



Renovando os programas de recompensas

Repensando e redesenhando o resgate de pontos de um programa de fidelidade

Como avaliar o sucesso do seu programa de fidelidade?

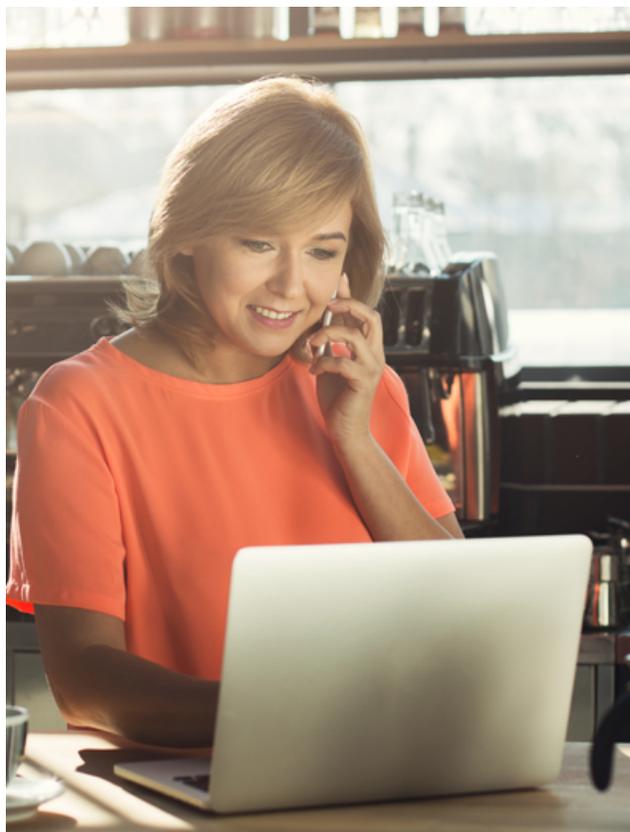
De todas as métricas à sua disposição, o índice de resgate de pontos é o mais revelador. Ele é um bom indicativo do quanto os seus clientes estão engajados com o seu programa e, portanto, sintomático da força da sua proposta.

Este documento se baseia na experiência global de Visa Consulting & Analytics e traz dicas para você otimizar suas opções de regaste.

Um dos pontos altos no calendário de todos que acompanham o mundo dos programas de fidelidade é o lançamento do *Loyalty Report*, o maior e mais antigo estudo de fidelidade e engajamento de clientes do mundo, publicado anualmente pela *Bond Loyalty* em parceria com a Visa. O resgate de pontos é um tema central todos os anos. A edição de 2020 conclui que os resgates continuam sendo um fator determinante de qualquer programa de fidelidade, respondendo por 12% do índice geral de satisfação.²

E o *Loyalty Report* não é o único a apontar isso. Na Visa Consulting & Analytics (VCA), trabalhamos com centenas de clientes de diferentes indústrias e locais do mundo e percebemos que os consumidores que resgatam pontos exibem os melhores indicadores de performance, inclusive o NPS (net promoter score). Ao mesmo tempo, um dos estudos de maior repercussão na área de lealdade de clientes sugere que participantes de programas de fidelidade que resgatam pontos apresentam um índice de evasão entre oito e vinte por cento menor do que os que não o fazem, e vários dos participantes que fazem esse resgate têm a maior redução na quebra do relacionamento com um serviço ou empresa.²

Por sua importância, o resgate de pontos merece ser priorizado no desenho e operação de um programa de fidelidade. Também faz sentido rever periodicamente suas opções de regaste para que elas estejam sempre alinhadas com as mudanças nas necessidades e nos interesses dos seus clientes.



Mas qual a melhor forma de rever e reavaliar as opções de resgate?

Depende do setor e do mercado. Na VCA, acreditamos que há sete verdades universais que aplicam a qualquer programa de fidelidade, de qualquer setor e país.

1. *The Loyalty Report 2020*, State of Loyalty, 2020 USA Launch edition

2. ITC Infotech *Strategic Loyalty Study*, mencionado na Loyalty Magazine <https://www.loyaltymagazine.com/points-breakage-the-bane-of-loyalty-programs/>, Loyalty360 <https://loyalty360.org/content-gallery/daily-news/rewards-breakage-boon-or-bane-the-role-of-technology-in-optimizing-breakage>, e outros



Verdade universal #1

A fidelidade sempre pode ser medida

Sim, a fidelidade é complexa, multifacetada e sem fórmula exata. Mas se você estiver disposto a gerenciar seu programa de fidelidade com rigor e disciplina, não tem opção a não ser confiar em algumas métricas-chave e usá-las para avaliar seu programa.

Por exemplo, um elemento fundamental de quase todas as nossas consultorias na área de fidelidade é o princípio de que é possível conhecer e medir a fidelidade do cliente usando os seus dados de gastos.

Acreditamos que duas medidas reais da lealdade do cliente são:

- **Share of wallet** – o montante que o cliente gasta com você dividido pelo montante que ele gasta em sua categoria. Esta análise pode ser feita em um momento específico e para avaliar as mudanças ao longo do tempo.
- **Retenção de clientes** – o percentual de clientes que gastaram com você no passado, que continuam gastando ativamente em sua categoria e que seguem gastando ativamente com você.

Essas duas métricas devem ser medidas sistematicamente, para participantes e não participantes do seu programa de fidelidade. Também devem ser analisadas em toda a sua base de clientes, para cada segmento principal de clientes, durante todas as etapas do ciclo de vida do cliente e para participantes que resgatam e não resgatam pontos.

Claro que, neste tipo de análise, a VCA tem uma vantagem clara. Por termos acesso direto aos dados transacionais da Visa, conseguimos interrogar um dos maiores conjuntos de dados de gastos do mundo e ver se um programa de fidelidade está atingindo seus objetivos – em especial, se está aumentando o *share of wallet*.

Independentemente de como você escolha avaliar a fidelidade, este tipo de análise é um primeiro passo crucial em qualquer projeto de redesenho. Além de medir a *performance* passada do programa, a análise permite que você estabeleça um conjunto de objetivos para o futuro; indica se o seu programa precisa de uma grande modificação, uma leve renovação ou algo intermediário; e permite que você entenda quem o seu programa atrai e quem ele exclui.

Verdade universal #2

Uma boa dose de ceticismo sempre cai bem

A teoria é simples: as recompensas disponíveis para resgate devem ser relevantes para os clientes.

Mas como descobrir quais as mais relevantes?

A técnica mais comum é perguntar aos seus clientes (por exemplo, em entrevistas, grupos de discussão ou pesquisas). Mas uma dose de ceticismo também cai bem pois, normalmente, o que as pessoas dizem é bem diferente do que elas fazem.

Isso não significa que não há lugar para pesquisas de mercado em seu processo de redesenho. Elas são valiosas (como veremos mais à frente neste documento), apesar de não serem um meio confiável para descobrir o que é ou não relevante.

Outro elemento fundamental em nossas consultorias na área de fidelidade é identificar onde os seus clientes estão comprando,

e quanto estão gastando. A maioria dos estabelecimentos comerciais sabe tudo sobre os padrões de gastos dos clientes em suas lojas, mas não têm informações sobre o comportamento de consumo geral desses mesmos clientes.

Mais uma vez, os dados de gastos da Visa preenchem as lacunas, permitindo que nosso cliente veja, normalmente pela primeira vez, como os clientes dele realmente vivem e onde gastam o dinheiro que suaram para ganhar.

Essa análise pode incluir muitas variáveis, como informações demográficas, geográficas, psicográficas ou de estilo de vida. Essa riqueza de dados lhe permite segmentar detalhadamente sua base de clientes.

Segmento	Descrição	% de cartões	% dos gastos no estabel. comercial	Share of Wallet do estabel. comercial	Renda média	Filhos na residência	Sensível aos preços
Urbano sensatos	Clientes em grandes cidades, não millenials e muito sensíveis aos preços	28%	30%	25%	\$84K	0%	100%
Urbano famílias	Clientes em grandes cidades, com filhos, sensíveis aos preços	26%	28%	28%	\$98K	100%	67%
Rural essenciais	Clientes em áreas rurais, sensíveis aos preços	16%	17%	15%	\$81K	29%	95%
Urbano alta renda	Clientes em grandes cidades, não millenials, sem filhos, não sensíveis aos preços	12%	13%	31%	\$102K	0%	0%
Millennials sensatos	Millennials sensíveis ao preços	11%	7%	39%	\$84K	59%	100%
Millennials alta renda	Millennials, não sensíveis ao preços	7%	5%	42%	\$99K	37%	0%

Cada segmento pode ser analisado mais detalhadamente em termos de categorias em que os consumidores estão gastando, o nível de engajamento deles nessas categorias, e em quais canais eles preferem transacionar.

Segment	Descrição	 Restaurantes	 Viagens	 Compras cotidianas	 Reforma/renovação do lar	 Vestuário	 On-line
Urbano sensatos	Clientes em grandes cidades, não millenials e muito sensíveis aos preços	0.9	1.0	1.0	2.2	0.7	0.9
Urbano famílias	Clientes em grandes cidades, com filhos, sensíveis aos preços	1.0	1.0	1.0	1.0	1.2	1.0
Rural essenciais	Clientes em áreas rurais, sensíveis aos preços	0.8	1.0	2.4	1.0	0.9	1.0
Urbano alta renda	Clientes em grandes cidades, não millenials, sem filhos, não sensíveis aos preços	1.1	2.8	0.9	1.0	1.1	1.1
Millennials sensatos	Millennials sensíveis ao preços	1.3	0.8	1.1	0.7	1.2	1.0
Millennials alta renda	Millennials, não sensíveis ao preços	2.1	1.0	0.9	0.6	2.5	1.2

Neste exemplo, o segmento ‘Millennials de alta renda’ está mais engajado nas categorias restaurantes e vestuário. Com insights profundos e claros como este, é possível oferecer recompensas relevantes com muito mais segurança.

Além disso, um ponto importante em tempos de COVID-19 é identificar e monitorar as mudanças no comportamento do consumidor. O que poucos meses atrás era relevante e atraente, pode não ser hoje. Por exemplo, há evidências de que a pandemia acelerou a migração para o *eCommerce*, de que há mais apetite por propostas diretas ao consumidor e de que as pessoas estão reavaliando o conceito de “valor”. Tudo isso impacta os programas de fidelidade e as opções de resgate, e os dados de gastos da Visa oferecem um panorama claro das mudanças de comportamento à medida que elas acontecem.





Verdade universal #3

Pode ser que os seus consumidores não sejam consumidores

Nossas consultorias tendem a estar unidas por sua diversidade. Trabalhamos com muitas empresas, de muitos setores e lugares. Mas quase todos os nossos clientes subestimam a preponderância das pequenas empresas em sua base de clientes.

Por exemplo, em uma consultoria recente a um estabelecimento comercial americano que se considerava um “negócio voltado a consumidores”, descobrimos que as pequenas empresas representavam mais de 15% da base de clientes e mais de 20% do volume de pagamentos Visa desse cliente.

Ao entender a predominância e os tipos de pequenas empresas que estão interagindo com a sua marca, é possível inferir quais recompensas teriam mais repercussão. Por exemplo, há mercados em que pequenas empreiteiras tendem a consumir significativamente de comércios que vendem produtos para reforma/renovação residencial, suprimentos e combustível, enquanto as que operam no setor de serviços tendem a se destacar em categorias como publicidade, eletrônicos e materiais de escritório.

Além disso, a decisão de oferecer ou não recompensas especificamente relevantes para a pequena empresa implica uma escolha estratégica interessante: se o cliente é uma pequena empresa, deve ser recompensado como uma pequena empresa ou um consumidor?

A resposta não é determinada apenas pelo grau de representatividade das pequenas empresas em sua base de clientes. É preciso levar em conta também o grau de sobreposição no comportamento de seus clientes consumidores e pequenas empresas, e se você quer ou não descrever sua marca como uma apoiadora de pequenos negócios.

Verdade universal #4

Uma mente analítica só o levará até certo ponto

Até agora, falamos sobre a ciência da lealdade do cliente e nos concentramos especificamente nas dimensões quantitativas e analíticas do comportamento do consumidor.

O problema é que análises quantitativas não lhe fornecerão insights suficientes para tomar decisões informadas sobre suas opções de resgate – será preciso complementá-las com entrevistas qualitativas em profundidade com seus clientes e potenciais clientes. Isso porque, para realmente entender as escolhas e motivações das pessoas, é preciso revelar a psicologia, as atitudes e as emoções por trás do seu comportamento.

Portanto, cuidado ao montar a pesquisa e decidir quais participantes selecionar.

O caminho mais fácil e mais comum é recrutar pessoas que já são clientes ou potenciais clientes e normalizar as dimensões demográficas para garantir representatividade.

Os *feedbacks* coletados nessas sessões qualitativas podem fornecer *insights*

que uma análise quantitativa nunca poderia fornecer, como a facilidade do processo de registro, acúmulo e resgate de pontos para o cliente.

A desvantagem é que pode haver uma desconexão entre os insights qualitativos e os *insights* comportamentais. Se os participantes não pertencerem aos segmentos comportamentais existentes em sua base de clientes (ver “Verdade universal #2”), não será fácil conectar esses dois insights.

É por isso que sempre procuramos incluir profissionais de pesquisa de mercado em nossas equipes de projeto.

Esses profissionais podem ser nossos próprios especialistas de pesquisa, membros da equipe interna do cliente ou prestadores de serviços.





Verdade universal #5

Não olhe apenas para seus concorrentes diretos

Ao estudar as opções de resgate, é sempre bom fazer uma análise competitiva ou comparativa e entender como os programas de fidelidade de mais sucesso funcionam.

Qual o melhor lugar para encontrar inspiração e insights?

A resposta natural é fazer uma comparação com seus pares. Uma companhia aérea, por exemplo, deve estudar os programas de outra companhia aérea.

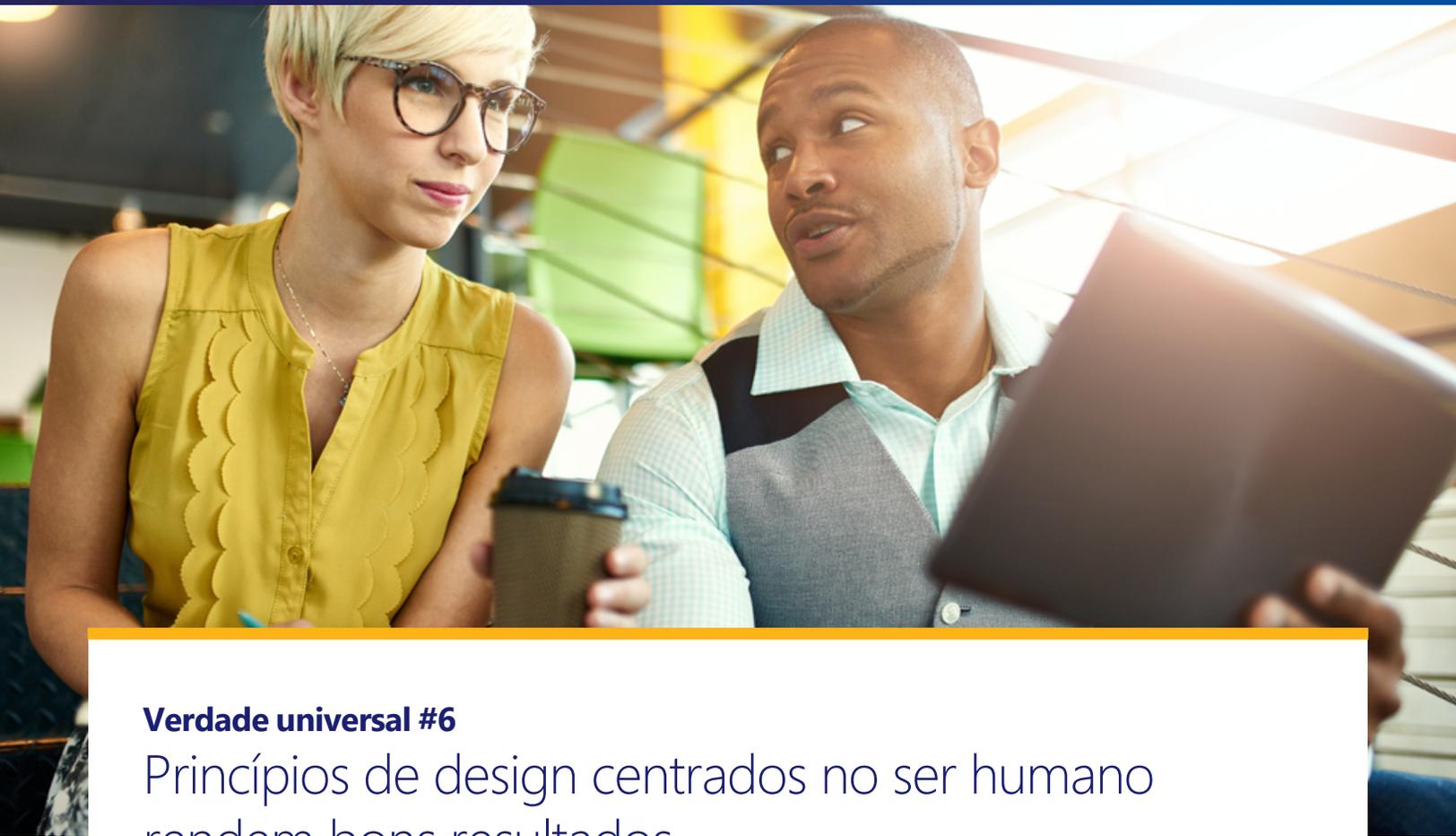
O problema é que, em média, os consumidores participam de catorze programas de fidelidade, mas só são ativos em sete.³ Embora os clientes comparem seu programa ao de seus concorrentes diretos, no dia a dia, eles tendem a compará-lo a outros programas dos quais participam ativamente, independentemente da indústria.

O segredo aqui é usar uma combinação de análise quantitativa e qualitativa para tentar identificar os programas de fidelidade com os quais seus clientes estão mais engajados e usá-los como referencial. Em uma consultoria, nós retornamos aos dados de gastos para identificar setores e geografias importantes (talvez um transportador que atue em um aeroporto local ou um varejista com forte presença regional). Também podemos sobrepor os resultados de uma pesquisa qualitativa a esses dados para obter mais insights.



Com isso, podemos criar uma lista de programas de fidelidade verdadeiramente relevantes e que resolveram desafios estratégicos similares com eficácia. Por exemplo, trabalhamos recentemente com um cliente que só tinha duas ou três interações por ano com seus clientes. Assim, procuramos empresas que tinham programas com um nível similar de interação, mas que conseguiram virar esse jogo.

3. *The Loyalty Report 2020*, Bond Brand Loyalty em parceria com a Visa, 2020



Verdade universal #6

Princípios de design centrados no ser humano rendem bons resultados

Há várias formas válidas de abordar o processo de inovação. Acreditamos que o design centrado no ser humano sempre traz bons resultados, especialmente quando o objetivo é pensar em novas opções de recompensas para resgate de pontos.

Como o próprio termo sugere, o design centrado no ser humano coloca o consumidor no centro no processo de inovação, identificando, de forma iterativa, os objetivos ou problemas subjacentes a serem resolvidos e adotando uma estratégia baseada na empatia e na atividade.

Ao aplicarmos essa estratégia para idear o processo de resgate de pontos, vemos que as decisões do consumidor são motivadas pelo desejo de alcançar um objetivo, satisfazer um desejo ou necessidade, ou resolver uma dor. A análise comportamental e as entrevistas qualitativas em profundidade descritas acima proporcionarão boa parte dos insights necessários. Porém, ainda é importante fazer a pergunta certa para levantar os objetivos, as necessidades, os desejos ou as dores do consumidor. Por exemplo, talvez a pergunta “Quais opções aspiracionais de recompensas nós poderíamos oferecer aos nossos clientes?” seja menos útil do que a pergunta “Como podemos ajudar um consumidor do segmento “Millenials sensíveis aos preços” a se dar o prazer de comer fora e ainda se sentir financeiramente responsável?”

Por fim, mapas da jornada do cliente colocam o cliente no contexto mais amplo da experiência de resgate de pontos. Com isso, é possível avaliar a viabilidade pragmática de um conceito de resgate de pontos e identificar oportunidades para melhorar a experiência do cliente.



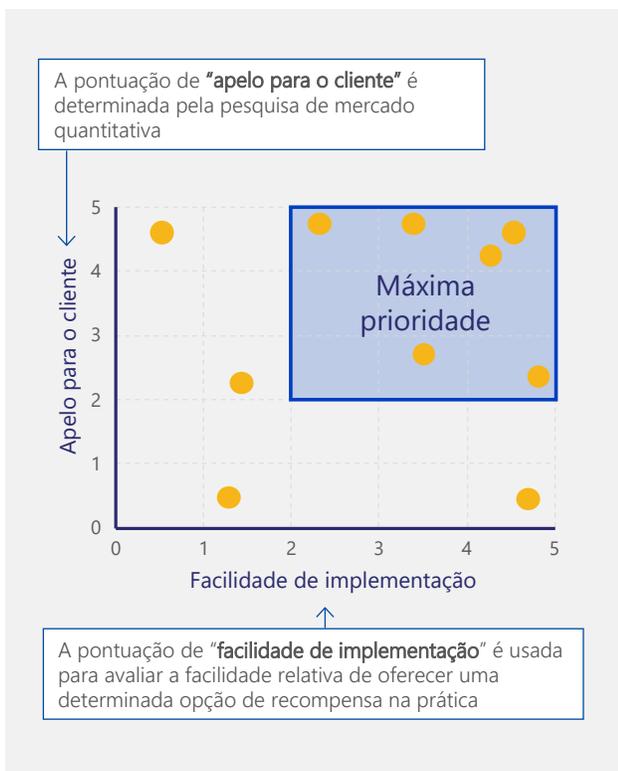
Verdade universal #7

O ponto ideal fica entre o “apelo para o cliente” e a “viabilidade de implementação”

Seguindo a metodologia descrita neste documento (ou seja, estudando seu cliente, sua empresa e a concorrência e usando o que aprendeu como base para as sessões de ideação de design centrado no ser humano), você certamente gerará muitas ideias de recompensas e resgate.

Como filtrar e priorizar essas ideias?

Nossa estratégia é aplicar uma estrutura bidimensional que analisa cada opção em termos de “apelo para o cliente” e “viabilidade de implementação”.



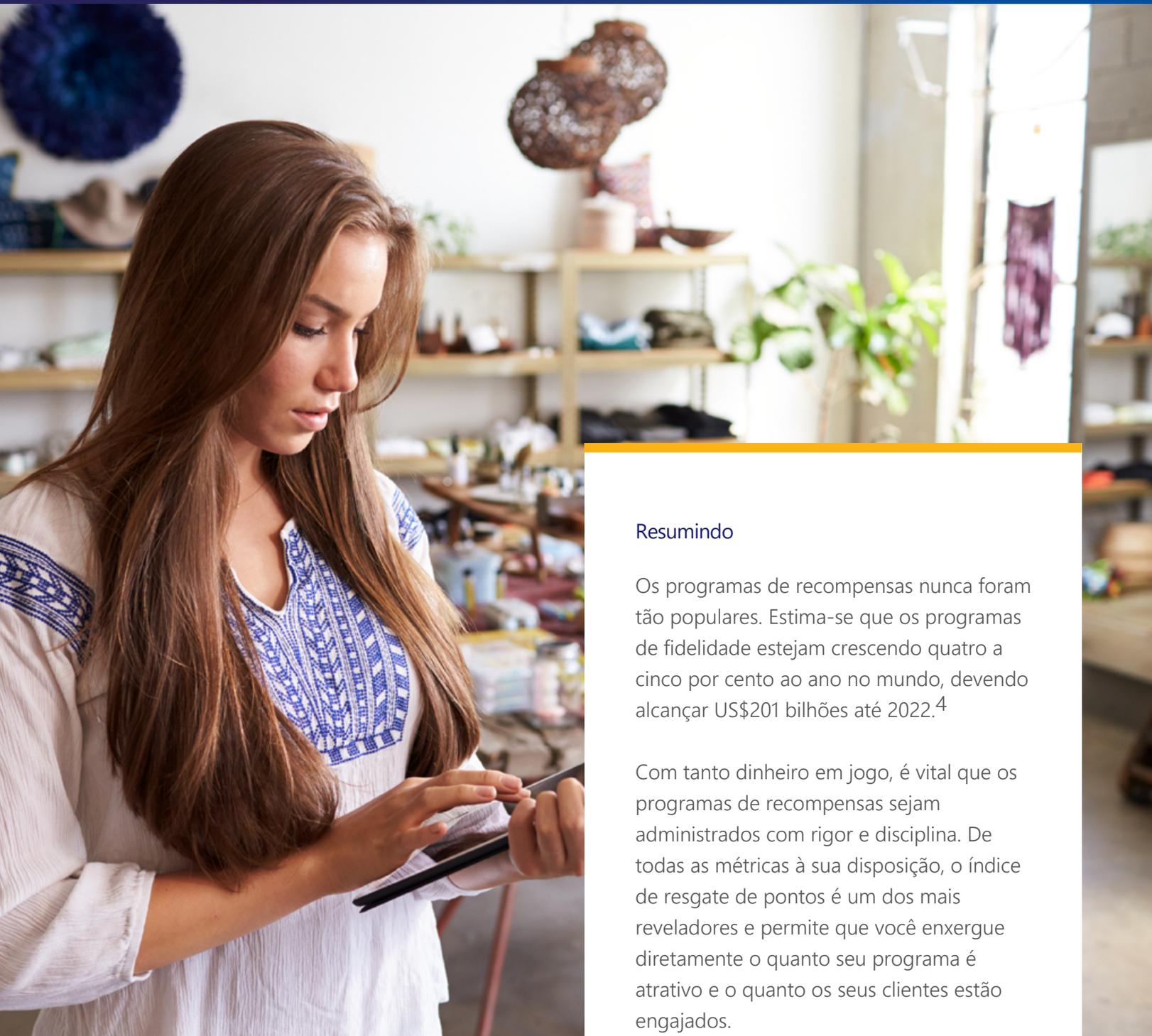
EXEMPLO ILUSTRATIVO

O apelo para o cliente é medido por meio de pesquisas quantitativas. De novo, é preciso formular as perguntas corretamente. O segredo está em pedir para os clientes pontuarem as opções de forma consonante com os KPIs do seu programa. Por exemplo, é menos útil perguntar ao cliente “O quanto você está interessado em resgatar esta recompensa?” do que perguntar “Em que medida o resgate da recompensa X aumentaria sua satisfação com a marca?”

Para avaliar cada opção em termos de facilidade de implementação, é necessário cobrir várias dimensões, entre as quais:

- Relevância da marca (adicionar opções e mecânicas de resgate alinhadas com a marca, como experiências complementares e produtos que contribuem para a missão da marca)
- Relevância financeira (considerar o custo por ponto resgatado para impulsionar o engajamento do cliente e gerenciar o aspecto fiscal dos pontos acumulados)
- Experiência do cliente (considerar o quanto é viável para o seu programa honrar uma determinada opção de recompensa)

Ao plotar essas opções em um gráfico de dispersão, as mais desejáveis ficam aparentes rapidamente.



Resumindo

Os programas de recompensas nunca foram tão populares. Estima-se que os programas de fidelidade estejam crescendo quatro a cinco por cento ao ano no mundo, devendo alcançar US\$201 bilhões até 2022.⁴

Com tanto dinheiro em jogo, é vital que os programas de recompensas sejam administrados com rigor e disciplina. De todas as métricas à sua disposição, o índice de resgate de pontos é um dos mais reveladores e permite que você enxergue diretamente o quanto seu programa é atrativo e o quanto os seus clientes estão engajados.

Considerando a importância desse tipo de programa, estrategicamente, faz sentido as empresas revisarem, repensarem e redesenharem continuamente as opções de resgate de pontos do seu programa.

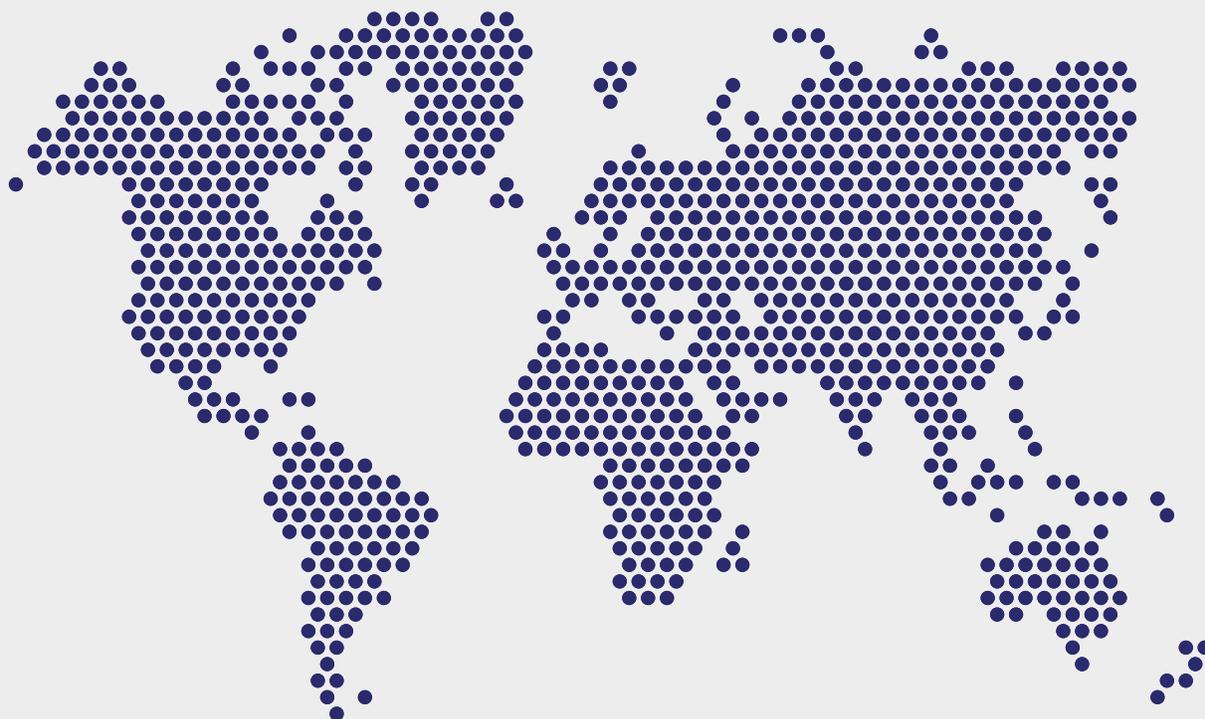
4. *Loyalty Programs Market to Reach \$201 Billion by 2022*, Beroe Inc., fevereiro de 2019, <https://www.beroeinc.com/press/loyalty-programs-market-2022/>

Sobre a Visa Consulting & Analytics

Somos uma equipe global composta por centenas de consultores de pagamento, cientistas de dados e economistas espalhados por seis continentes.

- Nossos consultores têm décadas de experiência nas indústrias de pagamento e varejo e são experts em estratégia, produtos, gestão de portfólio, risco, recursos digitais e mais.
- Nossos cientistas de dados são experts em estatística, análises avançadas e machine learning e têm acesso exclusivo aos insights da VisaNet, uma das maiores redes de pagamento do mundo.
- Por fim, nossos economistas entendem a conjuntura econômica que afeta os gastos do consumidor e oferecem insights exclusivos e oportunos sobre as tendências de consumo no mundo.

A combinação de nossa profunda expertise em consultoria, nossa inteligência em estratégias econômicas e a ampla variedade de dados a que temos acesso nos permite identificar insights e recomendações práticas que contribuem para a tomada de decisões comerciais melhores.



Para obter ajuda para trabalhar alguma das ideias ou imperativos apresentados neste documento, contate seu executivo de conta Visa para agendar um horário com a equipe Visa Consulting & Analytics ou envie um e-mail para VCA@Visa.com. Se preferir, visite-nos no [Visa.com/VCA](https://www.visa.com/VCA)

Os termos descritos neste material são fornecidos unicamente para fins de discussão, não sendo vinculantes para a Visa. Os termos e qualquer compromisso ou obrigação estão sujeitos e condicionados à negociação entre as partes e à assinatura de um contrato escrito, definitivo e vinculante. A Visa se reserva o direito de negociar todas as disposições contidas nos contratos definitivos, inclusive termos e condições que normalmente seriam incluídos em contratos. Estudos de caso, comparações, estatísticas, pesquisas e recomendações são fornecidas "TAL COMO ESTÃO" e seus fins são meramente informativos, não devendo ser usadas para aconselhamento comercial, operacional, de marketing, financeiro, jurídico, técnico, tributário ou outro. A Visa Inc. não oferece qualquer garantia ou faz qualquer declaração a respeito da completude ou precisão das informações contidas neste documento, nem assume qualquer responsabilidade ou obrigação resultante do uso dessas informações. As informações aqui contidas não têm a intenção de ser uma recomendação de investimento ou legal. Os leitores são encorajados a buscar a orientação de um profissional competente sempre que tal recomendação for necessária. Ao implementar uma nova estratégia ou prática, consulte sua assessoria jurídica para determinar as leis e regulamentos aplicáveis às suas circunstâncias específicas. Os custos, as economias e os benefícios reais de qualquer recomendação ou programa, ou de "melhores práticas", podem variar de acordo com as necessidades específicas do seu negócio e os requisitos do programa. Por sua natureza, as recomendações não são garantia de performance ou de resultados futuros e estão sujeitas a riscos, incertezas e suposições difíceis de prever ou quantificar. Todos os nomes de marca e logotipos pertencem aos seus respectivos proprietários, são usados apenas para fins de identificação e não implicam endosso de produto ou afiliação com a Visa.