

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Pedro Freitas Valério

**DESCRIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO E
ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO PARA O
PROGRAMA VANTAGENS NO RIO GRANDE DO SUL
ATRAVÉS DA METODOLOGIA CANVAS**

Porto Alegre

2012

Pedro Freitas Valério

**DESCRIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO E
ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO PARA O
PROGRAMA VANTAGENS NO RIO GRANDE DO SUL
ATRAVÉS DA METODOLOGIA CANVAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com ênfase em Marketing.

ORIENTADOR: Prof. Walter Nique

Porto Alegre

2012

Pedro Freitas Valério

**DESCRIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO E
ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO PARA O
PROGRAMA VANTAGENS NO RIO GRANDE DO SUL
ATRAVÉS DA METODOLOGIA CANVAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com ênfase em Marketing.

Conceito Final:

Aprovado em: de de

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. - Instituição

Prof. Dr. - Instituição

Prof. Dr. - Instituição

Orientador - Prof. Walter Nique - UFRGS

Dedico este trabalho aos meus principais interlocutores, incentivadores e ídolos. À sempre carinhosa, atenciosa e principal torcedora, minha mãe Helen Freitas, e ao meu provocador, treinador e melhor amigo, meu pai Marco Valério.

AGRADECIMENTOS

A conclusão de um curso de graduação é o primeiro de inúmeros desafios enfrentados ao longo da carreira de qualquer profissional. Exige esforço e dedicação, além de representar uma importante etapa em busca do sucesso.

Quero agradecer em primeiro lugar, a minha família por oferecer todo o carinho e as condições necessárias para que eu desenvolvesse este projeto de forma tranquila, enfrentando todas as adversidades envolvidas neste processo e evidentemente por serem responsáveis por eu ser o que sou. Aos meus pais, especificamente, meu eterno agradecimento e reconhecimento por tudo que já me proporcionaram.

Não posso esquecer-me de agradecer a todos os professores que fizeram parte desta trajetória, com um especial destaque para o meu professor orientador Walter Nique, que além de ministrar a disciplina de maior influência ao longo do curso, aceitou o desafio de orientar este trabalho, me passando importantes dicas e, mais do que isso, tranquilidade e serenidade para desenvolvê-lo no período imposto.

Não posso esquecer-me de citar meus amigos, que ao me acompanharem em todo desenvolvimento do curso de graduação, sempre me apoiaram e me auxiliaram a tornar esta fase uma das melhores da minha vida.

“A vida vai ficando cada vez mais dura perto do topo”.

Friedrich Nietzsche

RESUMO

Programas de Fidelidade e estratégias de relacionamento com cliente tornam-se pauta no cotidiano de empresários e executivos de empresas de pequeno à grande porte. O mercado de *loyalty*, como também é conhecido tudo que envolve o mercado de fidelidade e relacionamento, sofre fortíssima expansão, além de apresentar perspectivas agressivas de crescimento. O Brasil por sua vez, vive um excepcional momento econômico e, segundo pesquisas apresentadas a diante, expõe uma clara demanda para o crescimento deste setor no país. Neste contexto, boas oportunidades surgem e poucas empresas possuem conteúdo e ferramentas aptas para o fornecimento de soluções completas neste mercado. Soma-se a isso, surge e dissemina-se um novo conceito para a ampliação de benefícios, além da redução de custos para este mercado, chamado de coalizão: um novo modelo de se atrair e reter novos clientes que consiste basicamente no alinhamento e sinergia entre inúmeras empresas e seus respectivos programas proprietários. Desta forma, este trabalho à luz do método Canvas (ferramenta recente de formatação de novos modelos de negócios e desenvolvida pelo professor e escritor Alexander Osterwalder) tem como objetivo delimitar o funcionamento o melhor modelo de implantação do Programa Vantagens (programa de coalizão pertencente ao Grupo LTM) no Rio Grande do Sul. Por ser funcionário desta companhia e competir ao meu cargo introduzir este novo negócio neste Estado, utilizarei este trabalho como guia principal para o sucesso deste objetivo.

Palavras-chave: Loyalty. Coalizão. Relacionamento. Marketing. Canvas. Plano de Negócio.

ABSTRACT

Loyalty programs and customer relationship strategies become an important subject in the daily agenda of entrepreneurs and executives of small to large companies. The loyalty market, as it is also known everything that involves fidelity and relationship marketing, suffers very strong expansion, besides showing aggressive growth prospects. The Brazil turn lives an exceptional economic time and, according to research presented on, exposes a clear demand for growth of this sector in the country. In this context, good opportunities arise and few companies have content and tools able to supply complete solutions in this market. Added to this, emerges and spreads a new concept for the extension of benefits beyond cost reduction for this market, called the coalition programs: a new model to attract and retain new customers which consists basically in alignment and synergy between numerous companies and their proprietary programs. Thus, this work in light of the Canvas Method (recent formatting tool for new business models and developed by teacher and writer Alexander Osterwalder) aims to define the best operating model implementation of the Program Benefits Program (coalition belonging to Group LTM) in Rio Grande do Sul. Being employee of this company and racing to my office to introduce this new business in this state, I will use this work as the main guide to the success of this objective.

Keywords: Loyalty. Coalition. Relationship. Marketing. Canvas. Business plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Apresentação Institucional Vantagens.....	17
Figura 2 - Organograma LTM.....	19
Figura 3 - Mapa visual com nove diferentes blocos de modelo de negócios.....	22
Figura 4 - Modelo Canvas.....	23
Figura 5 - Parceiros do Programa Vantagens.....	24
Figura 6 - Modelo Canvas.....	25
Figura 7 - Modelo Canvas.....	29
Figura 8 - Plataforma <i>Web</i>	30
Figura 9 - Plataforma <i>Web</i> - Ambiente lojista.....	31
Figura 10 - Modelo Canvas.....	32
Figura 11 - Modelo Canvas.....	33
Figura 12 - Cinco fontes de receita.....	34
Figura 13 - Modelo Canvas.....	34
Figura 14 - Desenvolvimento de terminais (POS) próprios do Programa Vantagens e aliança estratégica com a Empresa Cielo, líder nacional em adquirência no Brasil.....	37
Figura 15 - Modelo Canvas.....	38
Figura 16 - Materiais para PDV e <i>Busdoor</i> do Programa Vantagens.....	39
Figura 17 - Expansão e diversificação da rede de parceiros.....	40
Figura 18 - Modelo Canvas.....	41
Figura 19 - Modelo Canvas.....	44
Figura 20 - Parceiros Multiplus.....	54
Figura 21 - Pontuação aos participantes.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Volume de pontos / mês e preço do ponto.....	27
Quadro 2 - Tipos e fases do Canal.	29
Quadro 3 - Cenário atual.	46
Quadro 4 - Retorno do investimento com aumento do share.....	47
Quadro 5 - Expectativa de evolução do programa.	47
Quadro 6 - Retorno de investimentos.....	48
Quadro 7 - Pesquisa Evolução do Mercado de Loyalty nos Estados Unidos.	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - O ponto de mudança do otimismo: diversidade da fidelidade no Brasil - Elemento 1.....	15
Gráfico 2 - O ponto de mudança do otimismo: diversidade da fidelidade no Brasil - Elemento 2.....	16
Gráfico 3 - Programa próprio e Programa de coalizão.....	27
Gráfico 4 - O ponto de mudança do otimismo: diversidade da fidelidade no Brasil - Elemento 4.....	41
Gráfico 5 - Volume financeiro das transações com cartões de crédito.....	51
Gráfico 6 - Penetração do Programa Multiplus nas regiões do Brasil.....	54
Gráfico 7 - Melhoria da Distribuição de Renda.....	60
Gráfico 8 - Estrutura etária e de gênero da população brasileira.....	61
Gráfico 9 - Aumento do consumo das famílias.	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO - TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO.....	13
2 PROGRAMAS DE COALIZÃO.....	17
3 EMPRESA.....	18
4 OBJETIVOS	21
4.1 GERAL.....	21
4.2 ESPECÍFICOS	21
4.3 MÉTODO	21
5 MÉTODO CANVAS	22
5.1 SEGMENTOS DE CLIENTES	23
5.2 PROPOSTA DE VALOR.....	25
5.3 CANAIS	29
5.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES	32
5.5 FONTES DE RECEITA	33
5.6 RECURSOS PRINCIPAIS	35
5.6.1 Base de Dados	35
5.6.2 Tecnologia	36
5.7 ATIVIDADES-CHAVE.....	38
5.7.1 Marketing.....	38
5.8 PARCERIAS PRINCIPAIS	42
5.9 ESTRUTURA DE CUSTOS	44
6 CENÁRIOS	46
7 ESTRATÉGIA	49
7.1 FORÇAS DO MERCADO - ANÁLISE DE MERCADO	49
7.2 FORÇAS DA INDÚSTRIA	52
7.2.1 Forças da Indústria - Análise Competitiva	52

7.2.2 Forças da Indústria - Novos Entrantes.....	55
7.2.3 Forças da Indústria - Produtos e Serviços Substitutos	56
7.2.4 Forças da Indústria - Fornecedores e Outros Participantes da Cadeia de Valor ..	56
7.2.5 Forças da Indústria - Públicos de Interesse	56
7.3 TENDÊNCIAS PRINCIPAIS	57
7.3.1 Tendências Principais - Tecnológicas	57
7.3.2 Tendências Principais - Regulatórias	59
7.3.3 Tendências Principais - Sociais e Culturais	59
7.3.4 Tendências Principais - Sócio Econômicas.....	59
7.4 FORÇAS MACROECONÔMICAS - ANÁLISE MACROECONÔMICA	62
7.4.1Forças Macroeconômicas - Situação do Mercado Global.....	62
7.4.2 Forças Macroeconômicas - Mercado de Capitais.....	62
7.4.3 Forças Macroeconômicas - <i>Commodities</i> e Outros Recursos.....	63
7.4.4 Forças Macroeconômicas - Infraestrutura Econômica.....	63
8 CONCLUSÃO.....	64
REFERÊNCIAS	66

1 INTRODUÇÃO - TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

Conforme o professor e escritor irlandês Michael Foley expôs com excepcional lucidez em seu livro “A Era da Loucura”, vivemos um “mundo interconectado, multitarefa, imersivo e repleto de *links*”. No século XIX, o poeta francês Jules Laforgue antecipou aquilo que seria uma concreta realidade dos dias de hoje: “O mundo moderno embarcou numa conspiração para provar que o silêncio não existe”. Não há momento ou lugar que as pessoas não são atingidas por diferentes formas de publicidade: marketing de guerrilha, mídia externa, marketing de conteúdo, enfim, nosso cérebro, cada vez mais, sofre para distinguir todas inúmeras ofertas e possibilidades que nos são oferecidas. Segundo o psicólogo americano Barry Schwartz, um americano médio hoje recebe mais de 3.000 anúncios por dia.

Soma-se ainda, o crescente acesso que temos a diferentes fornecedores, ofertas e produtos. Não há mais fronteiras, nem limitações geográficas no mundo dos negócios. O advento e crescimento exponencial da tecnologia nos expõem como consumidores a infinitas e diferentes possibilidades de ofertas. A internet nos ampliou a estande de opções. Produtos e serviços do mundo inteiro já são oferecidos e comercializados para o mundo inteiro. Vivemos de fato em uma aldeia global.

Dentro deste contexto, empresas de pequeno à grande porte e de diferentes segmentos empenham-se para ampliar seus relacionamentos, aprimorar o conhecimento e assim desenvolver reais características de fidelidade para com seus clientes, provocando uma necessidade profunda e genuinamente verdadeira de entender e assimilar, seus anseios, ambições, interesses e demandas.

A questão “fidelidade e relacionamento” tornou-se pauta obrigatória da gerência ao Conselho de qualquer organização. Diferentes estratégias e infindáveis propostas de relacionamento são criadas e adotadas em uma velocidade exponencial.

Neste cenário, o chamado mercado de *loyalty* (programas de relacionamento e fidelidade), vive um momento de expansão, mas também muitas incertezas. As receitas de prestadores de serviços da área crescem aceleradamente, a demanda pela construção de tais programas, como já foi dito, torna-se uma febre entre empresas de diferentes portes e segmentos e, aos poucos, consolida-se a cultura de que CRM (*Customer Relationship Manager*), Banco de Dados e basicamente todos os conceitos e disciplinas envolvendo o chamado Marketing de Relacionamento devem estar na agenda de profissionais de marketing e, definitivamente, o relacionamento das organizações com seus clientes é assunto

fundamental e estratégico que deve estar presente na pauta de diretorias e presidências. Como já foi dito com Crosby e Stephans (1987) “quando o marketing de relacionamento é a estratégia predominante em uma indústria, a competição por preços tende a ser reduzida”. Matilla (2001) concluiu que “os consumidores frequentes podem ser menos sensíveis a preço do que aqueles transacionais”.

Por outro lado, dúvidas surgem na mesma velocidade: quais empresas possuem características e potencial para, de fato, possuir um programa de fidelidade próprio? Quanto custa a construção e gestão de um projeto como estes? Não seria exclusivo para empresas de grande porte? Qual o tempo de amadurecimento e qual o retorno previsto para este tipo de serviço? Um programa de relacionamento consegue ao menos atingir seus *break-even* (ponto de equilíbrio onde a receita gerada proveniente consegue atingir o mesmo patamar do investimento necessário para a sua construção)? Por último e não menos importante: como diferenciar-se e tornar plataformas de relacionamento e fidelidade relevante e ao mesmo tempo atrativa aos clientes neste “mar” de programas?

De fato, o desenvolvimento e implantação de tais programas próprios é algo que de certa forma exige planejamentos de longo prazo e investimentos constantes, sem contar, evidentemente, a necessidade de diferenciações representativas e conceitos muito bem elaborados para que se consiga criar relevância e, ironicamente, criar a fidelidade dos clientes entre tantos programas de fidelidade.

Neste mercado, com potencial estimado em quase 20 bilhões de reais, o Grupo LTM posiciona-se hoje como a empresa líder no desenvolvimento de programas de relacionamento e estratégias de *loyalty* movimentando cerca de 200 milhões de reais em 2011. O segmento sofre crescimento exponencial e há poucas empresas capacitadas e qualificadas para prestação destes tipos de serviços.

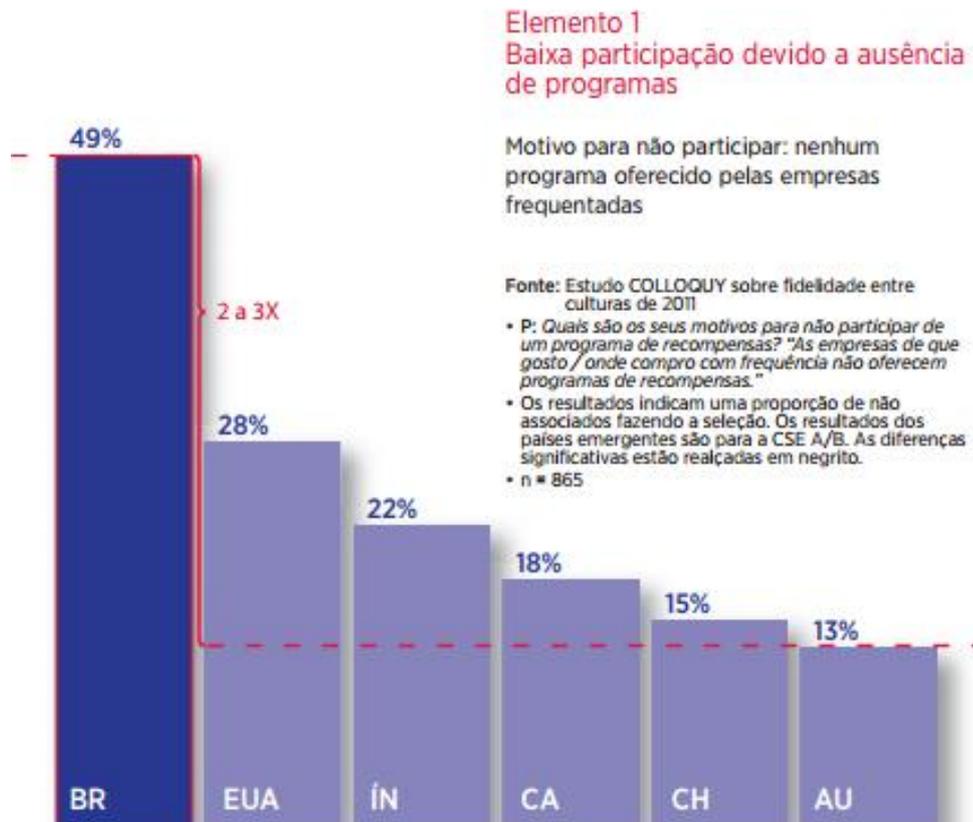
A concentração de grandes empresas de vários segmentos na região de São Paulo e Rio de Janeiro torna o ambiente desta região mais competitivo e complexo, obrigando as mesmas a identificar novas praças de atuação.

Além disso, a carência de empresas em regiões consideradas secundárias (como o Rio Grande do Sul) abre uma lacuna interessante para a atuação de organizações com expertise e *know-how* no setor.

Soma-se ao crescimento e disseminação da cultura de fidelidade no Brasil, o excepcional momento econômico pelo qual passa nosso país e o otimismo gerado para o futuro dentre os cidadãos e consumidores brasileiros. Segundo um estudo na empresa Colloquy (O ponto de mudança do otimismo: Diversidade da fidelidade no Brasil, de 2011), a

principal justificativa para a baixa participação dos brasileiros em programas de fidelidade é justamente a inexistência dos mesmos nas empresas frequentadas.

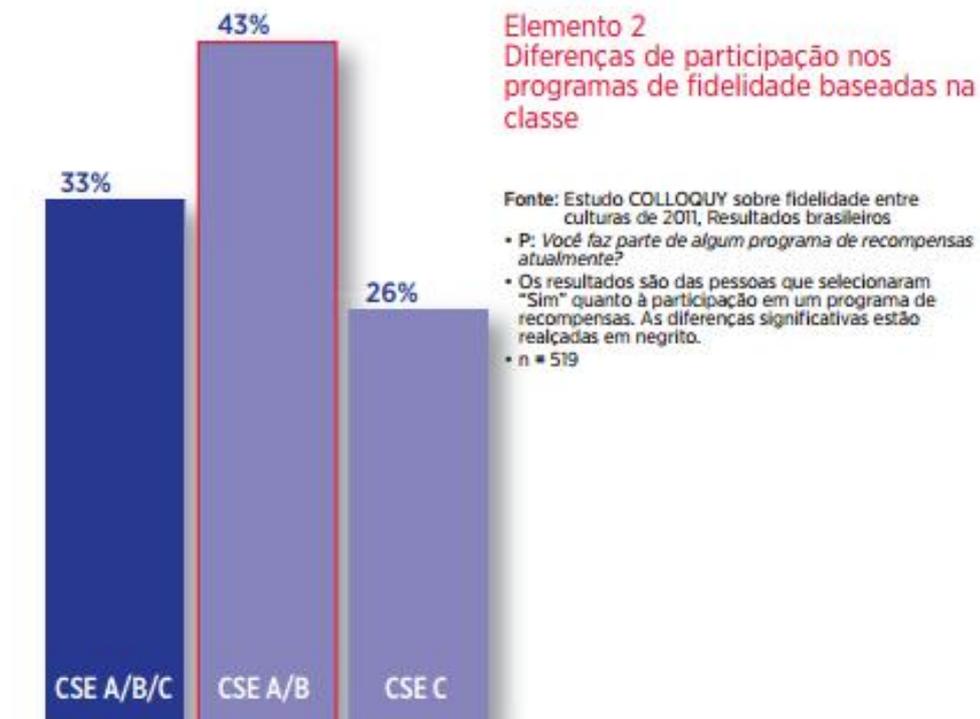
Gráfico 1 - O ponto de mudança do otimismo: diversidade da fidelidade no Brasil - Elemento 1.



Fonte: Estudo COLLOQUY (2011).

Por outro lado, o desejo de ingressar e engajar-se nestes programas é claramente evidente: um terço dos brasileiros já participa de algum programa de recompensas de fidelidade. Um consumidor que deseja ser recompensado por sua fidelidade é alguém que não se baseia mais apenas no preço como única medida de valor. Dentre os resultados deste estudo, importante salientar ainda as diferenças de participação através das classes sociais:

Gráfico 2 - O ponto de mudança do otimismo: diversidade da fidelidade no Brasil - Elemento 2.



Fonte: Estudo COLLOQUY (2011).

Este gráfico reforça a conexão entre poder de compra e onde os programas associados estão se proliferando. Os setores de negócios que atendem as camadas superiores - como viagens e serviços financeiros - são os programas de fidelidade de maior penetração (segundo estudo da Finnacord Global Coalition Program, de 2010, os segmentos aeroviário e bancário representam cerca de 40% do total de programas de fidelidade no mundo). A discrepância ilustra a relação direta entre alto *spending* (gasto médio mensal de um consumidor em determinado estabelecimento comercial) e a consequente capacidade de acumular pontos e ganhar recompensas dentro de um período de tempo razoável. Isto é, criar relevância a todos participantes, mesmo que tratando os diferentes de formas diferentes. Sem contar, é claro, que os programas internacionais destes setores estão entre os mais fáceis de copiar e importar.

2 PROGRAMAS DE COALIZÃO

Entendido as complexidades envolvidas na criação e implantação de programas de fidelidade proprietários, mas ao mesmo tempo analisadas as oportunidades decorrentes da utilização de tais ferramentas e suas reais possibilidades de novas receitas geradas através de suas consequências, surgem a partir dos anos 80, os chamados programas de coalizão.

Resumidamente trata-se de programas de fidelidade em que seus membros podem ganhar pontos (milhas) através de suas despesas de consumo em diversas empresas e tipos de estabelecimentos, o que acelera o processo de acúmulo de pontos, atingindo mais rapidamente a pontuação necessária para o prêmio almejado, em um portfólio mais atraente e com maior variedade de produtos e serviços. Isto é, quando duas ou mais empresas se unem, oferecem uma proposta de valor mais atraente aos seus consumidores. Abaixo um breve esquema apresentando o funcionamento deste tipo de negócio:



Fonte: Grupo LTM (2012).

Em linhas gerais, tornam-se soluções mais acessíveis as empresas interessadas na criação de estratégias de relacionamento e fidelidade com seus clientes, que por sua vez entendem e percebem um maior valor agregado e uma expressiva relevância ao participar deste modelo ao invés de programas exclusivos e proprietários que restringem as opções de resgate e dificultam a sua experiência de consumo.

3 EMPRESA

Frente a estes dados concretizam-se inúmeras oportunidades para as empresas brasileiras e pouquíssimas companhias se posicionam como prestadores de serviços completos na área do *loyalty*. Aqueles que ingressam neste mercado, na maioria das vezes, não ingressam com soluções completas, o chamado “*Full Service Provider*” (provedor completo de serviços) e abrem uma excepcional oportunidade para a expansão nacional de uma organização como o Grupo LTM.

Desta forma, a LTM posiciona-se como uma *holding* especialista no desenvolvimento e gerenciamento de estratégias de comunicação e negócios para o mercado de Loyalty e Trade que consolida, interage e catalisa toda a cadeia de valor entre consumidor, trade e indústria, por meio da gestão de empresas independentes que dividem suas atuações em duas frentes: comunicação e tecnologia.

- 1) **Web Prêmios:** empresa de serviços especialista no desenvolvimento de plataforma de incentivo e premiação para o mercado B2B (*Business to Business*). Possui uma plataforma exclusiva de customização em escala de programas de premiação e integração com mais de 80 varejistas nacionais e regionais. Contabiliza uma média de 2 milhões de usuários ativos (provenientes de diferentes programas de incentivo), mais de 13 milhões de transações processadas, com uma média de 140 mil resgates por mês (cerca de 4.600 por dia).
- 2) **Web Provider:** empresa de tecnologia com *know how* (conhecimento processual e técnico) em desenvolvimento de soluções, ferramentas, BI, criação e inovação para as áreas de vendas e marketing. Conhecimento em profundidade das regras de negócio do mundo da comunicação e visão de produtificação
- 3) **Casanova:** empresa de comunicação focada em serviços de Loyalty Marketing com uma visão multidisciplinar para indústria e serviços. Líder no desenvolvimento de programas de relacionamento e incentivo, além de forte atuação nas disciplinas de marketing promocional, digital e ativação. Possui como diferencial uma plataforma proprietária de fidelidade, incentivo e promoção para pequeno e médio varejo. Atua exclusivamente para soluções corporativas (*B2B*).
- 4) **Locomotiva:** empresa de consultoria especializada na implementação de estratégias e ferramentas para o mercado emergente - produto, comunicação,

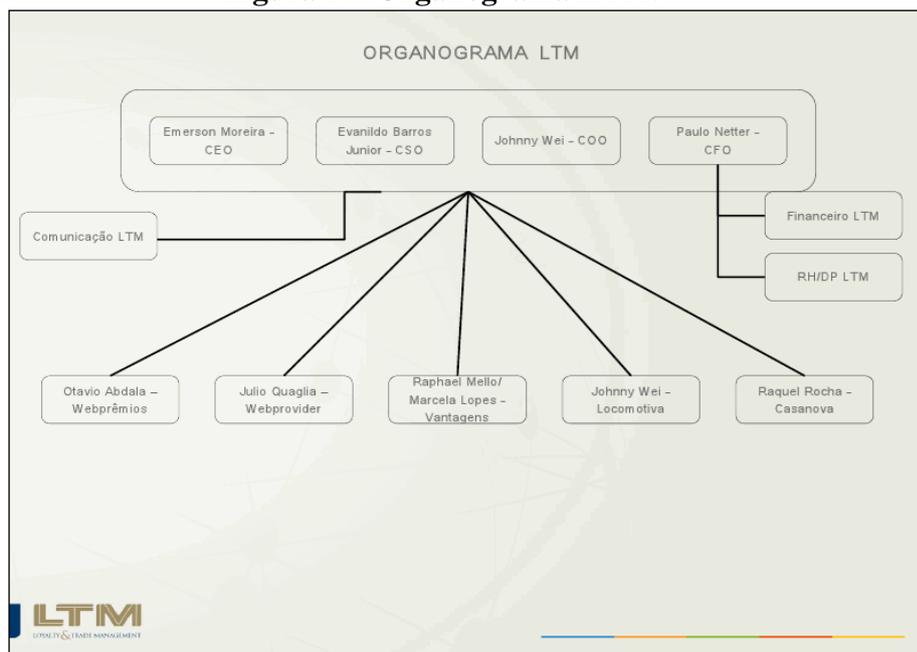
distribuição e promoções - visando viabilizar novas plataformas de negócio com geração de valor para o consumidor e o cliente. Possui como parceiro estratégico e exclusivo, a empresa DataPopular e a consultoria The Next Practice (Professor C. K. Prahalad).

- 5) **Vantagens:** empresa de serviços especialista no desenvolvimento de Plataforma de Coalizão para o mercado *B2C* (consumidor final) que reúne empresas de diferentes setores em um mesmo programa de fidelidade, oferecendo pontuação e benefícios. Pioneira na captura de pontos da indústria e empresas de aquisição, *software* proprietário de automação comercial e integração com POS da CIELO. Trata-se da plataforma de coalizão proprietária do Grupo LTM e tema no presente trabalho.

Existindo há quase 10 anos, a empresa movimentou quase R\$ 200 milhões de reais em volume de negócios em 2011, gerindo quase 150 programas, tanto de B2B quanto B2C, atendendo 98 clientes (em sua maioria de grande porte) e tendo aliança com mais de 80 parceiros de *e-commerce* e resgate.

Formada por empresários e diretores oriundos basicamente do mercado de programas de incentivo e premiações, agências de marketing de relacionamento e ainda do segmento financeiro. A experiência da presidência e do conselho de administração da companhia remonta a quase três décadas destes setores.

Figura 2 - Organograma LTM.



Fonte: Grupo LTM (2012).

Liderada pelo fundador e atual presidente, Emerson Moreira, a companhia é gerida a partir de quadro de “chefes executivos de ofício” composto por quatro cargos principais: presidente executivo, também denominado pelo estrangeirismo “CEO”; diretor de estratégia e expansão, “CSO”; diretor de operações, “COO”; e ainda, um diretor financeiro, “CFO”. Abaixo destes quatro executivos, as áreas de comunicação, recursos humanos e o setor financeiro respondem diretamente a esta estrutura e cada empresa do grupo possui um diretor geral responsável. No total a empresa conta com cerca de 350 funcionários sediados na matriz em São Paulo.

Os gerentes regionais, por constituírem-se apenas como bases com fins comerciais reportam-se a diferentes diretores da matriz.

Contextualizados o mercado de fidelidade e coalizão e compreendido as carências regionais, o Grupo LTM visa implantar o seu Programa Vantagens de Coalizão, a partir de seu posicionamento como uma plataforma com abrangência nacional e expansão regional, no Rio Grande do Sul. Desta forma, pergunta-se: **qual a melhor estratégia para o ingresso no mercado gaúcho?**

4 OBJETIVOS

4.1 GERAL

Estruturar um plano de negócio para implantação de um programa de coalizão no Rio Grande do Sul utilizando-se o método Canvas.

4.2 ESPECÍFICOS

Para atender o propósito anteriormente citado, se define os seguintes objetivos específicos:

- ↳ Buscar dados secundários relativos ao mercado de *loyalty*;
- ↳ Identificar as estratégias de expansão definidas pela matriz do Grupo LTM;
- ↳ Preparar cenário para a implantação do plano de negócio no Rio Grande do Sul.

4.3 MÉTODO

- ↳ Entrevistas com diretoria do Grupo LTM;
- ↳ Análise através do método Canvas;
- ↳ Pesquisa em materiais da internet oriundas de empresas do setor.

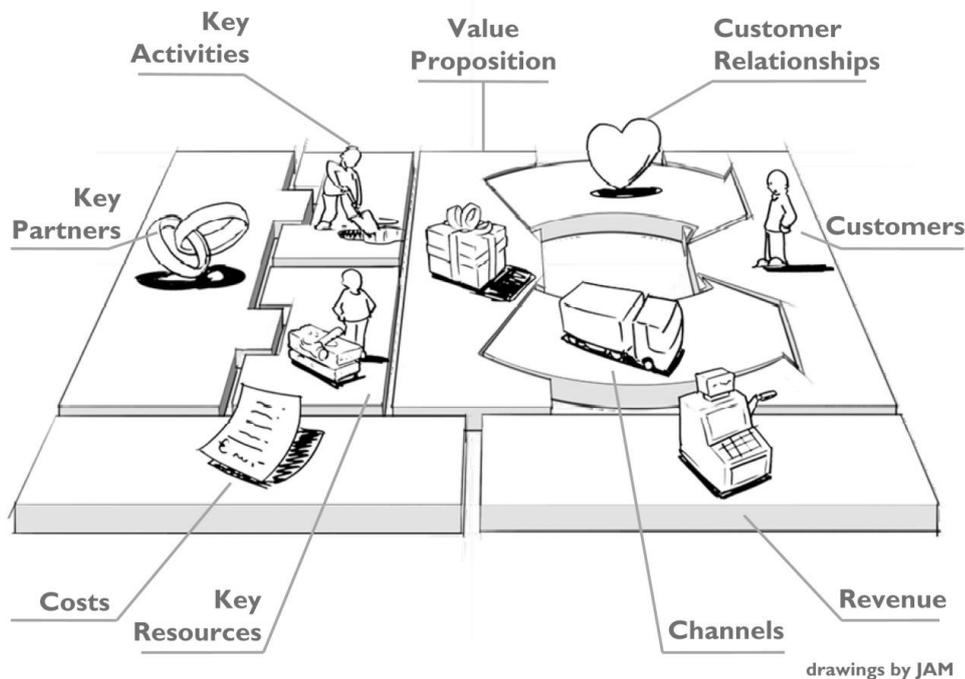
5 MÉTODO CANVAS

O Modelo de Negócio Canvas é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que, de maneira rápida e, de certa forma, lúdica permite definir, validar e viabilizar uma ideia, projeto ou Startup, além de descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor de sua empresa.

Esta ferramenta foi desenvolvida pelo professor, escritor, consultor e palestrante Alexander Osterwalder e cerca de 470 colaboradores de 45 países, baseado em um trabalho anterior sobre o chamado Business Model Ontology.

Este mapa visual pré-formatado contém nove diferentes blocos do modelo de negócios que representam graficamente desde os processos-chave da empresa e mostra como ela atenderá às necessidades e desejos dos clientes, até como se dará a obtenção de lucro e sua estratégia para manter-se no mercado de forma sustentável, ao longo de um determinado período de tempo. Sua representação é livre, mas invariavelmente é ilustrada da seguinte forma:

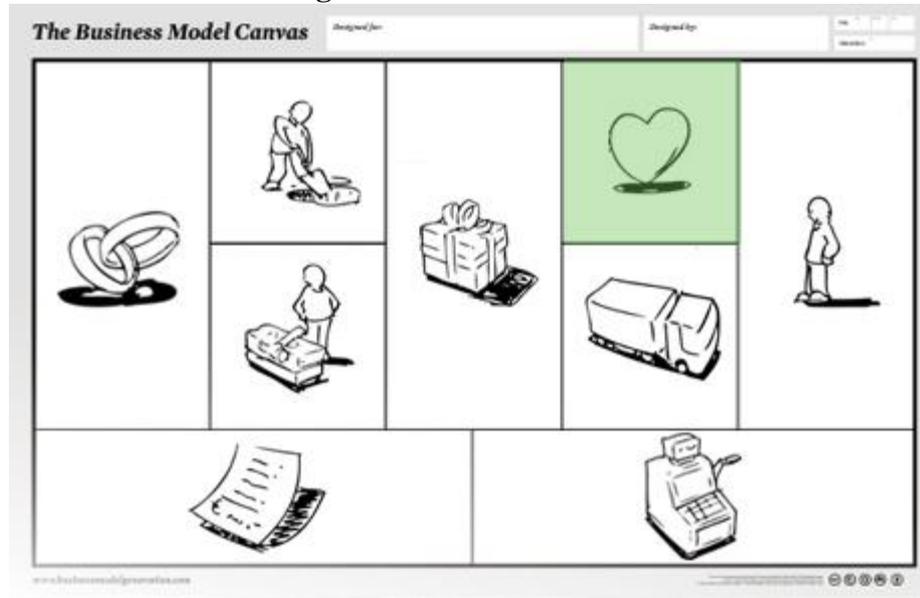
Figura 3 - Mapa visual com nove diferentes blocos de modelo de negócios.



Fonte: Osterwalder (2011).

Inicialmente utilizada por empreendedores e pequenas empresas (por sua facilidade de compreensão e agilidade na estruturação) hoje é implantada também por grandes organizações como GE, 3M, Rede Globo, Votorantim Cimentos, entre outras.

Figura 4 - Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder (2011), adaptado pelo autor.

5.1 SEGMENTOS DE CLIENTES

Este item representa, em síntese, os diferentes grupos de pessoas e organizações que o Programa Vantagens visa alcançar e servir.

Podemos definir a segmentação de clientes neste caso como uma Plataforma Multilateral, também apresentada como Mercados Multilaterais. Trata-se de uma plataforma que reúne e atende interesses de três grupos distintos e interdependentes de clientes. O Programa Vantagens posiciona-se como um intermediário que os conecta.

1) Base de Usuários

- ↪ Membros cadastrados que utilizam o programa.
- ↪ O programa é aberto a qualquer pessoa interessada, mas tem como foco o público das classes emergentes (classe C e D), visto as lacunas oferecidas pelo mercado e as boas perspectivas sugeridas para o futuro nestes segmentos.

2) Base de Parceiros

↪ Parceiros de Acúmulo

- ✓ Estabelecimentos Comerciais, empresas e instituições que distribuem pontos aos seus clientes e membros do programa a partir do consumo dos mesmos de seus produtos e serviços.

↪ Parceiros de Resgate

- ✓ Estabelecimentos Comerciais, empresas e instituições que permitem a troca de Pontos Vantagens pelos seus produtos e serviços.

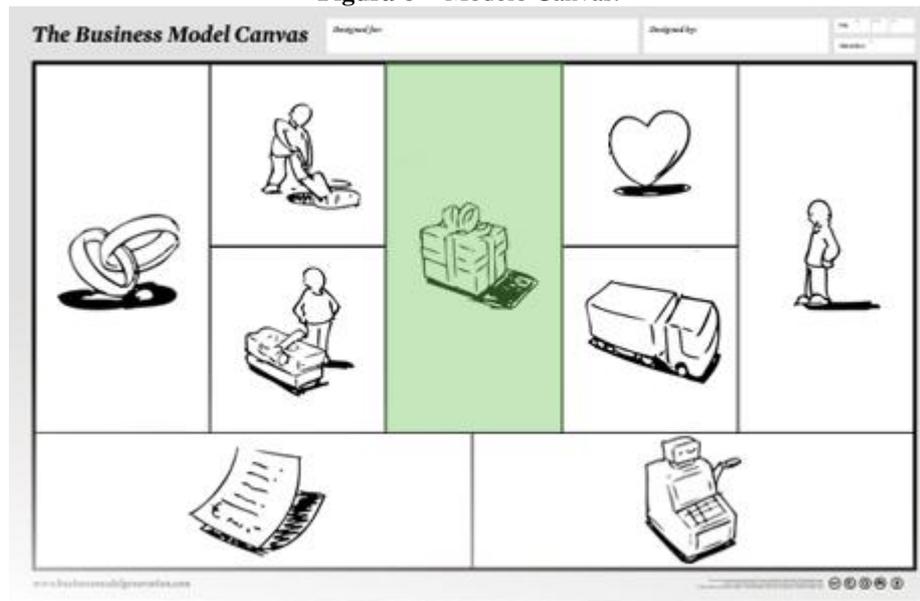
No exemplo de Brasília, onde o Programa Vantagens foi concebido e executado com exímio sucesso no segundo semestre de 2011, são mais de 300 lojas e estabelecimentos comerciais cadastrados como parceiros de acúmulo e uma listagem de cerca de 400 mil opções e itens de resgate. Segue abaixo uma tela que apresenta alguns destes parceiros:

Figura 5 - Parceiros do Programa Vantagens.



Fonte: Grupo LTM (2012).

Figura 6 - Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder (2011), adaptado pelo autor.

5.2 PROPOSTA DE VALOR

Por tratar-se de uma plataforma multilateral, onde se visa agregar valor a diferentes segmentos de clientes é salutar destacar, separando-os:

1) **Membros:**

- a) **Relevância:** Com a possibilidade de reunir pontos de diferentes programas de fidelidade em uma única conta, cria-se uma maior relevância para o usuário que passa a ter acesso a, além de um valor nominal mais expressivo, uma variedade mais completa de opções para resgate. Se antes, ao consumir em “X”, o consumidor poderia resgatar seus pontos apenas em “X”, agora pode acumular e resgatar pontos em “X”, “Y”, “Z”, etc. Além disso, o acúmulo de pontos torna-se mais rápido a partir do momento em que o usuário tem acesso a diferentes fontes de pontuação.
- b) **Conveniência:** Por tratar-se de uma plataforma *online* e todos os parceiros de resgate terem suas estruturas de e-commerce conectadas, o participante do programa consegue fazer resgates com maior conveniência.

- c) **Facilidade e Organização:** Em um recente estudo sobre mercado de *loyalty* no Brasil e mercados emergentes da revista internacional *Colloquy*, constatou-se que os quatro principais influenciadores para que os brasileiros ingressem em um programa de coalizão são relacionadas à ideia de facilidade de utilização. Com o somatório da pontuação de diferentes programas de fidelidade e relacionamento em apenas um local, facilita-se a organização e gestão da mesma ao usuário.

2) Parceiros de Acúmulo

- a) **Relevância:** Como já foi comentado anteriormente, o surgimento de inúmeros Programas de Relacionamento e Fidelidade em empresas de diferentes segmentos, ao mesmo tempo em que cria um aculturamento no que tange a utilização destes programas, desafia as empresas proprietárias dos mesmos na diferenciação destes e na criação de relevância para seus consumidores. A partir da integração de suas estratégias de fidelização a programas de coalizão como o Programa Vantagens, há um incremento de percepção de valor por parte dos usuários e também uma redução no custo de aquisição e retenção de clientes.
- b) **Exposição:** A integração da estratégia de fidelização de uma empresa a um programa de coalizão gera a possibilidade de acesso da mesma a uma base de consumidores de outros segmentos, além da criação de um novo canal de divulgação da marca.
- c) **Redução de Custos:** Um dos grandes entraves no que diz respeito à criação de programas de fidelidades próprios é justamente o investimento necessário para a sua criação, manutenção e expansão. Neste quesito o ingresso em uma plataforma de coalizão, como o Vantagens reduz os mesmos significativamente, além de redistribuir as áreas que receberam os tais recursos, isto é, ao invés de investir em tecnologia, pessoas, por exemplo, a empresa canaliza na premiação e nos benefícios oferecidos aos seus membros.

Gráfico 3 - Programa próprio e Programa de coalizão.



Fonte: Grupo LTM (2012).

Soma-se a isso, o posicionamento do Programa Vantagens como o “ponto” mais acessível frente às opções disponíveis no mercado brasileiro. Além de trabalhar dentro de uma grade de valores decrescente, como apresentada abaixo, que incentiva o crescimento gradual de premiações ao longo do tempo:

Quadro 1 - Volume de pontos / mês e preço do ponto.

Volume de Pontos / mês		Preço do Ponto (R\$)
DE	ATÉ	
1	5.000.000	0,0163
5.000.001	10.000.000	0,0150
10.000.001	20.000.000	0,0139
20.000.001	30.000.000	0,0133
30.000.001	50.000.000	0,0127
50.000.001	70.000.000	0,0121
70.000.001	90.000.000	0,0116
Acima	90.000.001	0,0110

Fonte: Grupo LTM (2012).

3) Parceiros de Resgate

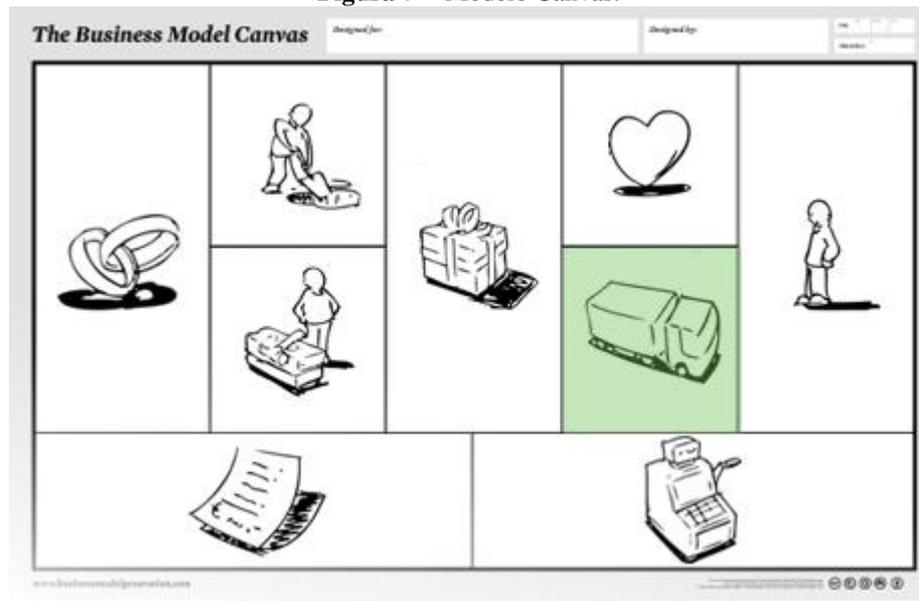
- a) **Canal de Vendas:** Com a entrada em um programa de coalizão, as empresas aderem a mais um canal de vendas e prospecção, encontrando nesta base, novos clientes do mesmo segmento ou até mesmo de diferentes setores da economia.
- b) **Divulgação:** A empresa encontra através da divulgação do programa de coalizão, oportunidade de divulgação de seus produtos e serviços, além da criação de promoções e ações de marketing específicas para esta base de consumidores.
- c) **Eficácia:** O Programa Vantagens posiciona-se como um programa de coalizão *shopper*, isto é, uma plataforma para acúmulo e resgates de pontos, focada principalmente no varejo e outros serviços. Desta forma, surge como uma alternativa a outros programas de multifidelidade existentes onde o resgate efetuado pela base chega a ser quase que em sua totalidade em passagens aéreas. Este alto apelo da obtenção de viagens grátis, existente nos programas de coalizão conhecidos como *flyers*, apesar de gerar um alto grau aspiracional, restringe a expansão destes apenas ao topo da pirâmide, isto é:

$$1USD = 1 \text{ milha}$$

$$10.000 \text{ milhas} = 1 \text{ trecho}$$

Além disso, outra característica muito expressiva destes programas *flyers* é a concessão de pontos estar concentrada em grandes bancos e emissores de cartões. Por outro lado, os programas *shoppers*, como o Vantagens, destacam-se por uma maior facilidade e rapidez de acúmulo de pontos e resgate de produtos e serviços e uma presença no ciclo de consumo diário do consumidor. Outro ponto relevante é o cruzamento de diferentes bases de dados e a gestão e mapeamento constante de vários comportamentos de consumo do varejo, que torna os serviços de CRM mais efetivos aos parceiros participantes. Gera-se com isso, flexibilidade e facilidade para promover produtos e serviços destes com ações direcionadas e promoções cruzadas com outros parceiros da rede.

Figura 7 - Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder (2011), adaptado pelo autor.

5.3 CANAIS

O item canais descreve como uma empresa se comunica e entrega sua proposta de valor a todos segmentos de clientes anteriormente descritos. Além de compor a *interface* de vendas e comunicação, este item serve para outras diferentes funções, como ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa. Conforme descrito no livro Business Model Generation, “Os canais têm cinco fases distintas. Cada Canal pode cobrir algumas ou todas as fases. [...] Distingue-se entre canais diretos e indiretos, bem como entre Canais particulares e Canais em parceria” (OSTERWALDER, 2010, p. 27).

Quadro 2 - Tipos e fases do Canal.

TIPOS DE CANAIS			FASES DO CANAL				
PROPRIETÁRIOS	DIRETO	EQUIPE DE VENDAS VENDAS NA WEB LOJAS PRÓPRIAS	1. CONHECIMENTO: Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e	2. AVALIAÇÃO Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor de	3. COMPRA Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços	4. ENTREGA Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	5. PÓS VENDA Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?
PARCEIROS	INDIRETO	LOJAS PARCEIRAS ATACADO					

Fonte: Osterwalder (2010, p. 27).

1) Proprietário Direto - Vendas na Web: para o programa Vantagens nada é mais importante do que seu relacionamento (e conseqüente conhecimento) com seus clientes e parceiros. A manutenção constante de uma relação próxima e atualizada

com estes gera informações e *insights* importantes para uma estratégia permanente de criação de valor e relevância aos envolvidos no programa. Desta forma, a internet consolida-se como o principal canal de comunicação entre o Vantagens e sua cadeia de parceiros e clientes. O que encontramos no livro, até agora citado, como um “Canal Proprietário Direto, Vendas na *Web*”, podemos descrever sendo a “Plataforma *Web*” desenvolvida para ser utilizada como principal canal de comunicação e relacionamento entre os clientes e parceiros envolvidos no programa de coalizão.

a) **Plataforma *Web*:** com uma plataforma simples e moderna, a plataforma *web* desenvolvida pelo Vantagens serve como principal *interface* entre o programa, clientes e parceiros (lojistas). Através dela, os membros participantes têm acesso a todas ofertas e promoções disponíveis, além de uma área de cadastro pessoal (informações de seus pontos, dados cadastrais, histórico de consumo, *tracking* [acompanhamento]*online* dos resgates, etc.).

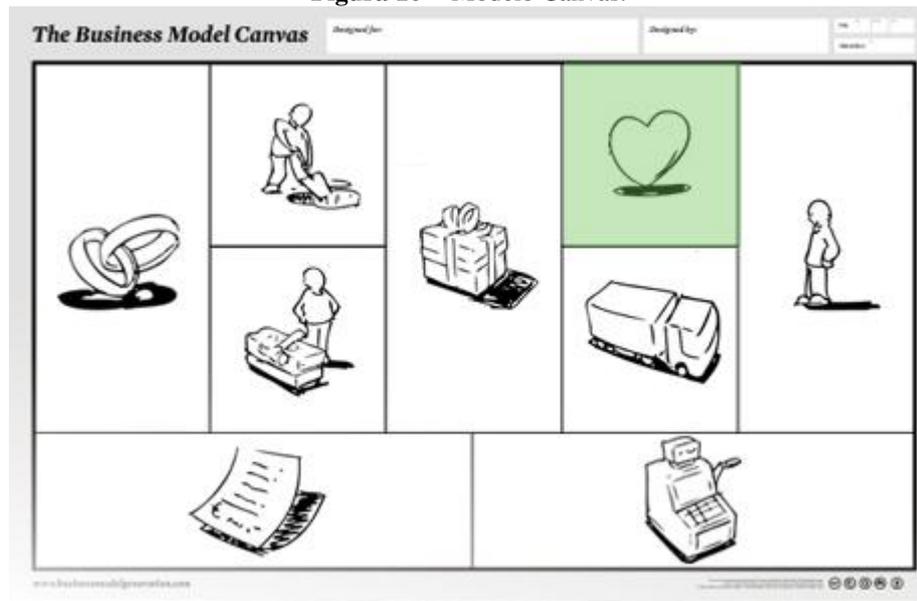
Figura 8 - Plataforma *Web*.



Fonte: Grupo LTM (2012).

Além disso, existe dentro desta plataforma, uma área restrita e exclusiva aos parceiros de acúmulo e resgate. O “Ambiente Lojista”, também conhecido como “Admin”, permite aos parceiros a gestão e lançamento de novas promoções e ofertas, além de um controle preciso de pontos resgatados,

Figura 10 - Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder (2011), adaptado pelo autor.

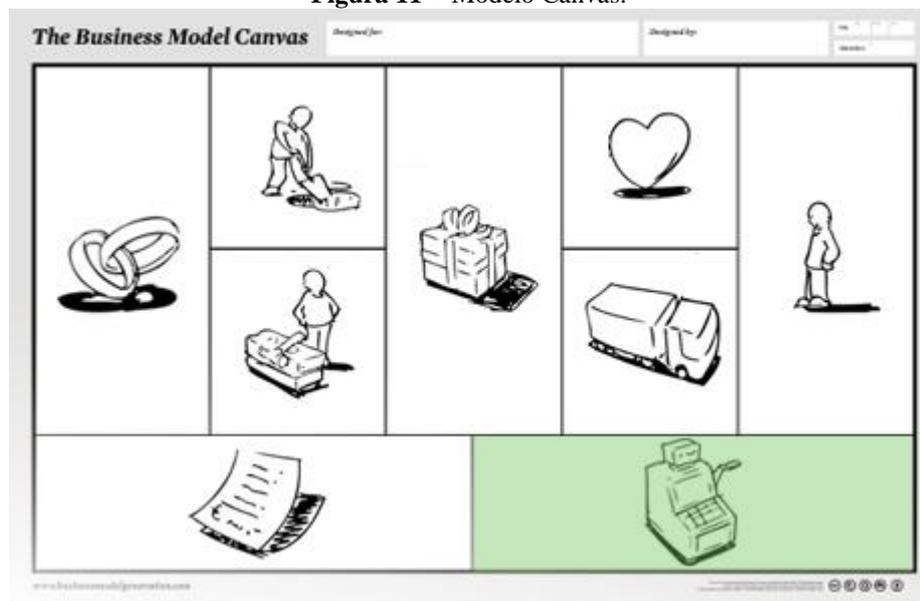
5.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Neste bloco analisam-se os tipos de relação que a organização estabelece com cada Segmento de Clientes específicos. O esclarecimento destas relações é imprescindível para o sucesso do modelo de negócio. De certa forma, as motivações que guiam estas relações podem ser divididas em: conquista do cliente, retenção do mesmo e ampliação das vendas.

- 1) **Self Service:** através da utilização de ferramentas tecnológicas e plataformas digitais, tanto o acúmulo quanto o resgate de pontos consegue ser efetuada sem necessidade de um contato pessoal entre o membro participante e o programa de coalizão. Desde a leitura da consumo de um item em algum parceiro conectado até o resgate de uma recompensa a partir da sinalização do interesse na plataforma digital, acontece virtualmente. Assim, o Vantagens oferece os meios necessários para a efetivação de todo processo.
- 2) **Assistência Pessoal:** a interação entre parceiros conectados com programa consiste em, de um lado, uma relação através das plataformas digitais, mas por outro se percebe a necessidade de um acompanhamento baseado na interação humano. Desde o período de conquista do novo cliente, passando pela retenção do mesmo

(apresentação do conceito e do programa de coalizão, potenciais de ganho através da boa utilização do modelo de negócio aqui descrito, além da gestão e supervisão do aproveitamento extraído pelo parceiro durante o período em que participa do programa).

Figura 11 - Modelo Canvas.

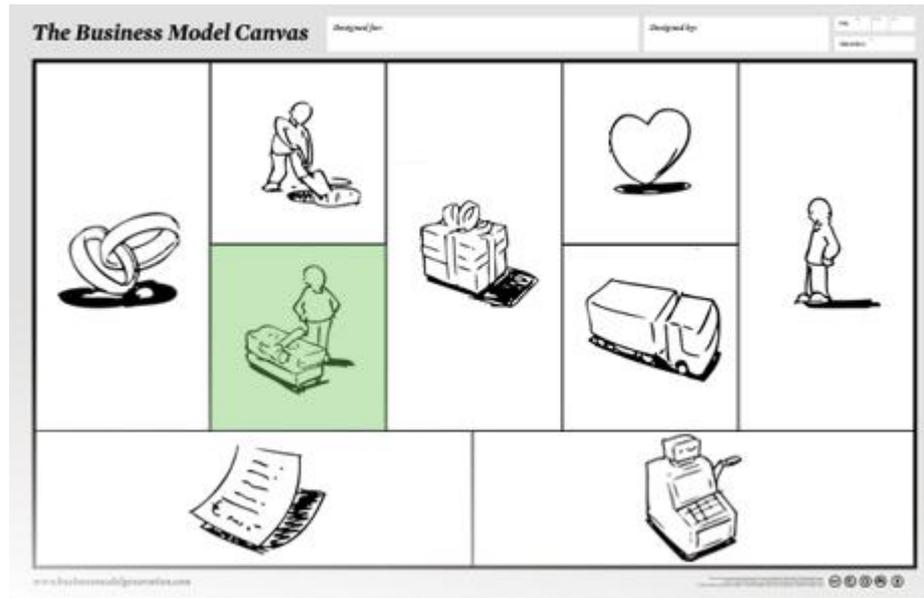


Fonte: Osterwalder (2011), adaptado pelo autor.

5.5 FONTES DE RECEITA

Como é descrito no livro de Alexander Osterwalder (2010), se “o cliente é o coração de um Modelo de Negócios, o componente ‘Fontes de Receita’ é a rede de artérias”. No caso de um programa de multifidelidade como o Vantagens, a receita é proveniente de cinco diferentes origens:

- 1) **Spread:** refere-se à diferença entre o preço de venda dos pontos e o custo dos resgates.
- 2) **Breakage:** pontos emitidos que não são resgatados e, por isso, não geram custos. Os pontos do Programa Vantagens expiram em dois anos. Os pontos vendidos pelo Programa Vantagens têm sua receita reconhecida somente quando são resgatados. Entretanto, dado que cada ponto emitido tem validade de dois anos, alguns expiram antes do resgate, o que gera uma receita livre de custo. Ao final de cada mês, a



Fonte: Osterwalder (2011), adaptado pelo autor.

5.6 RECURSOS PRINCIPAIS

Segundo Osterwalder (2010), o quesito Recursos Principais se refere àqueles pontos tidos como determinantes para uma execução bem sucedida do Modelo de Negócio. Normalmente estes são categorizados em Físico, Intelectual, Humano e Financeiro. No caso do Programa Vantagens, entende-se que base de dados e tecnologia (todos estes recursos intelectuais, segundo o modelo Canvas) são os componentes mais importantes para o sucesso na implementação do programa.

5.6.1 Base de Dados

Para um programa de coalizão, nada mais importante do que sua base de participantes e parceiros (acúmulo e resgate). Desta forma, para o surgimento, expansão e sucesso de uma empresa como o Vantagens é imprescindível que o Programa possua tanto uma base de membros cadastrados e ativos, quanto uma base de lojistas, organizações e instituições cadastradas como parceiros de interação com os participantes. O grande dilema neste modelo de negócio é como desenvolver ambos concomitantemente de forma que a base de membros

expanda na medida em que aderem novos parceiros que despertem o interesse dos primeiros. E para os parceiros, sendo a sua grande moeda de interesse o tamanho da base de cadastrados, esta cresça em um volume e velocidade relevante para alavancar suas vendas e tornar a compra de mais pontos Vantagens uma atividade-chave dentro das suas ações de marketing.

5.6.2 Tecnologia

Este é certamente o recurso-chave mais importante da empresa. O Programa Vantagens se beneficia dos serviços da “companhia - irmã”, pertencente também ao Grupo LTM, chamada *Web Provider* (especializada no desenvolvimento de soluções de tecnologia para área de marketing, trade e vendas). Esta por sua vez, participa desde o desenvolvimento da plataforma web que, como foi citado anteriormente, é o principal canal de comunicação e relacionamento com todos os pontos relacionados ao programa, como também nas soluções desenvolvidas tanto para os participantes cadastrados, como para os lojistas e parceiros conectados.

↳ **Membros cadastrados:**

- ✓ **Plataforma Web.** Desde a identidade visual aos *wireframes* do portal (“esqueleto” do *site* com desenho estrutural das funcionalidades e design de interação do usuário). Além disso, a construção da área interna e a integração com sistemas externos, como outros programas de fidelidade (para validação e acúmulo de pontos) e lojas de *e-commerce* (para resgate de prêmio, produtos e serviços).

↳ **Parceiros de Acúmulo e Resgate:**

- ✓ **POS Proprietário e Aliança com a Cielo:** *Points of Sale* são terminais eletrônicos que através da transação da venda com cartões de crédito e débito consegue, por um lado, converter o valor da compra na pontuação definida por uma régua pré-estabelecida e sincronizar automaticamente com a conta do membro participante. Desta maneira, ao mesmo tempo em que a sincronização das pontuações obtidas em determinado parceiro migram automaticamente para o participante cadastrado, este consegue resgatar produtos e serviços conveniados ao programa diretamente dos terminais

conectados. Para isso, o Programa Vantagem desenvolveu uma solução de *hardware* e *software* própria para esta demanda, além de integrar seu sistema com todo parque de POS da Cielo, líder nacional com cerca de 60% do mercado de aquisição e mais de 1,4 milhões de estabelecimentos comerciais cadastrados. Além do acúmulo e consulta de saldo no ponto de venda, esta estratégia dissemina a cultura e o conceito de fidelização, aumenta as vendas para o varejo e ainda acelera a estratégia de capilaridade, penetrando em novos segmentos. Com isso, posiciona-se como o programa de coalizão com maior capilaridade de captura no Brasil

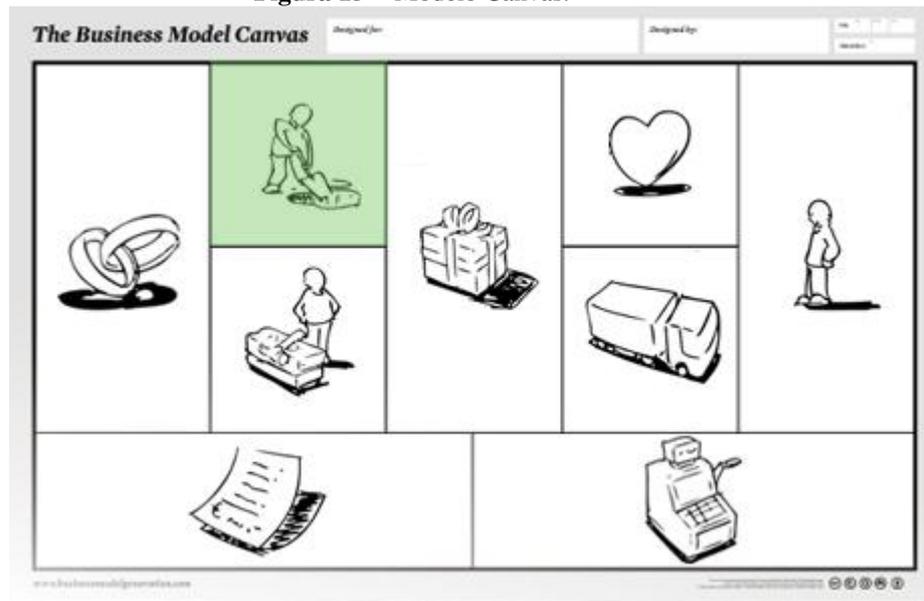
- **Software para leitura de diferentes extensões:** ao conectar-se com inúmeros parceiros de diferentes segmentos, desenvolve-se tecnologia referente a obtenção, mineração e extração de variados formatos de arquivos e documentos. Assim, um lojista de pequeno porte, ao enviar um arquivo em Excel (.exe), com todas movimentações e dados de seus clientes em determinado período, consegue ser lido pelo Sistemas Vantagens tanto quanto o arquivo com extensão .CAT-52, onde algumas Secretarias da Fazenda de grandes cidades já gerem as transações comerciais com CPF no cupom fiscal.

Figura 14 - Desenvolvimento de terminais (POS) próprios do Programa Vantagens e aliança estratégica com a Empresa Cielo, líder nacional em aquisição no Brasil.



Fonte: Grupo LTM (2012).

Figura 15 - Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder (2011), adaptado pelo autor.

5.7 ATIVIDADES-CHAVE

Este item descreve as ações mais importantes da organização para que haja um funcionamento adequado e eficaz para o Modelo de Negócio proposto.

5.7.1 Marketing

- ↳ **Mídia:** ao se tornar uma marca reconhecida e com forte respaldo no mercado, a demanda pelo programa torna-se crescente em todas vertentes: membros participantes, parceiros de acúmulos e, também, parceiros de resgate. Desta forma, é imprescindível uma presença constante e expressiva em veículos de comunicação de grande penetração na região onde o programa será desenvolvido. Além da atração de novos membros, a exposição de mídia gera um atrativo para todos os parceiros envolvidos, afinal estes se promovem através de um novo canal de comunicação e vendas. Assim, comerciais de TV, anúncios em revistas e jornais, spots de rádios, *merchandising* e promoções agressivas nos pontos de vendas tornam-se a base para uma presença midiática expressiva e relevante.

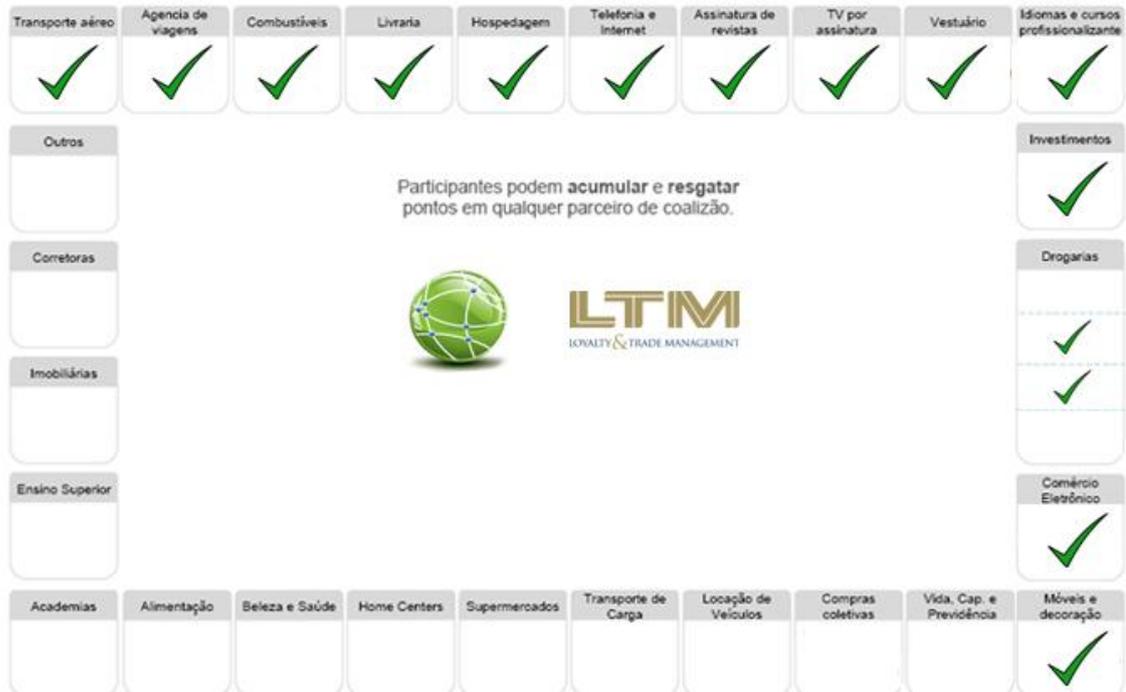
Figura 16 - Materiais para PDV e *Busdoor* do Programa Vantagens.



Fonte: Grupo LTM (2012).

- ↪ **Expansão e Diversificação da Rede de Parceiros:** o constante crescimento no número e a permanente diversidade existente entre os parceiros mantém o programa de coalizão coerente e relevante para os seus participantes. Soma-se a isso, a expansão na venda de pontos e o conseqüente a acréscimo de faturamento e receita comercial.

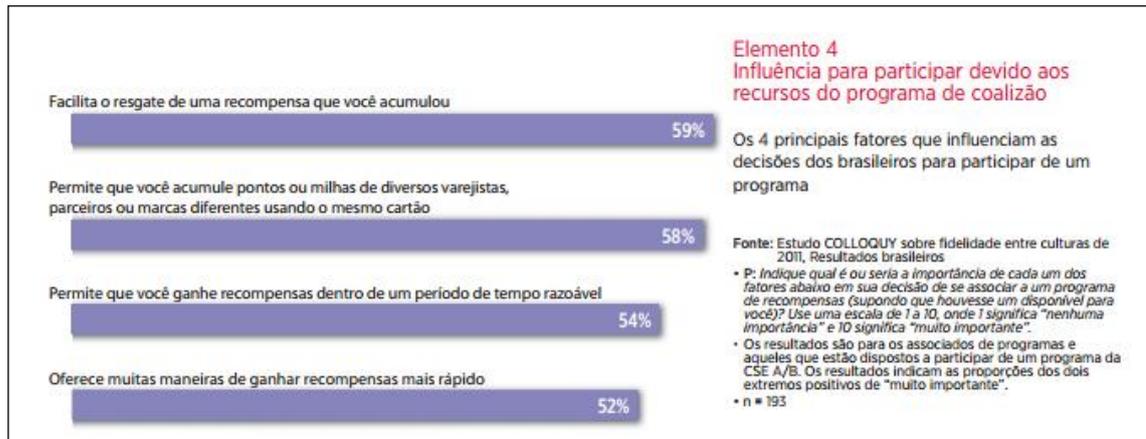
Figura 17 - Expansão e diversificação da rede de parceiros.



Fonte: Grupo LTM (2012).

- ↳ **Melhoria constante da experiência do participante:** Em uma recente pesquisa realizada pela empresa Colloquy e patrocinada pela empresa Epsilon, sobre o mercado de fidelidade no Brasil mostra que os quatro principais fatores influenciadores na decisão de participar de um programa de fidelidade e coalizão são relacionados à qualidade na experiência de consumo do membro participante. Em primeiro lugar, com 59% das indicações dos pesquisados, o quesito refere-se a “acessibilidade” e facilidade no resgate dos pontos acumulados. Com 58%, o quesito “coalizão” traz a ideia de possuir diferentes parceiros de acúmulo para que assim o consumidor consiga ganhar pontos em diferentes situações do seu cotidiano. Já com 54%, o “tempo de resgate” foi determinado com o terceiro aspecto mais importante. Por último, 52% dos entrevistados indicaram um aspecto semelhante ao segundo item: múltiplas opções de parceiros conectados para que isso gere uma maior velocidade de acúmulo de pontos no programa.

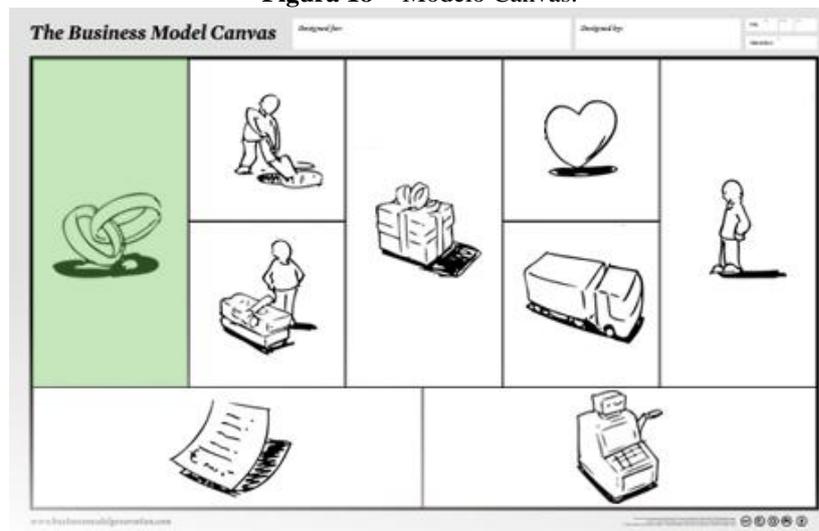
Gráfico 4 - O ponto de mudança do otimismo: diversidade da fidelidade no Brasil - Elemento 4.



Fonte: Estudo COLLOQUY (2011).

Assim, os investimentos referentes às áreas comerciais, na obtenção e cadastro de novos parceiros de resgate e acúmulo; tecnologia, integração e aprimoramento da sinergia com a CIELO e suas soluções nos POS e pontos de venda; e ainda uma constante atualização e análise do comportamento de consumo e demandas oriundas dos membros tornam-se vital para a permanência do Programa Vantagens como um serviço de relevância e fácil usabilidade por parte dos participantes.

Figura 18 - Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder (2011), adaptado pelo autor.

5.8 PARCERIAS PRINCIPAIS

Este componente apresenta a “rede de fornecedores e as alianças corporativas” que põem o Modelo de Negócio “para funcionar”.

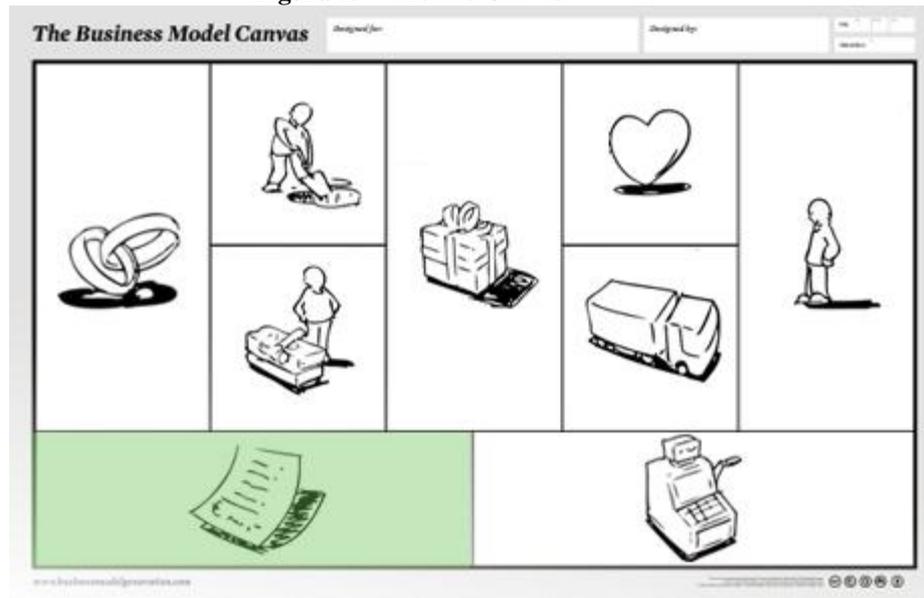
- 1) **WebPartner:** empresa-irmã também pertencente ao Grupo LTM, a WebPartner, a partir de sua posição como principal desenvolvedora de soluções na área de tecnologia para o Programa Vantagens, consolida-se como fornecedor estratégico para a manutenção e crescimento do programa e todas demandas tecnológicas referentes à implementação, crescimento e gestão do mesmo.
- 2) **Bancos Regionais:** a aliança com bancos regionais é a solução compreendida como de maior eficiência no projeto de expansão nacional do Programa Vantagens. Com o posicionamento de programa de coalizão de parceiros regionais e abrangência nacional, a estratégia de associar-se a Bancos de atuação regional, além de atender a demanda de tornar-se o programa de fidelidade da instituição associada, reduz drasticamente os investimentos necessários para a entrada em uma nova praça e já nasce com uma base de cadastrados relevante, além de usufruir da compra e distribuição de pontos do segmento de maior participação no total de faturamento de pontuações no mercado de fidelidade - Bancos e Instituições Financeiras (segundo dados de mercado, hoje o setor financeiro corresponde a quase 70% da compra e distribuição de pontos do mercado de fidelidade). Além disso, os bancos já contam com uma rede adquirência, ou seja, estabelecimentos comerciais e outras pessoas jurídicas que já possuem relacionamento com a instituição financeira e que auxilia e facilita a captação e ingresso de novos parceiros de resgate e acúmulo de atuação regional (e, conseqüentemente, relevantes aos membros do programa). Soma-se a isso o aspecto financeiro da aliança: de um lado, como já foi comentado, a criação de uma base de membros, formatação e aquisição de parceiros, e, conseqüente, entrada em um novo mercado, torna-se expressivamente menos custosa para o Programa Vantagens ao associar-se a um banco regional. Por outro, a integração do mesmo como o programa de fidelidade da instituição parceira, reduz os investimentos da mesma, retira a necessidade de gerir algo que não faz parte do seu *core business* (parte central dos seus negócios - serviços financeiros) e

transforma seu programa de relacionamento e fidelidade em uma fonte de receita e não mais apenas um centro de custo.

- 3) **Cielo:** a aliança com a CIELO S/A (empresa líder em soluções de pagamentos eletrônicos na América Latina) auxilia o Programa Vantagens, ao integrar-se tecnologicamente com a mesma, a desenvolver e oferecer soluções eficientes e necessárias para um relacionamento diferenciado para com seus membros, além de permitir uma integração facilitada dos sistemas de parceiros e aprimorar uma melhor experiência de consumo nos estabelecimentos comerciais participantes, sendo eles de resgate ou acúmulo. Por exemplo: com a tecnologia proveniente da tecnologia CIELO (e seu respectivo “diálogo” com os sistemas do Programa Vantagens), os membros participantes conseguem pontuar diretamente nos parceiros de acúmulo conveniados sem terem que cadastrar suas compras em uma plataforma terceira (*web site*, totem, etc.); outro aspecto diz respeito ao resgate de pontos - sejam eles produtos ou serviços - diretamente no POS Cielo. Exemplo: a posição de parceiro de resgate dos Postos Shell (programa de fidelidade também administrado pelo Grupo LTM) permite que o participante do Programa Vantagens consiga adquirir créditos de combustível diretamente nos terminais CIELO presentes na rede de postos apenas inserindo seu CPF e sua senha Vantagens, sem ser necessária a utilização de cartão ou apresentação de algum documento.
- ✓ **Programas Estratégicos:** mais do que a prestação de serviços no que tange ao desenvolvimento de programas de fidelidade para determinados clientes, o Grupo LTM atua de forma muito singular em determinados projetos elaborados considerados de alguma forma estratégicos. Por exemplo: o Cielo Fidelidade, programa de relacionamento e fidelidade direcionados a mais de 400 mil estabelecimentos comerciais clientes da CIELO, por sua abrangência e capilaridade foi entendido como um projeto estratégico para a expansão da LTM (como grupo no momento em que inúmeras membros cadastrados ao programa conscientizaram-se da importância de soluções desta natureza e contratam os serviços de marketing prestados por empresas da *holding*, como Casanova e Locomotiva) e também do Programa Vantagens, que consegue através do consumo nestes parceiros, pontuar diretamente seus consumidores dentro da plataforma de coalizão, ampliando o leque de membros cadastrados.

Outro exemplo claro é o Programa de Fidelidade dos Postos Shell. Ao gerir o mesmo, o Vantagens disponibilizará a todos seus participantes a opção de acúmulo de pontos nas mais de 7.200 lojas da Shell, além do resgate de créditos de combustível diretamente nos postos, até então um benefício exclusivo do programa dentre seus concorrentes.

Figura 19 - Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder (2011), adaptado pelo autor.

5.9 ESTRUTURA DE CUSTOS

Resumidamente este quadro do Canvas refere-se a todos os custos envolvidos na operação do negócio. “Recursos principais” e “atividades-chaves” no que diz respeito aos seus preços de obtenção e operacionalização ditam este último item. Naturalmente os custos devem ser minimizados em todos Modelos de Negócios, mas de certa forma, podemos distinguir as organizações em dois grandes grupos: “Direcionadas pelo Custo”, como no exemplo das empresas aéreas de baixo preço, onde a redução de custos é permanentemente o quesito de sucesso; ou ainda, as chamadas “Direcionadas pelo Valor”, como em casos de hotéis de luxo ou serviços exclusivos. Sendo o Programa Vantagens o presente material de estudo deste trabalho, podemos incluí-lo na segunda categoria, afinal a percepção de valor e relevância da plataforma é vital para o crescimento do negócio. Sendo assim, investimento em marketing, tecnologia e uma eficiente equipe de vendas.

- 1) **Tecnologia:** a necessidade constante de investimentos na plataforma e em todos os sistemas envolvidos na operação do programa, devido a natural depreciação dos mesmos, torna os custos referentes a este tópico um ponto crucial nos resultados financeiros na companhia. Além disso, imprescindíveis custos envolvidos na prevenção de fraudes e na integração de sistemas (próprio e de parceiros) aumentam os valores deste quesito.
- 2) **Pessoas:** sendo uma empresa basicamente de serviços, a formatação de equipes com grande potencial, exige altos investimentos para atrair e reter estes potenciais.
- 3) **Marketing:** o desenvolvimento de uma marca sólida, que desperte o desejo e gere valor agregado a todos os envolvidos, necessita de altos investimentos em marketing (mídia, materiais para pontos de vendas, ações promocionais, etc.). Com o possível crescimento da concorrência nos próximos anos, torna-se ainda mais importante a consolidação da marca e posicionamento da empresa como um programa diferenciado e orientado aos públicos-alvo já descritos.

6 CENÁRIOS

Cenários, como descreve o livro *Business Model Generation* (OSTERWALDER, 2010), são úteis para guiar o design de novos modelos de negócios ou inovar modelos existentes. De certa forma, ajuda a tornar mais concreto o abstrato e torna-se uma excepcional ferramenta comercial para aquisição de novos parceiros.

Como foi dito inúmeras vezes, para o ingresso em qualquer mercado regional, torna-se necessário a presença, desde o seu início, de parceiros de acúmulo e resgate para que assim consiga-se criar relevância e penetração no mercado em discussão. Desta forma, apresentarei a seguir um modelo desenvolvido a partir do exemplo gerado da experiência de implantação do Programa Vantagens em Fortaleza, no Ceará.

Suponhamos que estejamos prospectando uma rede de lojas de cosméticos com atuação na praça de interesse. Assim, partimos das seguintes premissas:

Quadro 3 - Cenário atual.

Definição do Investimento	
<i>Faturamento</i>	R\$ 5.500.000,00
<i>Bonificação Programa</i>	1,30%
<i>Penetração Programa</i>	5,00%
<i>Investimento Programa</i>	R\$ 3.575,00
Retorno do Investimento	
Representatividade Custo Fixo	30%
Incremento vendas R\$	R\$ 11.916,67
Incremento Vendas %	0,22%
Cenário Atual	
Tickets	45.833
Valor Médio Ticket	R\$ 120,00
Frequência	1
Média Clientes Mês	45.833
Gasto Médio Mês	R\$ 120,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Neste quadro, importante salientar as seguintes informações: a suposta rede, com 10 lojas no mercado onde será implantado o programa, possui um faturamento mensal de 5,5 milhões de reais e pretende definir a sua régua de premiação como, a cada R\$1,00, a

distribuição de 01 Ponto Vantagem, isto é, decorrente das informações de margem do negócio parceiro, negociou-se que a cada um real gasto em compras, a rede poderia oferecer 1,3% em pontos. Como um ponto vantagens equivale a R\$0,01, a empresa compra o ponto do respectivo programa de coalizão por R\$0,013 e com isso a margem do Grupo LTM é de 30% sobre a compra de pontos. Supondo que no primeiro mês de participação no programa apenas 5% da base de clientes da rede será bonificada (devido desconhecimento do programa e natural tempo de amadurecimento do mesmo), o investimento destinado ao Vantagens será de R\$3.575,00.

Além disso, no modelo de negócio do parceiro em estudo, define-se como uma estrutura em que 30% é a representatividade dos custos fixos para manutenção básica para abertura destas 10 lojas.

No terceiro quadro, entende-se como “*tickets*” o número de atuais clientes que ingressarão no programa de coalizão já no primeiro mês (os 5% da base já referida). Soma-se a isso a informação cedida pelo parceiro na qual seu “ticket médio por cliente” é de R\$120,00 por mês e que a frequência média nas suas lojas é de uma vez por mês.

Quadro 4 - Retorno do investimento com aumento do share.

Retorno do Investimento com Aumento do Share						
Frequência	Tickets	Média Clientes Mês	Aumento Share/Clientes Novos	Base Vantagens	% Crescimento na Base	% Crescimento
1	45.833	45.833	99	550.000	0,02%	0,22%

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Usufruindo de tais premissas e considerando que a base inicial de membros, utilizada como exemplo neste cenário (e tida como conservadora) do Programa Vantagens, de cerca de 550 mil pessoas, podemos afirmar que a ativação de apenas 99 novos clientes fruto da integração de programas, geraria um crescimento de 0,22% no faturamento mensal da rede em análise. Observamos o quadro de expectativa de evolução do programa:

Quadro 5 - Expectativa de evolução do programa.

Evolução do Investimento com Aumento da Penetração do Programa								
% de compras de Clientes Vantagens	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 12	Total
	5%	5%	8%	10%	12%	14%	30%	
Quantidade de Tickets Vantagens	2.292	2.292	3.667	4.583	5.500	6.417	13.750	
Faturamento	R\$ 5.500.000,00	R\$ 66.000.000,00						
Investimento em R\$	R\$ 3.575,00	R\$ 3.575,00	R\$ 5.720,00	R\$ 7.150,00	R\$ 8.580,00	R\$ 10.010,00	R\$ 21.450,00	R\$ 139.425,00
Quantidade de Pontos Gerados e Distribuído	275.000	275.000	440.000	550.000	660.000	770.000	1.650.000	10.725.000
Investimento por PDV	R\$ 357,50	R\$ 357,50	R\$ 572,00	R\$ 715,00	R\$ 858,00	R\$ 1.001,00	R\$ 2.145,00	R\$ 13.942,50

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Supomos que no primeiro mês de implantação do Programa Vantagens, apenas 5% base dos atuais clientes da rede ingresse como membros da coalizão. Desta forma, o número

consideraremos que dos 45 mil clientes mensais que frequentam as lojas, o investimento em pontos distribuídos será para apenas 2.292 destes. Em termos de compras de pontos, isso significará uma distribuição de quase 275 mil pontos Vantagens que em termos financeiros significam apenas R\$3.575,00 ou, visto pela ótica das 10 lojas pertencentes à rede, cerca de R\$357,50 por ponto de venda. Ao analisarmos a evolução na capilaridade do programa dentro da base de clientes, perceberemos que há um crescimento deste investimento frente a crescente utilização do modelo de negócio em estudo pelos seus clientes.

No entanto, ao observarmos o quadro que se refere ao Retorno de Investimentos, percebem-se claramente os benefícios no ingresso no modelo de negócio do Programa Vantagens:

Quadro 6 - Retorno de investimentos.

Evolução do Retorno do Investimento									
Ativação da Base Vantagens (550.000 Ativos)	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 12	Total	
	0,05%	0,05%	0,05%	0,10%	0,10%	0,10%	0,20%		
Quantidade de Tickets Vantagens Adicionais	275	275	275	550	550	550	1.100	8.085	
Incremento de Venda	R\$ 33.000,00	R\$ 33.000,00	R\$ 33.000,00	R\$ 66.000,00	R\$ 66.000,00	R\$ 66.000,00	R\$ 132.000,00	R\$ 970.200,00	
Margem na venda Adicional	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 9.900,00	R\$ 19.800,00	R\$ 19.800,00	R\$ 19.800,00	R\$ 39.600,00	R\$ 291.060,00	
Investimento em R\$	R\$ 3.575,00	R\$ 3.575,00	R\$ 5.720,00	R\$ 7.150,00	R\$ 8.580,00	R\$ 10.010,00	R\$ 21.450,00	R\$ 139.425,00	
Retorno do Investimento	R\$ 6.325,00	R\$ 6.325,00	R\$ 4.180,00	R\$ 12.650,00	R\$ 11.220,00	R\$ 9.790,00	R\$ 18.150,00	R\$ 151.635,00	

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

Conforme já apresentado, a base de clientes do programa de coalizão é de 550 mil pessoas na região. Em um cenário muito conservador, ao utilizar-se de todas as ferramentas e estratégias de ativação da mesma (ações promocionais, *call center*, mídia e materiais para pontos de vendas), a rede de lojas de cosméticos utilizar-se de 0,05% de novos cliente provenientes do programa, já representará no primeiro mês, um acréscimo de 275 consumidores que até então não frequentavam os seus estabelecimentos. Considerando o “ticket médio” e o número de novos clientes, há de partida, um incremento de vendas no valor de R\$33.000,00, que há ao calcularmos correlacionando aos custos fixos (determinados em 30%) e retirando ainda os investimentos em pontos adquiridos, torna o programa sustentável, além de retirá-lo como centro de custo e tornar uma fonte de receita para a empresa parceira.

7 ESTRATÉGIA

Após descrever, a partir do método Canvas o Modelo de Negócio do Programa Vantagens, é de suma importância entender o ambiente e em qual contexto este modelo será implantado e desenvolvido. Neste aspecto, o livro Business Model Generation (OSTERWALDER, 2010) considera quatro grandes áreas:

7.1 FORÇAS DO MERCADO - ANÁLISE DE MERCADO

- a) **Fatores de Mercado:** este ponto identifica os pontos chaves direcionando e transformando seu mercado desde os clientes até perspectivas de ofertas, isto é, de sua origem até possíveis desencadeamentos futuros, reflete “onde estamos” e “para onde vamos”. Como já foi descrito anteriormente, estima-se que existam mais de um bilhão de membros cadastrados em diferentes programas de coalizão no mundo. O mercado vem crescendo em ritmo acelerado e muitas características tendem a mudar para os próximos anos:

Quadro 7 - Pesquisa Evolução do Mercado de Loyalty nos Estados Unidos.



Fonte: Estudo COLLOQUY (2011).

Segundo um estudo da empresa Colloquy sobre a “Evolução do Mercado de Loyalty no Estados Unidos”, os programas de fidelidade caminham para uma verdadeira True Open Economy (em uma tradução livre, Economia Verdadeiramente Livre). Em um primeiro momento, no surgimento do conceito e das plataformas de fidelização, existia um modelo de acúmulo e resgate fechado, isto é, os consumidores poderiam acumular e resgatar seus pontos apenas na empresa detentora do programa. Em um segundo estágio, os membros poderiam

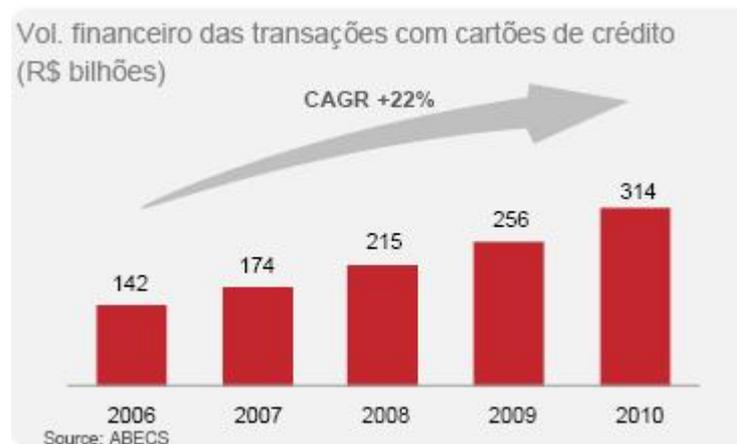
acumular pontos em apenas uma plataforma, mas ganhar recompensas em outros parceiros “conveniados”. Desta evolução, surge enfim as coalizões que permitem o acúmulo e resgate de diferentes empresas parceiras. Após esta etapa surgem aqueles programas onde a transferência de pontuações para outras plataformas e até mesmo para outros membros torna-se aceitável e crescentemente exigida pelos consumidores. Atualmente, no Brasil, as recompensas começam a se tornar mutáveis em dinheiro vivo para aquisição de outros produtos (exemplo anteriormente citado do modelo de negócio adotado entre o Programa Vantagens e o Programa de Fidelidade da Shell onde os membros consomem diretamente dos postos os chamados “créditos de combustível”). Por último, desenha-se o chamado “livre mercado” do mercado de *loyalty*: abertura completa e livre na troca de pontos, mercadorias entre plataformas de fidelidade e seus membros. Após inúmeras entrevistas e conversas com especialistas da área, somaria a este último item dois aspectos: diferenciação e segmentação entre os membros cadastrados nos programas de coalizão para geração de maior valor agregado para os mesmos (faixa etária, estilo de vida, *hobbies*, desejos e anseios, etc.); e ainda, conteúdo, isto é, criação de conteúdo relevante, prestação de serviços exclusivos, entre outros, para que assim, crie-se um maior engajamento e adesão dos cadastrados. Além disso, importante salientar o crescimento acentuado no uso de cartões de crédito no país: nos últimos cinco a participação deste meio de pagamento subiu em média 22% ao ano, o que demonstra uma maior capilaridade entre pessoas de diferentes classes e ainda uma oportunidade no que refere-se a compreensão do funcionamento de programas de fidelidade e coalizão, já que através deste meio, quase que a totalidade dos seus usuário acabam por tornar-se participantes destas plataformas quase que compulsoriamente pelas instituições financeiras envolvidas.

- b) Segmentos de Mercado:** no que tange a adesão de novos membros, Programa Vantagens, mira essencialmente as classes emergentes. A justificativa para isso basicamente reside nas questões referentes ao crescente poder de consumo destas classes no Brasil e, como veremos, a carência na oferta de soluções direcionadas aos mesmos. Quanto aos parceiros de acúmulo, imprescindível focar principalmente em bancos regionais como “âncoras” para o ingresso do Vantagens nestas praças. Como foi descrito anteriormente, este é um dos mais expressivos compradores e distribuidores de pontos neste mercado, além de contar

invariavelmente com grandes bases de membros cadastrados e estabelecimentos (pessoas jurídicas) já clientes e com possível interesse na adesão deste modelo de negócio.

- c) **Necessidades e Demandas:** neste mercado de coalizão e fidelidade, o termo chave é relevância. Desta forma, ao integrar-se a um destes programas, os clientes buscam vantagens, exclusividades e uma boa experiência no que diz respeito ao consumo do leque de benefícios e serviços oferecidos. Com isso, a lacuna observada pelo Vantagens é justamente na abrangência de clientes abrangidos em programas como o Multiplus (oriundo e pertencente a TAM Linha Aéreas), maior programa existente no Brasil: apesar de quase 9 milhões de pessoas participarem, ao analisarmos esta base, observaremos que quase toda ela, além das características propostas pela empresa é composta e orientada para pessoas das classes A/B. Isto é, aqueles que não possuem *spending* médio alto, não conseguem usufruir dos benefícios e dificilmente atingem pontuação suficiente para resgatar seus pontos e trocá-los por produtos e serviços relevantes. Além disso, o vínculo entre o programa com a companhia aérea TAM, defini os resgates de passagens aéreas como o elemento de maior interesse e até aspiracional para seus participantes: o que para pessoas com elevado poder de compra é de fato uma vantagem torna um empecilho para todas outras classes que não conseguem acumular pontuações suficientes. Abre-se aqui uma grande oportunidade para o Programa Vantagens.

Gráfico 5 - Volume financeiro das transações com cartões de crédito.



Fonte: Multiplus (2012).

- d) Custos de Mudanças:** além da restrição de concorrentes existentes no mercado, já foi comentado que o aspecto chave neste modelo de negócio é a relevância oferecida aos membros. No futuro a perspectiva é que tenhamos um “livre comércio e transações” de pontos entre os programas. A questão vital aqui é a permanência de um leque relevante de parceiros, diferenciação pelo aspecto de atuação regional (mais próximos dos participantes) e ainda, oferecimento de conteúdo pertinente e atrativo aos cadastrados. Por outro lado, quando falamos dos parceiros cadastrados, a relevância é o tamanho da base de membros e o comportamento de consumo e engajamento dos mesmos. Desta forma, com uma base expressiva e ativa, os estabelecimentos comerciais não teriam motivos para alterações, ainda mais ao somarmos o aspecto financeiro (proposta de investimentos inferiores à concorrência).
- e) Atratividade de Receita:** ao contrário do modelo de negócio do Multiplus onde grande parte da receita é oriunda do *breakage* gerado pelos pontos expirados e não resgatados pelos participantes, o modelo de negócio proposto pelo Vantagens visa uma intensa atividade por parte dos membros e, conseqüentemente, um volume de resgates expressivos. Desta forma, além da crescente compra de pontos Vantagens pelos parceiros de acúmulo, a bonificação proveniente dos parceiros de resgate acaba por gerar uma fonte de renda lucrativa e, ao mesmo tempo, sustentável ao longo do tempo (visto que no final das contas é vantajoso para os parceiros participantes).

7.2 FORÇAS DA INDÚSTRIA

7.2.1 Forças da Indústria - Análise Competitiva

Concorrentes: restringindo-se ao mercado brasileiro, há atualmente dois grandes concorrentes:

➤ Multiplus

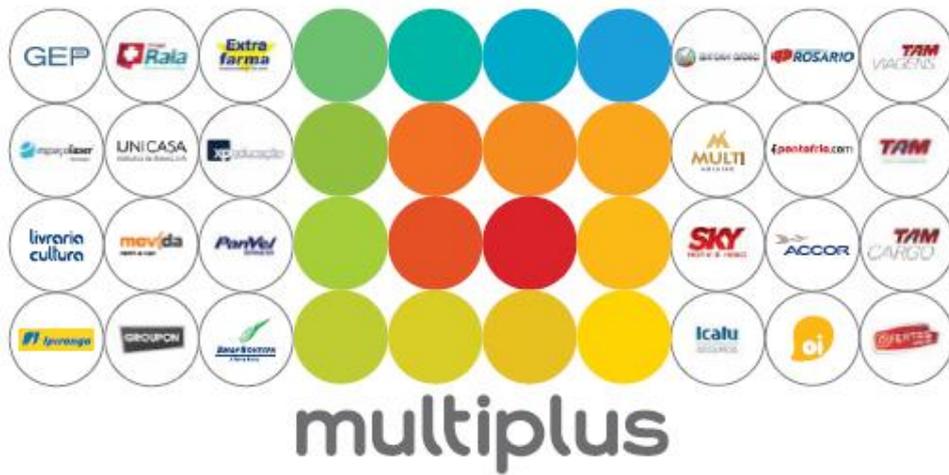
Oriundo do programa de fidelidade da companhia aérea TAM, surgiu em 2009 como uma simples unidade de negócio e hoje se consolida como o maior programa de coalizão do país. Com cerca de 70% de suas ações pertencentes à empresa aérea viária, o programa foi responsável por grande parte da disseminação da cultura de coalizão e fidelidade no Brasil. É hoje a empresa de maior sucesso no setor e um exemplo de oportunidade no que tange este setor: o valor de mercado do programa em 2011 alcançou incríveis 5,2 bilhões de reais, enquanto a TAM, antes de fazer sua fusão com a LAM Airlines e criar a maior companhia aérea do mundo, atingia aproximadamente o patamar de 5 bilhões de reais, exigindo investimentos muito maiores e sendo um modelo de negócio inúmeras vezes mais complexo do que do Multiplus. Com cerca de nove milhões de usuário cadastrados, concentra-se basicamente nas classes A/B (em função principalmente de sua origem) e tem seus pontos provenientes quase que em sua totalidade dos bancos parceiros (71%) e da própria TAM (24%). Apenas 3% é gerado pelo varejo, indústria ou serviços. Posiciona-se assim como um programa *flyer*, já apresentado anteriormente. Do custo de resgate destes pontos, 98% são destinados a passagens aéreas e somente 2% direciona-se aos parceiros de resgate da plataforma de coalizão. Neste ponto, importante salientar o risco financeiro e conceitual da empresa: na medida que uma parcela muito pequena dos resgates é efetuada nos parceiros de resgate, os mesmo não conseguem ter a percepção de retorno e com isso, desinteressam-se e buscam oportunidade alternativas. Além disso, o contrato de parceria com a TAM é de quinze anos, renovável por mais cinco. Após este período, o Multiplus perderá uma série de vantagens financeiras para a compra e repasse destas passagens e com isso seus custos aumentarão drasticamente. Interessante salientar, porém, que este quesito levantado referente a quase que exclusividade dos resgates ocorrem na TAM também pode ser pontuado como excepcional fonte de renda (ao menos por enquanto): enquanto os membros concentram-se seus esforços e interesses nesta recompensa por seu aspecto aspiracional, a taxa de pontos expirados pela não capacidade de acúmulo de uma pontuação suficiente gera um *breakage* em níveis superiores a média do mercado (hoje corresponde a cerca de 24%).

Seu principal parceiro estratégico do segmento financeiro é o Itaú e recentemente associaram-se a AIMIA, umas das empresas líderes no segmento de *loyalty* no mundo, com atuação em mais de 20 países além ser proprietária do Aeroplan e do Nectar (programas de coalizão líderes no Canadá e Reino Unido, respectivamente). Além disso, um dos objetivos com a fusão e investimentos na ordem de 25 milhões de dólares é a criação de uma empresa

prestadora de serviços de marketing de relacionamento que pretende atuar no mesmo segmento que a Casanova e Locomotiva atuam hoje: terceirização de programas de fidelidade proprietários e serviços de CRM.

Tratando-se de parceiros de resgate e acúmulo o programa ainda possui uma rede pequena e muitas vezes restrita no que tange a sua diversificação e regionalização. Abaixo uma figura elaborada pela própria empresa apresentando seus parceiros:

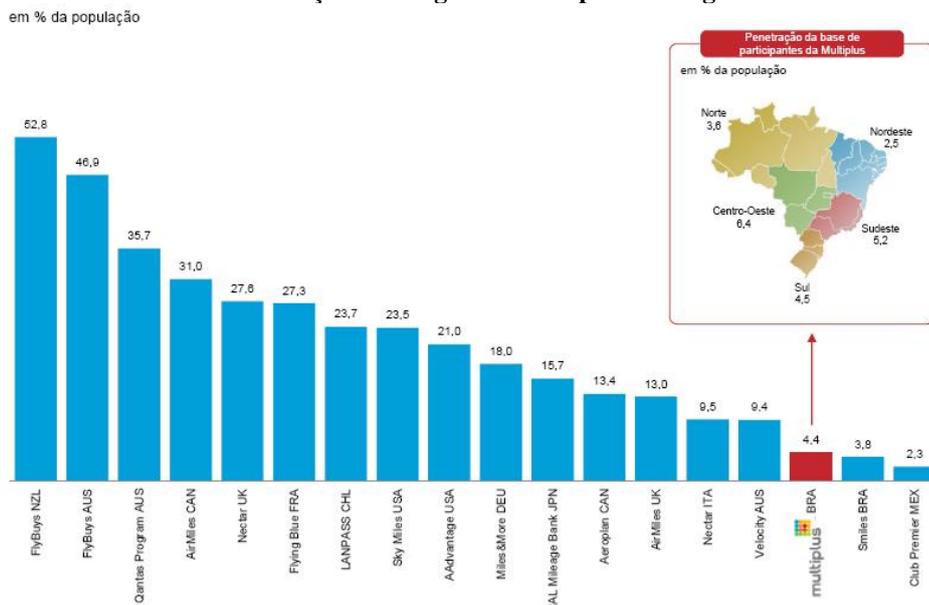
Figura 20 - Parceiros Multiplus.



Fonte: Multiplus (2012).

Um ponto de destaque do programa é sua penetração na população brasileira: mesmo restrita se comparada aos concorrentes internacionais, apresenta a maior taxa no país:

Gráfico 6 - Penetração do Programa Multiplus nas regiões do Brasil.



Fonte: Multiplus (2012b).

➤ **Dotz:**

Pioneiros em programas de coalizão no Brasil, o Dotz assimila-se mais ao Vantagens do que o Multiplus, visto que trata-se de um programa *shopper* destinado principalmente ao acúmulo e resgate de pontos diretamente no varejo e por não possuir uma relação direta e exclusiva com nenhuma companhia aérea. Com mais de 10 anos de mercado, vale hoje cerca de 500 milhões de reais, com quase 5 milhões de membros cadastrados. Com atuação nacional e expansão regional (similar a estratégia do Vantagens) teve seu *case* de sucesso de maior relevância em Belo Horizonte, onde conseguiu atingir quase 40% de penetração na capital mineira. Recentemente seguiu o modelo da Multiplus e tornou-se sócia da *Loyalty One*, líder no segmento e proprietária do Air Miles, maior programa de coalizão do mundo. Com a venda de quase 40% da empresa, capitalizou-se e promete forte expansão em 2013. Além disso, conta como principal parceiro estratégico na área financeira o Banco do Brasil, estando conectado ao seu programa de fidelidade.

O grande destaque encontra-se justamente na forte presença no varejo: hoje, segundo dados da própria companhia, sua taxa de ativação é de quase 80% e aproximadamente 70% de penetração das vendas nos parceiros âncoras (todos do varejo).

7.2.2 Forças da Indústria - Novos Entrantes

Este quesito identifica novos entrantes e determina se eles competem com um modelo de negócio diferente do Vantagens. Neste aspecto, como já foi visto, a complexidade e o alto investimento necessário para a composição de uma nova empresa neste mercado, não inviabiliza, mas dificulta a entrada de novos concorrentes. De qualquer forma, recentes informações divulgadas apresentam o Programa Smiles, atual parceiro e cliente do Grupo LTM (que assumiu sua gestão ainda em 2012), e o programa de fidelidade proprietário da Gol Linhas Aéreas Inteligentes, como uma empresa que necessita acompanhamento e monitoramento constante. Através do presidente da companhia aérea, foi revelado que se estuda seu IPO (*initial public offering*) no ano de 2013 e sua consequente saída da empresa aérea viária para tornar-se uma organização independente e um novo programa de coalizão disponível no mercado brasileiro. Com isso, nasceria uma empresa com alta penetração e força suficiente para atuar inicialmente com um dos principais programas do Brasil. A força

da marca da companhia de origem e alta base de proveniente da mesma, posicionaria o Smiles como um *player* forte e altamente competitivo.

7.2.3 Forças da Indústria - Produtos e Serviços Substitutos

No item que descreve possíveis substitutos para o modelo de negócio proposta, não se identifica neste momento, nenhuma ameaça.

7.2.4 Forças da Indústria - Fornecedores e Outros Participantes da Cadeia de Valor

Os principais parceiros da cadeia de valor do negócio estudado são os parceiros de resgate e acúmulo. A dependência por sua vez pode ser descrita como mútua e geradora de valor agregado a ambos. As empresas de acúmulo, por um lado, poderiam desejar a criação de programas proprietários, o que por sua vez já foi visto, possui inúmeras complexidades envolvidas e muitas vezes não se faz praticável frente aos investimentos necessários. De qualquer forma, a presença do Vantagens em um companhia como o Grupo LTM abre portas para a prestação de outros serviços, inclusive de consultoria, concepção e desenvolvimentos destes. Por outro lado, os parceiros de resgate só tendem a ganhar com a participação em programas de coalizão visto que os percebem como canais de vendas e prospecção de novos clientes. Por último a prestação de serviços na área de tecnologia (base para o bom funcionamento do programa) é oferecida por uma empresa-irmã do Grupo LTM, o que torna a sua dependência nada preocupante.

7.2.5 Forças da Indústria - Públicos de Interesse

Não há nada que personagens como lobistas ou o próprio governo possam influenciar no modelo de negócio. Além disso, por ser uma companhia fechado, não há riscos de influências externas de acionistas.

7.3 TENDÊNCIAS PRINCIPAIS

7.3.1 Tendências Principais - Tecnológicas

Este ponto permite identificar tendências que possam, no aspecto tecnológico, ameaçar ou evoluir o modelo de negócio em questão. Em linhas gerais, concentraria o quesito tecnologia como algo que pode apenas evoluir e promover melhorias em programas de coalizão. Alguns exemplos:

- a) **Sinergia entre sistemas de POS:** como já foi comentado, a possibilidade de resgate diretamente dos terminais da CIELO tende a tornar a experiência de consumo de pontos Vantagens algo melhor e mais eficiente. Com apenas o CPF e uma senha pessoal, o participante tem acesso a sua conta e, com isso, o consumo do produto ou serviço.
- b) **Tecnologia para *check out* (frente de caixa e local onde é efetuada a compra no ponto de venda):** a possibilidade de mineração e interpretação de dados no *check out* dos estabelecimentos comerciais conveniados, resulta numa revolução para o entendimento e alteração de determinados comportamentos de consumo para a indústria, além de disponibilizar um maior acúmulo de pontos aos membros. Por exemplo: ao ingressar e consumir em um lojista conveniado, o participante acumula pontos seguindo a régua de pontuação pré-estabelecida pelo mesmo (valor “x”, igual a “x” pontos). Neste momento, duas situações são viáveis e relevantes tanto para a indústria que pontua a compra de seus produtos quanto para o participante que se beneficia de outras fontes distribuidoras de pontuação: ao consumir certo produto de determinada indústria, o sistema conectado ao POS identifica esta aquisição e libera outra pontuação em paralelo ao consumidor final. Na mesma lógica a regra de pontuação pode sugerir uma mudança de comportamento de consumo, exemplo: habitualmente a Hypermarchas costuma vender duas marcas para clientes de tal região e para expansão de sua fatia de mercado decide pontuar aqueles clientes que comprem três ou mais produtos. Com a análise do sistema, a mesma pontua também nesta situação. Por fim, ao consumir suas compras em um

POS CIELO com Visa, apenas como exemplo, esta cede mais pontuação ao participante. Segue ilustração referente a esta operação:

Figura 21 - Pontuação aos participantes.



Fonte: LTM (2012).

- c) **Soluções para *Mobile*:** o exponencial crescimento de *smartphones* e o consumo cada vez mais disseminado de aplicativos com diferentes funções e objetivos, torna necessária a presença do programa nestes ambientes. As inúmeras soluções já existentes e as novas tecnologias que surgirão, somadas à utilização maciça das mesmas, proporcionará novas ferramentas e um aprimoramento ainda maior para a qualidade da experiência no momento de consumo do participante. Questões referentes à localização geográfica, redes sociais (promoções e ações de ativação), entre outras inúmeras possibilidades tornaram o programa de coalizão ainda mais presente no dia-a-dia dos seus membros, além de incentivar uma aproximação entre estabelecimento cadastrados e a base ativa do Vantagens.
- d) **Integração com sistemas governamentais e públicos:** a lógica de integrar-se com sistemas municipais, estaduais e de empresas estatais é permitir o pagamento em pontos e de forma online de impostos, contas de água, luz, entre outras. Além disso, a inserção destes órgãos públicos como parceiros de acúmulo poderia sugerir a implantação do conceito membro-cidadão, onde o pagamento de taxas, impostos e ainda a participação ativa na sua cidade ou estado, geraria pontuações e um

verdadeiro programa de relacionamento e fidelidade que influenciaria alteração até mesmo no comportamento e envolvimento dos cidadãos.

7.3.2 Tendências Principais - Regulatórias

No item que descreve regulamentos ou tendências regulatórias que podem influenciar o modelo de negócio, não se identifica nada que possa dificultar ou prejudicar o seu crescimento e expansão. De certa forma, na medida em que as empresas se conscientizarem dos benefícios tributários e contábeis referentes a distribuição de pontos no lugar de pagamento em dinheiro quando se trata de planos de incentivo internos, pode haver um acréscimo na adesão de novos membros.

7.3.3 Tendências Principais - Sociais e Culturais

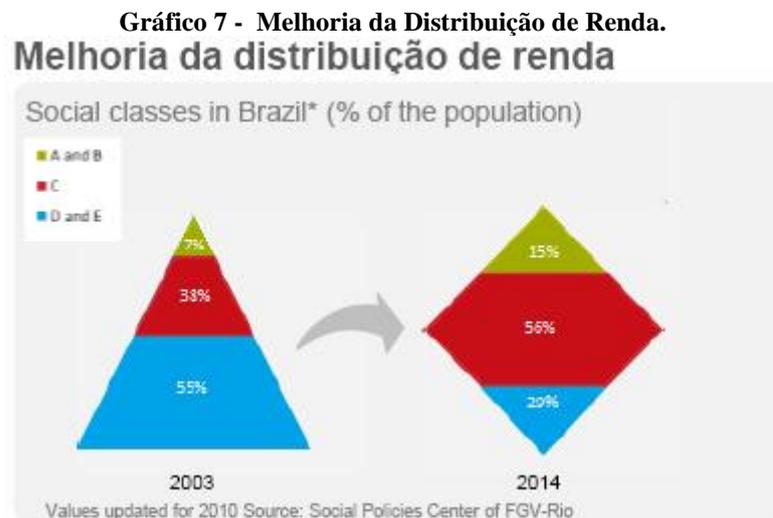
O ingresso do conceito de fidelidade e programas de coalizão no Brasil é muito recente e os pioneiros nesta área não remontam a mais de uma década. A disseminação desta cultura torna o entendimento por parte da população mais acessível e com isso um natural crescimento de membros participantes constitui-se gradativamente. Além disso, a necessidade de ampliar a fidelização frente aos seus clientes, em função do aumento da complexidade dos mercados atualmente, somado a demanda gerada e avidez dos mesmos para a participação de programas de benefícios e fidelidade levam à mesa de empresários e profissionais de marketing a pressão pela constituição de seus programas e/ou ingressos em modelos similares ao do Vantagens.

7.3.4 Tendências Principais - Sócio Econômicas

Uma das principais tendências no que diz respeito às boas perspectivas deste mercado reside justamente neste item. O excepcional momento econômico vivido pelo Brasil e os

inúmeros eventos internacionais que acontecerão nos próximos anos torna este momento ímpar para a constituição e implantação deste tipo de modelo de negócio e sua consolidação no mercado de *loyalty*.

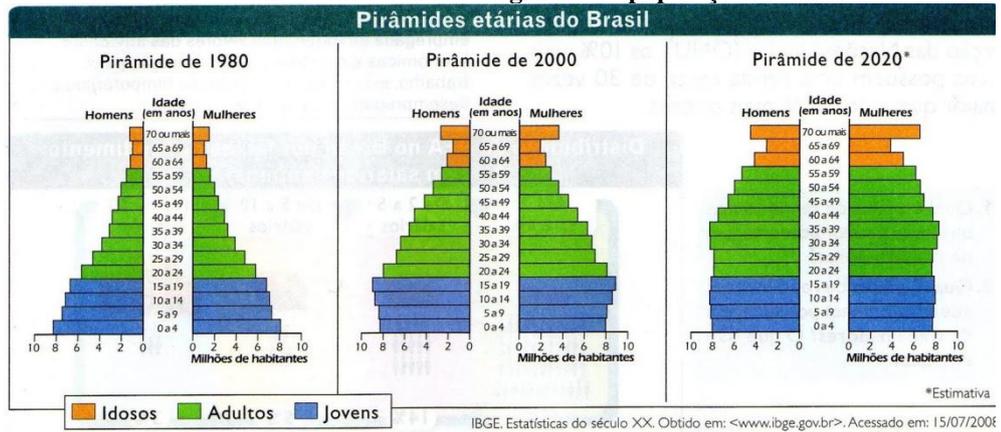
O consumidor brasileiro difere dos consumidores de outros países de maneira tão distinta a partir de sua combinação exclusiva entre pragmatismo e otimismo, forjada por sua experiência de criar a ressurreição econômica do Brasil. Além disso, a economia aquecida e crescente do país está produzindo consumidores preparados para ver o valor desses programas. Após anos convivendo com inflação galopante, os brasileiros agora desfrutam da tranquilidade que acompanha uma moeda estável, e desejam as recompensas de seu trabalho duro e perseverança. Neste cenário de aquecimento econômico, a distribuição de renda tende a equilibrar cada vez mais, conforme apresentado no gráfico abaixo:



Fonte: Multiplus (2012).

Soma-se a isso, o chamado Bônus Demográfico vivido pelo Brasil: o crescimento da população apta ao trabalho e uma leve diminuição na taxa de crescimento populacional, torna o momento auspicioso no que tange a evolução econômica do país.

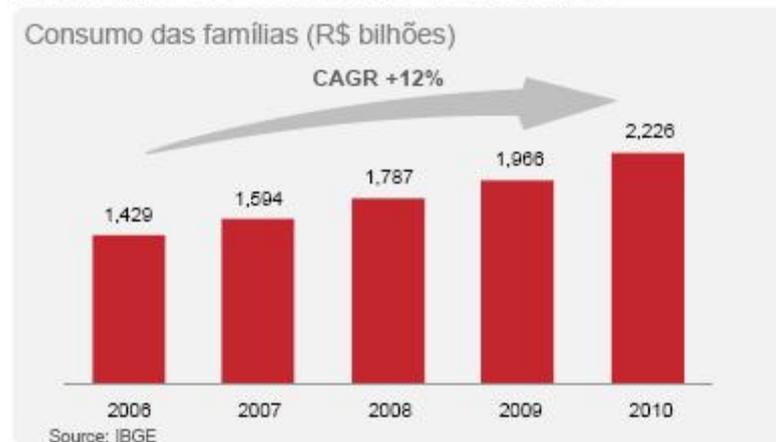
Gráfico 8 - Estrutura etária e de gênero da população brasileira.



Fonte: F1 Colombo (2012).

Com um número crescente de pessoas aptas ao trabalho, gerando renda e a diminuição da desigualdade social, encontramos lares com maior renda e por consequência maior consumo.

Gráfico 9 - Aumento do consumo das famílias.
Aumento do consumo doméstico



Fonte: Multiplus (2012).

7.4 FORÇAS MACROECONÔMICAS - ANÁLISE MACROECONÔMICA

7.4.1 Forças Macroeconômicas - Situação do Mercado Global

Atualmente mais de 975 milhões de pessoas participam de algum programa de coalizão pelo mundo, tendo este formato de negócio uma taxa de crescimento média anual de quase 19%, segundo dados da Colloquy. No mesmo estudo, estima-se que a média de participantes por programa é de 9,57 milhões de pessoas, sendo os maiores aqueles oriundos dos anos 80, como Sky Miles e AAdvantage ambos com cerca de 85 milhões de participantes. No Brasil, para entender o quão embrionário é este mercado, apenas 8% da população participa de algum destes programas, visto que são apenas três os com certa relevância (Dotz, Multiplus e Vantagens - administrado pelo Grupo LTM e estudado neste presente trabalho), onde o maior deles é o Multiplus, oriundo do programa de fidelidade da Tam Airlines, com quase 10 milhões de cadastrados. Já em países com a cultura de fidelidade e coalizão mais amadurecidas temos exemplos que expõem claramente o potencial brasileiro: cerca de 80% da população canadense participa do Air Miles, o maior programa de coalizão do país, onde dois terços de todos os lares canadenses são clientes ativos. Na Inglaterra, aproximadamente 96% da população participa de algum tipo de programa de recompensa e benefício e, nos Estados Unidos, apenas o setor financeiro reúne mais de 400 milhões de membros cadastrados em suas bases de dados de programas de fidelidade.

7.4.2 Forças Macroeconômicas - Mercado de Capitais

A posição de mercado emergente e sólido do Brasil consolida nossas empresas como bons investimentos para estrangeiros com capital disponível e atual carência boas oportunidades na Europa e nos Estados Unidos em função da recessão que enfrentam estas regiões. Além disso, os acessos ao crédito e fundos nacionais vivem de certa forma um período aquecido proveniente da atual estabilidade vivida em nosso país. Em resumo, podemos sinalizar como um bom momento para obtenção de investimentos.

7.4.3 Forças Macroeconômicas - *Commodities* e Outros Recursos

Neste item o objetivo é destacar os preços atuais e as tendências de preços dos recursos essenciais para o sucesso do modelo de negócio. Assim, é válido destacar os custos envolvendo mão de obra. No atual contexto, a carência de mão de obra qualificada, principalmente na área de tecnologia, torna um risco relevante para a operação: de um lado a dificuldade de encontrar profissionais capacitados para o desenvolvimento e manutenção dos sistemas envolvidos. Por outro, a ampliação constante dos salários destes profissionais incham a operação e tornam, além de mais custosa, menos produtivas com altos índices de *turn over* (entrada e saída de colaboradores) na companhia. Interessante lembrar que além dos altos salários, encontramos conseqüentemente altos custos trabalhistas (contratação, impostos, etc.).

7.4.4 Forças Macroeconômicas - Infraestrutura Econômica

Neste quesito, mesmo que o impacto não seja diretamente ao modelo de negócio, há prejuízos ligados à cadeia de valor do setor. Ao abordarmos o resgate de prêmios e produtos através da estruturas de parceiros com e-commerce enfrenta-se sérias restrições no aspecto logístico, isto é, em função das deficiências deste segmento no Brasil e dificuldade provenientes de uma infraestrutura precária (estradas, portos, etc.), muitas vezes os participantes enfrentam dificuldades e péssimas experiências que acabam por correlacionar à experiência de consumo e participação nos programas de coalizão.

Por incrível que pareça, ainda em 2012, há complicações também no que tange o acesso à internet, serviços de hospedagem das plataformas e, claro, entendimento para um consumo consciente e eficaz das soluções tecnologias por parte da população.

8 CONCLUSÃO

O modelo de negócio que detalha um programa de coalizão, como foi analisado anteriormente, apresenta uma série de benefícios em termos de perspectivas e prova-se um negócio altamente lucrativo e com poucos riscos estratégicos no curto e no médio prazo. O atual aquecimento do mercado, mudanças socioeconômicas que impactam nosso país atualmente, oportunidades no que tange a disseminação dos conceitos envolvidos ao projeto, além do tamanho do mercado já consolidado em países mais desenvolvidos, fomentam o interesse e a atenção de investidores e consumidores a esta modalidade de ação estratégica.

Por outro lado, a complexidade envolvida na implantação do Programa Vantagens em diferentes regiões do Brasil exige atenção e planejamento reforçados, além da estruturação de determinadas parcerias estratégicas nas praças de interesse.

No que se refere especificamente ao mercado gaúcho, um dos pontos de maior dificuldade percebidos é exatamente a falta de cultura e um atraso, ainda maior se comparado ao restante do país, em todos os aspectos relativos à disseminação dos princípios envolvidos (marketing de relacionamento, fidelidade, *loyalty*, etc.). Soma-se a isso, a visível restrição de empresas de grande porte e com relativa consciência da necessidade de desenvolver projetos na área, e temos uma região que apresenta um quadro mais delicado relativo ao ingresso do Programa Vantagens.

Desta forma, após a análise de todos elementos apresentados, sugiro de maneira sucinta, três ações estratégicas:

- 1) Adequação do Produto ao Mercado Gaúcho:** é sabido que o mercado do Rio Grande do Sul comporta-se de maneira muito peculiar frente as outras praças de nosso país. Aspectos culturais como o bairrismo, em que se observa uma, muitas vezes, indisfarçável desconfiança em negócios e empresas oriundas de outras praças (notadamente de São Paulo e Rio de Janeiro); o conservadorismo do empresariado gaúcho, que tende a resistir ao novo (práticas empresariais, modelos de negócios inovadores e qualquer outro tipo de ruptura com formas tradicionais); além de uma formação cultural historicamente atrelada a uma matriz econômica fortemente embasada na produção e comercialização de *commodities*. Neste contexto, a adequação dos produtos e serviços oferecidos pelo Programa Vantagens se torna imprescindível para o seu sucesso. Em primeiro lugar, a questão precificação é fundamental para o crescimento do programa, exigindo talvez uma

tabela específica para o estado, contendo investimentos reduzidos e até mesmo diferenciações nas formas de pagamento. Além disso, a formatação de uma rede de parceiros (acúmulo e resgate) com forte atuação regional é essencial para a geração de valor para os membros gaúchos e parceiros envolvidos. Isto é, empresas como Cia Zaffari, Farmácias Pannel, Lojas Colombo, Grupo Herval e Lojas Renner, entre outras devem possuir prioridade para que haja um entendimento de programa de coalizão gaúcho.

- 2) **Disseminação da Cultura de Fidelidade e Coalizão:** como foi detalhado, o entendimento e a conscientização por parte das empresas referente a importância de relacionar-se e fidelizar seus clientes, e por fim, implantar tais estratégias é primordial para o sucesso regional. Desta forma, a carência e, por vezes, ausência de informações torna-se um aspecto que dificulta o crescimento do mercado. Assim, a participação, patrocínio e até mesmo a criação de eventos e seminários sobre o tema é estratégico para o acultramento da matéria por parte dos empresários e executivos ligados à área. Soma-se também possíveis aproximações com universidades e núcleos de estudo para que seja possível a disseminação de boas práticas, consolidação do Vantagens como um prestador de serviço relevante no mercado e, ainda, a formação de mão de obra qualificada para atuar no mesmo. Por último, a contratação de uma boa assessoria de imprensa auxiliará na divulgação de materiais e notícias ligadas a empresa ao setor.
- 3) **Alianças Estratégicas:** anteriormente referenciado, a relação próxima com bancos de forte atuação regional alicerçam as bases para um crescimento rápido e sólido do programa. Isso basicamente pelo fato que com uma expressiva base de clientes (cartões emitidos, por exemplo), uma relevante carteira de estabelecimentos comerciais já cadastrados e a forte atuação comercial destas instituições, facilita a operacionalização do modelo de negócio. Sendo assim, sugere-se que no Rio Grande do Sul, seja proposto uma aliança estratégica ou com o Banrisul ou com o Sicredi. Importante também a aproximação com grupos de comunicação com expressividade e capilaridade, que ocasionará em acesso mais fácil as inúmeras regiões do Estado e consolidará mais rapidamente a marca do Programa.

REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 14724: Informação e documentação. Trabalhos Acadêmicos - Apresentação.** Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

BMF BOVESPA. Disponível em:

<<http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas-Listadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=21946&idioma=pt-br>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

_____. Disponível em:

<<http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas-Listadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=80128&idioma=pt-br>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

CLARK, Peter. **Coalition loyalty programmes: the who, why and how to big.** Apr. 2006.

Disponível em: <<http://www.thewisemarketer.com/features/read.asp?id=90>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

COALITION LOYALTY. Disponível em:

<<http://www.aimia.com/English/Services/Coalition-Loyalty/default.aspx>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

ESTUDO COLLOQUY. **O ponto de mudança do otimismo: diversidade da fidelidade no Brasil.** Disponível em:

<<http://www.colloquy.com/files/2012-COLLOQUY-Brazil-White-Paper-P-A3.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

F1 COLOMBO. Disponível em: <<http://f1colombo-geografando.blogspot.com>>. Acesso em: 19 nov. 2012.

FERGUSON, Rick. **Born this way: the US millennial loyalty survey.** 2011. Disponível em:

<http://www.aimia.com/files/doc_downloads/Aimia_GenY_Nov9_US.pdf>. Acesso em: 22 out. 2012.

FINACCORD. **Global coalition loyalty programs: affinity marketing opportunities for financial services institutions and other organizations.** Feb. 2011. Disponível em:

<http://www.finaccord.com/documents/rp_2011/report_prospectus_global_coalition_loyalty_programs_affinity_marketing_opportunities.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2012.

GRUPO LTM. **Apresentação Institucional do Programa Vantagens.** 2012.

LOYALTY MARKETING. Disponível em: <<http://www.loyaltymkt.com.br>>. Acesso em: 22 nov. 2012.

_____. **The loyalty connection: measure what matters and create customer advocates.**

Disponível em: <http://www.loyaltymkt.com.br/site/news_default.html>. Acesso em: 23 nov. 2012.

LOYALTY LEADERS. Disponível em: <<http://www.loyaltyleaders.org/facts.php?view=all>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

MULTIPLUS. **Relatório anual 2011**. Multiplus, 2012.

_____. **Apresentação para investidores**. Jan. 2012b.

OSTERWALDER, Alex. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. São Paulo: Alta Books, 2010.

_____. Disponível em:

<<http://www.slideshare.net/Alex.Osterwalder/business-model-innovation-matter> >. Acesso em: 12 nov. 2012.

_____. Disponível em:

<http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2012.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.