e serviços em valor.
2. Treinamento dos funcionários e comunicação interna	Como a orientação para o cliente é uma "filosofia de negócio" é preciso inseri-la na cultura da empresa e assim fazê-la funcionar. As ações de marketing interno são essenciais para essa inserção.
3. Existência de infra-estrutura tecnológica	Os softwares e hardwares ampliam a capacidade de a empresa coletar, armazenar e trabalhar com as informações dos clientes. Conseqüentemente podem colaborar para a definição de ações de retenção.
4. Apoio da liderança	Caso a alta gerência não acredite nos métodos adotados e nos resultados alcançados, dificilmente essa filosofia vai ser incorporada à cultura da empresa.
5. Mensuração e divulgação dos resultados financeiros do programa	Programas de fidelidade correspondem a investimentos e devem alcançar resultados capazes de justificar os custos envolvidos. Ao mensurar os resultados é possível definir futuros investimentos e ainda detectar eventuais limitações passíveis de correção.

Fonte: Adaptado dos resultados da Pesquisa Programas de Fidelidade no Brasil – Peppers & Rogers Group (2004) divulgados no site www.fofi.com.br

Owners Group (HOC), da empresa Harley-Davidson, que patrocina eventos regionais, nacionais e internacionais encorajando o uso das motocicletas e envolvimento social dos clientes.

3. Vínculos estruturais: como faz a Federal Express, empresa de remessas, que fornece computadores, para aprimorar a estrutura dos melhores clientes, tornando difícil ou custoso para o cliente mudar de fornecedor. Quando os laços estruturais são fortes, mesmo clientes insatisfeitos podem permanecer em razão dos altos custos de mudança. Clark e Payne (1995) (apud Hooley et al, 2005, p.358) discutem os "pacotes estratégicos" de produtos inter-relacionados, por meio dos quais as empresas constroem barreiras contra a perda dos clientes.

Já Rapp e Collins (1991) classificam os programas de fidelidade em função dos tipos de relacionamento em cinco grupos: recompensas, educacional, afinidade, serviços de valor agregado e alianças.

1. Modelo de Recompensas: Programas que

procuram recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus, incentivos, pontuações, entre outros. Nos Estados Unidos, por exemplo, temos os programas Frequent flyer, das companhias aéreas Frequent Shopper, desenvolvido por lojas de departamento, e o Frequent Traveiers Program, realizado pelas cadeias de hotéis. No Brasil, os programas de recompensa mais famosos e estruturados são aqueles implantados por algumas companhias aéreas e algumas empresas de cartões de crédito. Esses programas podem ser desenvolvidos por uma única empresa, ou de acordo com o modelo de coalizão, em que três ou mais companhias se unem, compartilhando ações e oferecendo a premiação em forma de uma moeda comum.

2. Modelo Educacional: Programas que buscam manter ciclos de comunicação interativa com o cliente, fornecendo informações e alimentando banco de dados com respostas obtidas. A Nintendo japonesa montou um programa de interação com os consumidores potenciais, explorando os recursos do marketing direto, e recuperou (sozinha) um

mercado considerado saturado. No Brasil, o modelo educacional tem crescido com ações que visam "educar" o canal de venda quanto ao uso ou consumo do produto/serviço, como revistas e boletins enviados.

3. Modelo Afinidade: Programas que reúnem grupos de consumidores que compartilham de algum interesse comum relacionado ao produto, alcançando alto nível de resposta. Na França, o clube da Barbie tem mais de 350 mil membros pagantes e representa um banco de dados que permite a interação constante da empresa com seus melhores clientes, além de ser útil para venda de produtos complementares. No Brasil, diversos cartões de crédito são oferecidos em função da afinidade dos clientes.

4. Modelo do Serviço de Valor Agregado: Programas que envolvem serviços agregados aos produtos, que representam "valor" para o cliente, podendo variar de negócio para negócio. No Brasil, há exemplos de novos serviços, tais como: concessionárias que retiram o carro de seus clientes para conserto, hotéis que prestam serviço de transporte aos hóspedes, locadoras que entregam e retiram o veículo em local determinado pelo cliente etc.

5. Modelo de Alianças: Programas baseados em alianças entre empresas pela complementaridade de produtos ou negócios. Geralmente envolve empresas não concorrentes que prestam serviços aos clientes comuns. O setor de turismo é um dos que mais desenvolveram

Alguns programas de coalizão no mundo

Programa	País	Moeda	Descrição
Air Miles	Canadá	Air Miles	<ul style="list-style-type: none"> • Lançado em 1992 o 8 milhões de participantes • 70% das famílias canadenses participam do programa • Mais de 100 parceiros com 14 mil pontos-de-venda • Mais de 500 fornecedores no catálogo de prêmios • Maior player da região
Fly Buys	Nova Zelândia	Fly Buys Points	<ul style="list-style-type: none"> • Lançado em 1996 • Mais de 1,3 milhão participantes • 75% de penetração nas famílias da Nova Zelândia • 41 marcas e 2.400 estabelecimentos, que cobrem mais de 65% das categorias de despesas das famílias • Conta com mais de 23% do total de vendas do varejo na Nova Zelândia • 2 milhões de prêmios trocados; • Mais de 45% dos participantes já receberam algum prêmio; • Único player da região.
Goldpoints	Estados Unidos e Canadá	Gold Points	<ul style="list-style-type: none"> • Lançado em 1996 • 8 milhões de participantes • Mais de 100 parceiros • Centenas de produtos no catálogo • É a moeda virtual mais popular nos Estados Unidos.
Nectar	Reino Unido	Nectar Points	<ul style="list-style-type: none"> • Lançado em 2002 • Mais de 50% das famílias participando, o que representa 15 milhões de participantes ativos • Os pontos podem ser ganhos em 6 mil estabelecimentos de varejo • Com 15 principais parceiros, o Nectar cobre aproximadamente 40% das despesas realizadas por uma família média do Reino Unido; • Já premiou 3 em cada 4 participantes; • Maior player da região.
ClubMom	Estados Unidos	ClubMom Reward Points	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento no dia 9 de maio de 2004 (Dia das Mães); • Programa de coalizão segmentado para um público: mães; • Comunicação: altamente emocional; • Mais de 1 milhão de participantes ativos; • Parceiros incluem: mercearias, mercados, sites de vendas on-line.

Mapa dos programas de coalizão



Fonte: Site www.dotz.com.br (acessado em 13/07/06)

alianças, como no caso de companhias aéreas, que fazem acordo com hotéis e locadoras para prestar serviços comuns.

Exemplos de Modelo Recompensa

Uma das mais antigas experiências na modalidade programas de coalizão é o Air Miles (Canadá). Desenvolvido em 1992, reúne oito milhões de participantes; atinge 70% das famílias canadenses; conta com mais de 100 parceiros com 14 mil pontos-de-venda e atua tanto no on-line como no off-line.

No Reino Unido, desde o seu lançamento, em 2002, o Nectar participa em mais de 50% dos domicílios, com 15 milhões de clientes ativos, sendo o maior programa da região,

tanto de forma on-line como off-line. Os Estados Unidos concentram o maior número de empresas de programas de coalizão do mundo (conforme ilustração 2), existindo até mesmo programas voltados especificamente para determinados públicos, como é o caso do ClubMom, desenvolvido para a população formada por mães.

Programa de coalizão no Brasil: o caso Dotz

Em 2000, a empresa Dotz iniciou sua operação no Brasil com o lançamento de uma moeda virtual de troca para as compras efetuadas pela internet. A partir das compras on-line em sites participantes do programa, o cliente acumula moedas, os Dotz, que

Breve histórico da empresa

EMPRESA: Dotz Marketing

FATURAMENTO EM 2006: R\$ 10 Milhões

BASE DE EMPRESAS E ESTABELECIMENTOS

PARTICIPANTES: mais de 70

BASE DE USUÁRIOS: 1,5 milhão (500 mil são heavy users)

BASE DE DOTZ JÁ DISTRIBUIDOS: 1 bilhão de Dotz

TROCAS REALIZADAS: 400 mil trocas de Dotz por produtos

ESTRATÉGIA: Criar uma moeda de troca forte e

desejada pelos consumidores

HISTÓRICO:

2000 – Lançamento do Programa Dotz de Fidelidade na Internet.

2004 – Lançamento do Cartão de Crédito Dotz MasterCard (base de 22 mil cartões em 2006).

2004 – Lançamento Dotz para Varejo fora da rede – parcerias com Yachtsman e Bon Grillé.

2005 – Lançamento Clube da Viagem Dotz para o Setor Turismo.

podem ser trocadas por produtos disponíveis no site da empresa. Na internet, a empresa conta com estabelecimentos parceiros: Submarino, Americanas.com, Pão de Açúcar Delivery, Assinaturas Abril, entre outros. O crescimento do negócio foi significativo e hoje, após seis anos de operação, a empresa conta com 1,5 milhão de clientes, sendo 500 mil heavy users, já distribuiu mais de um bilhão de Dotz e realizou mais de 400 mil trocas de Dotz por produtos.

Desafios do Programa Dotz

Desde 2004, a empresa enfrenta o desafio de crescer com a implantação de um programa de coalizão fora da internet (off-line). Para tanto, foi elaborada estratégia de aproximação do varejo e oferta de algumas vantagens desse tipo de ação compartilhada, que incluem:

- menor custo para iniciar a operação do programa,
- maior número de opções de produtos no momento da troca,
- banco de dados de consumo atualizado,
- informações mais completas sobre o perfil do cliente,
- custo de manutenção atrelado às vendas.

No Brasil, são mais comuns os programas de fidelidade próprios (exemplo: Smiles, Cartão

Fidelidade da TAM etc.). Houve uma experiência de programa de coalizão (antigamente denominado programa multifidelidade), que na ocasião não foi bem-sucedida: o Smart Club. Os motivos atribuídos ao insucesso do Smart Club estão associados ao fato de sua gestão não ser realizada por empresa independente, como no caso do Dotz, e sim pelas empresas participantes. Esta decisão pode contribuir para a proliferação de conflitos e interferências na gestão. Além disso, ocorreram diversos problemas na operacionalização do programa, particularmente no que se refere à troca de pontos, ao compartilhamento do banco de dados, à cultura de acúmulo e troca de pontos ainda serem incipientes na ocasião.

No caso do Dotz foi possível identificar algumas diferenças significativas da experiência anteriormente indicada. Em primeiro lugar, destaca-se o êxito da experiência on-line, em que todos os mecanismos de acúmulo de pontos e troca já estão aperfeiçoados. Além disso, a moeda Dotz é a chave do programa da empresa, o fator que facilita a sua compreensão e cria uma dimensão lúdica de acúmulo de "moedas". Os consumidores estão mais familiarizados com o conceito do programa e sua gestão é realizada por uma empresa independente dos varejos e estabelecimentos participantes.

Apesar da experiência, a empresa enfrenta desafios referentes ao varejo off-line na

Programas próprios x programas de coalizão

Dimensões	Programas Próprios	Programa de Coalizão
Modelo	Único (uma única empresa participa)	Múltiplo (três ou mais empresas participam)
Estágio de maturidade do modelo no Brasil	Bastante difundido	Inicial
Investimento inicial e custo financeiro	Maior	Menor
Custos: marketing, comunicação, estrutura e operação do programa	Próprio	Compartilhado
Opções de recompensa	Menor	Maior
Banco de dados	Empresa	Compartilhado

Fonte: elaborado a partir entrevista com a Dotz e o site www.dotz.com.br