

LEONARDO MAX MUSSIO DE ALMEIDA

PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE
FIDELIDADE PARA O E-COMMERCE BRASILEIRO

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

São Paulo

2013

LEONARDO MAX MUSSIO DE ALMEIDA

PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE UM PROGRAMA DE
FIDELIDADE PARA O E-COMMERCE BRASILEIRO

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de
Produção.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Ary Plonski

São Paulo

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Almeida, Leonardo Max Mussio de
Planejamento e desenvolvimento de um programa de
fidelidade para o e-commerce brasileiro / L.M.M. Almeida – São
Paulo, 2013.
p. 96

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Empreendedorismo 2. *Startups* I. Universidade de São
Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de
Produção II.t.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Riol
Max Ferreira de Almeida e Sidneia
Mussio de Almeida.

AGRADECIMENTOS

Aos amigos Roberto Sanches Crepaldi e a Marcos Vinícius do Nascimento, pelas horas de estudo passadas juntos.

Ao professor Guilherme Ary Plonsky não só pela orientação neste trabalho de formatura, como também por ter me apresentado ao mundo das startups.

Aos tutores Michel Glezer, Marcelo Barrosa e Fabricio Pettena pelo aprendizado durante o período de estágio.

À minha família por me apoiar nas minhas decisões e me encorajar sempre.

Às amigas Bárbara Pitombeira e a Lais Shiozawa pela companhia durante o intercâmbio de um ano na Itália.

O mais importante para tudo na vida está
na forma de empacotar e transmitir um
pedaço de informação.

(Michel Glezer)

RESUMO

Este trabalho descreve o processo de planejamento e desenvolvimento de um programa de fidelidade focado no *e-commerce* brasileiro. Seu objetivo é apresentar as atividades realizadas pelo autor que contribuíram para a constituição do programa de fidelidade da empresa em que este estagiou. Foram utilizadas principalmente três ferramentas durante a criação do programa: o *Canvas Business Model*, utilizado para mapear a empresa como um todo; o *Behavior Driven Development*, utilizado para na criação do sistema; e a Metodologia da *Startup Enxuta*, para garantir que a empresa em desenvolvimento agregasse valor real para seus clientes. O resultado deste trabalho é composto tanto pelo plano de negócios detalhado do programa de fidelidade desenvolvido, incluindo análises financeiras e estratégias de criação de valor, como pelo desenho final de seu sistema e seu site. Este trabalho será de utilidade para todos que desejarem aprofundar seus conhecimentos sobre o mercado de fidelização de clientes e, principalmente, sobre metodologias utilizadas nas *startups* atuais.

Palavras-chave: Programa de fidelidade. Fidelização de clientes. *Startups*. *Startup Enxuta*. *Canvas Business Model*. Análise financeira. *Behavior Driven Development*. Empreendedorismo.

ABSTRACT

This work describes the process of planning and developing a Brazilian e-commerce focused loyalty program. His aim is to present all activities executed by the author as an intern at the company that contributed to the creation of the loyalty program now established. During the creation of the company, three main tools were used: the Canvas Business Model, in order to map the company as a whole; the Behavior Driven Development, in order to design the software; and the Lean Startup Methodology, to grantee that the product and company being developed will aggregate real value to all its client segments. The final result consists not only of a detailed business plan including financial analysis and value creation strategies, but also of the final software and website design. This work will be of great value to those interested in learning about the loyalty program market in Brazil and, mainly, to those interested in nowadays startups methodologies.

Keywords: Loyalty Program. Customer Loyalty. Startups. Lean Startups. Canvas Business Model. Financial Analysis. Behavior Driven Development. Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do grupo ESPAÇO.....	17
Figura 2 - Posicionamento da empresa BOLA na estrutura do grupo ESPAÇO	17
Figura 3 - Forças de Porter.....	27
Figura 4 - Os Quatro P's do Marketing	29
Figura 5 - Ciclo de Feedback Construir-Medir-Aprender	32
Figura 6 - Exemplo de um Funil de Ações	35
Figura 7 - Canvas Business Model gerado para a empresa BOLA.....	48
Figura 8 - Análise SWOT aplicada à empresa BOLA	53
Figura 9 - Fluxo de pontos/dinheiro no ambiente da empresa BOLA e dos parceiros	67
Figura 10 - Método tradicional de desenvolvimento de sistemas	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Usuários de Internet no Brasil	37
Gráfico 2 - Faturamento anual do e-commerce no Brasil	38
Gráfico 3 - e-Consumidores no Brasil	38
Gráfico 4 - Idade dos clientes cadastrados nas empresas do grupo ESPAÇO	54
Gráfico 5 - Sexo dos clientes cadastrados nas empresas do grupo ESPAÇO	55
Gráfico 6 - Percentual do valor da compra convertido em pontos.....	59
Gráfico 7 - Estimativa do número de cliques dado o custo máximo para o clique.....	63
Gráfico 8 - Penetração das vendas realizadas pelo site.....	69
Gráfico 9 - Receita total das empresas parceiras do programa BOLA	74
Gráfico 10 - Penetração da emissão de pontos na receita do parceiros	74
Gráfico 11 - Fluxo de caixa acumulado	78
Gráfico 13 - Modificações no projeto inicial em função do tempo	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Informações do Benchmark	39
Tabela 2- Pedidos Atendidos por Mês nos e-commerces do grupo ESPAÇO.....	56
Tabela 3 - Palavras-chave utilizadas para estimar os custos mensais com o Google Adwords63	
Tabela 4 – Estimativa de gastos com o Google Adwords.....	64
Tabela 5 - Quadro de funcionários da empresa BOLA.....	71
Tabela 6 - DRE planejado da empresa BOLA	73
Tabela 7 - Demonstrativo do cálculo do valor da empresa BOLA	79
Tabela 8 - Lista de histórias do sistema BOLA	86
Tabela 9 - Modelo das informações gerais da história.....	86
Tabela 10 - Modelo do fluxo principal de ações da história.....	87
Tabela 11 - Modelo dos possíveis fluxos alternativos de ações da história.....	87
Tabela 12 - Questões em aberto relativas a história.....	88
Tabela 13 - Informações gerais: História 1. Cadastro.....	88
Tabela 14 - Fluxo principal: História 1. Cadastro.....	89
Tabela 15 - Fluxo secundário: História 1. Cadastro.....	90
Tabela 16 - Questões em aberto: História 1. Cadastro.....	90

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
1.1.	Justificativa	15
1.2.	Contexto.....	16
1.2.1.	O grupo ESPAÇO.....	16
1.2.2.	O programa de fidelidade BOLA	18
1.2.3.	O papel do autor na estruturação do programa e da empresa BOLA	20
1.3.	Formato	20
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
2.1.	Aspectos Estratégicos	23
2.1.1.	Missão, Visão e Valor	23
2.1.2.	Análise do Mercado.....	24
2.1.3.	Análise SWOT.....	27
2.2.	Aspectos de Marketing	28
3.	METODOLOGIA PARA <i>STARTUPS</i>	31
3.1.	A Startup Enxuta.....	31
3.2.	Ciclo de <i>Feedback</i> Construir-Medir-Aprender	32
3.3.	<i>Minimum Viable Product</i> (MVP)	32
3.4.	Hipótese de valor	33
3.5.	Hipótese de crescimento	34
3.6.	Motor de crescimento	34
3.7.	Métricas Reais <i>versus</i> Métricas de Vaidade	34
4.	ANÁLISE DO MERCADO	37
4.1.	Características Macro ambientais	37
4.2.	<i>Benchmark</i>	39

4.3.	Ambiente Competitivo - Forças de Porter.....	42
4.3.1.	Ameaça de Novos Entrantes	42
4.3.2.	Ameaça de Produtos e/ou Serviços Substitutos	43
4.3.3.	Poder de Barganha dos Fornecedores	44
4.3.4.	Poder de Barganha dos Clientes.....	45
4.3.5.	Rivalidade entre Concorrentes	45
5.	CANVAS BUSINESS MODEL	47
6.	PLANO DE NEGÓCIOS.....	51
6.1.	Missão, Visão e Valor	51
6.2.	Ambiente competitivo - Análise SWOT	52
6.3.	Detalhamento dos elementos do <i>Canvas</i>	53
6.3.1.	Segmento de Clientes.....	54
6.3.2.	Propostas de Valor	56
6.3.3.	Relacionamento com Clientes.....	60
6.3.4.	Canais de Distribuição	64
6.3.5.	Atividades-Chave.....	64
6.3.6.	Recursos-Chave	65
6.3.7.	Parceiros-Chave	66
6.3.8.	Fontes de Receita	67
6.3.9.	Estrutura de custos	70
6.4.	Análise financeira.....	72
6.4.1.	DRE.....	73
6.4.2.	Ponto de Equilíbrio	77
6.4.3.	Fluxo de Caixa	78
6.4.4.	Valor da empresa	79
7.	BEHAVIOR DRIVEN DEVELOPMENT	81

7.1.	Dificuldades no desenvolvimento de sistemas	81
7.2.	Definição e princípios	83
7.3.	A Metodologia	83
8.	DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA E SITE	85
8.1.	Definição das histórias e seus formatos	85
8.2.	História 1: Cadastro	88
8.3.	Descrição das outras histórias	91
9.	RESULTADOS E PRÓXIMOS PASSOS	93
10.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste em uma descrição detalhada do processo de planejamento e desenvolvimento do programa de fidelidade que o autor ajudou a desenvolver em uma *startup* pertencente a uma incubadora multinacional de empresas de internet.

1.1. Justificativa

O mercado dos programas de fidelidade é extremamente desenvolvido em países da América do Norte. Nos EUA, por exemplo, movimentou 2,089 bilhões de dólares em 2010, 16,3% a mais que no ano anterior (COLLOQUY, 2011). Dada a característica do próprio negócio, ou seja, a fidelização dos clientes, e a observação desses mercados já desenvolvidos, percebeu-se que os primeiros a entrar no mercado levam vantagem sobre os retardatários. Sendo assim, a empresa (ou grupo) de *venture capital* incubadora de *startups* de internet, neste relatório denominada de “ESPAÇO”, decidiu investir nesse mercado que ainda se encontra em fase inicial no Brasil, e que apesar de já existirem outros players, ainda não existe adesão significativa da população.

O objetivo deste trabalho é apresentar como foi realizado o processo de criação do programa (ou da empresa) de fidelidade da empresa ESPAÇO, neste trabalho denominado por “BOLA”. Receberão maior atenção temas que o autor deste trabalho considera os mais importantes para engenheiros de produção que pretendem empreender no futuro: análise estratégica, mapeamento de negócios, desenvolvimento de produtos e metodologias para *startups*.

A parte prática do desenvolvimento da empresa BOLA trará para este trabalho problemas e situações reais, enquanto que o trabalho em si trará um embasamento teórico e acadêmico para ajudar nas tomadas de decisões estratégicas e operacionais da empresa BOLA.

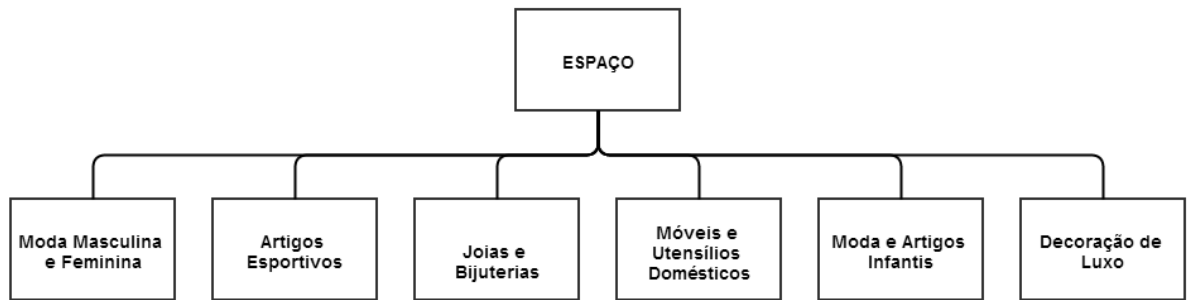
1.2. Contexto

Para compreender melhor este trabalho como um todo, é necessário entender o contexto em que a empresa BOLA está inserida, principalmente no que se refere ao seu relacionamento com o grupo ESPAÇO. É necessário também apresentar os conceitos e premissas básicas de um programa de fidelidade para os que ainda não forem familiarizados com o assunto. Não menos importante, é necessário entender qual foi o papel do autor nesse processo de criação da empresa. Este tópico tentará satisfazer essas necessidades para o melhor entendimento do trabalho.

1.2.1.O grupo ESPAÇO

A empresa ESPAÇO, *venture capital* incubadora de *startups* de internet, possui diversos modelos de negócio nas suas *startups*. Em uma delas, por exemplo, permite que passageiros possam chamar seus táxis via um aplicativo no celular. Outra, permite que pequenos comércios aceitem pagamentos com cartão de crédito via celular sem precisar fazer o investimento inicial no aparelho normalmente utilizado. Porém, sua maior especialidade está nas empresas de *e-commerce*. Nesse modelo de negócio possui diversas empresas, cada uma com um foco específico, sendo as principais as que oferecem moda masculina e feminina, artigos esportivos, moda e artigos infantis, joias, móveis e utensílios domésticos, decoração de luxo, serviços gráficos, entre outros. Cada uma dessas empresas, apesar de possuir uma gestão e presidência própria com bastante autonomia, são subordinadas diretas da empresa ESPAÇO.

Figura 1 - Estrutura do grupo ESPAÇO

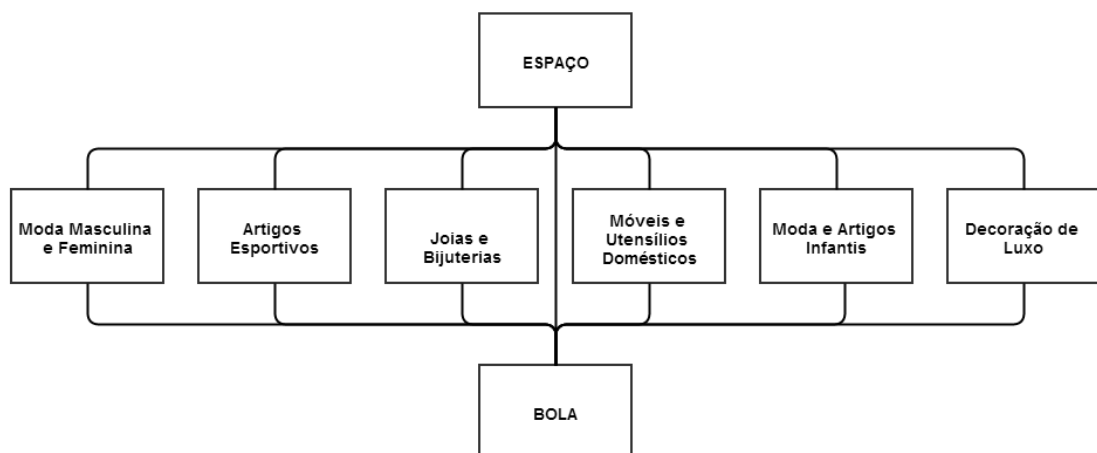


Fonte: Elaborado pelo autor

Com o objetivo de otimizar custos, setores como o de recursos humanos, tecnologia da informação, recepção e organização do espaço físico são compartilhados entre as empresas. Devido à proximidade física (todas no mesmo prédio), de setor (*e-commerce*) e cultural (cultura herdada da empresa ESPAÇO) entre as empresas, o compartilhamento de informações ocorre de forma abundante nos corredores, cafés e salas de reunião do prédio, trazendo grande agilidade para o grupo como um todo.

Foi dessa proximidade entre as empresas que surgiu a ideia que mais tarde veio a ser consolidada na empresa BOLA: a criação de um programa de fidelidade das empresas de *e-commerce* do grupo ESPAÇO.

Figura 2 - Posicionamento da empresa BOLA na estrutura do grupo ESPAÇO



Fonte: Elaborado pelo autor

O que essas empresas esperam do programa de fidelidade BOLA é que ele seja uma de suas principais ferramentas de marketing para atrair novos clientes e aumentar a recorrência de compras dos clientes já existentes. Outra consequência esperada do programa é a ocorrência de venda cruzada entre empresas. O exemplo típico de venda cruzada utilizado durante as discussões iniciais era o de casais recém-formados. Após o noivado de um determinado casal, o mercado possui uma janela de oportunidade de mais ou menos cinco anos, onde é mais ou menos definido onde estarão concentrados os gastos desse casal. Primeiro ocorrerá a compra das alianças, logo em seguida a busca por moradia e mobília e, por último, os gastos com o enxoval de bebê. Ao invés de cada loja prospectar o cliente de forma individual em cada uma dessas fases, o programa de fidelidade visa otimizar essa captação de clientes. No modelo, o cliente adquirido por uma loja será, automaticamente, um cliente em potencial de todas as outras lojas.

1.2.2.O programa de fidelidade BOLA

Existem diversas variações que podem ser feitas no modelo de negócios padrão de um programa de fidelidade. Normalmente, ao realizar uma compra em uma loja associada a um programa de fidelidade, o cliente recebe pontos como forma de bonificação. Os pontos são o equivalente a uma moeda virtual que possui cotação e regras de utilização próprias, determinados pelo programa de fidelidade. A utilização desses pontos por parte do cliente, normalmente denominada por “resgate”, proporciona vantagens aos mesmos. Entre as formas mais comuns de resgate estão a troca de pontos por descontos em produtos ou serviços e a troca de pontos pelo produto ou serviço em si.

Do lado das empresas que estão associadas a um programa de fidelidade, o que ocorre quando o cliente realiza uma compra é o equivalente ao oferecimento de um desconto. Um pequeno percentual do valor total da compra é repassado para o programa de fidelidade e este, após retirar sua remuneração, disponibiliza para o cliente o restante na forma de pontos. Essa remuneração que o programa de fidelidade retira do desconto dado ao consumidor é chamada de *spread* no mercado e é normalmente sua principal fonte de receita.

A outra fonte de receita normalmente existente é chamada de *breakage*. O *breakage* ocorre quando os pontos de um determinado cliente perdem a validade estipulada pelo programa de fidelidade. Para entender esta fonte de receita basta pensar nos pontos como uma

nova moeda que tem seu valor atrelado ao real. O programa de fidelidade faz o papel de um banco, emitindo uma moeda simbólica (pontos) que representa algo que realmente tem valor (nossa moeda, o real). Se o cliente possui pontos, o programa de fidelidade possui o valor dos pontos em dinheiro, para que no dia da utilização dos pontos (resgate) ele repasse para a empresa em que o cliente utilizou seus pontos o valor em real correspondente. Ou seja, quando ocorre a expiração dos pontos, o que era um passivo para o programa de fidelidade, passa a ser uma receita, pois ela não precisará mais arcar com esse compromisso. Normalmente os pontos dos programas de fidelidade possuem validade de 2 a 4 anos.

O programa de fidelidade BOLA terá algumas particularidades. Do ponto de vista do consumidor final, ele funcionará da mesma maneira que outros programas de fidelidade presentes no mercado, com apenas duas diferenças. A primeira é que, ao contrário de outros programas de fidelidade que omitem o valor real dos pontos, o programa BOLA deixa claro aos clientes que um ponto equivale a um real. Sendo assim, o cliente sabe exatamente quanto está recebendo de desconto ao realizar uma compra. De forma análoga, sabe também quanto vale seu saldo de pontos no momento de resgatar. A segunda diferença é quanto às opções de resgate. Em outros programas de fidelidade, o resgate é feito somente pelo site do próprio programa de fidelidade, e os produtos que podem ser resgatados com pontos estão disponíveis em uma espécie de catálogo do programa. No programa BOLA, os clientes poderão resgatar seus pontos em qualquer produto de qualquer loja parceira, tanto de forma parcial, ou seja, pagando parte em dinheiro e parte em pontos, quanto de forma total, pagando o valor cheio dos produtos em pontos.

A principal particularidade do programa BOLA que diz respeito aos seus parceiros, consiste no fato de estes serem também acionistas da empresa e pertencerem ao grupo ESPAÇO. Isso elimina a necessidade de maximizar o lucro do programa de fidelidade de forma isolada e torna a maximização do lucro total, ou seja, o lucro de cada parceiro somado ao lucro do programa de fidelidade, o objetivo dominante. Uma consequência disso é a não dependência do *breakage* para ser um modelo de negócio atrativo, como no caso dos programas de fidelidade presentes no mercado atualmente. O *breakage* ainda existe por motivos de controle do passivo da empresa, mas ele não é essencial no modelo de negócios. Na verdade, consumidores finais são estimulados a utilizar seus pontos quando estes estão se aproximando da data de vencimento, agregando assim valor para o programa e para os parceiros.

Outra particularidade está no *spread* bilateral, que existe para dividir os custos do programa de fidelidade entre quem está gerando pontos para o cliente e quem, no futuro, será utilizado para o resgate desses pontos. O funcionamento do *spread* bilateral será descrito em detalhes no item “6.3.8. Fontes de Receita” deste trabalho.

1.2.3.O papel do autor na estruturação do programa e da empresa BOLA

A ideia da empresa BOLA começou a ser acionada em novembro de 2012, com a contratação de seu primeiro diretor. Em janeiro de 2013 o autor deste trabalho se juntou a empresa para ajudar no processo de levantamento de dados de mercado e das empresas parceiras do grupo ESPAÇO. Em março de 2013, com a contratação de mais um diretor com intuito de acelerar o andamento das atividades, deu-se o início na formatação do produto e na formalização do plano de negócios, atividades estas que duraram até o início de julho. Com o desenho do produto em mãos, a equipe de TI do grupo ESPAÇO foi acionada para desenvolver o sistema por trás do produto. Esse processo, que teve participação ativa do time estratégico, levou por volta de um mês. Na data de conclusão deste trabalho e término do estágio na empresa, que se deu em meados de agosto, o programa BOLA estava sendo implantado no *e-commerce* de artigos esportivos do grupo ESPAÇO e estava iniciando sua fase de testes. Como o escopo deste trabalho está delimitado pelo planejamento e desenvolvimento do programa de fidelidade, as fases de testes e alavancagem do programa não serão comentadas.

1.3. Formato

A primeira parte do trabalho consiste em uma revisão bibliográfica do conteúdo teórico utilizado para a idealização e desenvolvimento da empresa BOLA.

Após essa revisão será apresentada uma metodologia para criação e desenvolvimento de *startups* chamada de “A *startup* Enxuta”. Uma vez apresentada essa metodologia, será feita uma análise dos mercados de empresas de internet e de programas de fidelidade e, com base nestes, será feito o mapeamento do negócio utilizando a ferramenta do *Canvas Business Model*. Este, por sua vez, também servirá como base para o detalhamento do plano de

negócios que, além da descrição de todos os itens pertencentes ao *canvas*, conterà também outros elementos que o autor julgou importante incorporar à análise.

Em seguida, inicia-se a parte referente ao planejamento do produto, que conterà uma descrição da metodologia utilizada, a *Behavior Driven Development*, e sua aplicação de fato.

Por último serão discutidos os resultados do trabalho e os próximos passos para a empresa BOLA.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica deste trabalho tem como objetivo descrever os conceitos teóricos apresentados durante o curso de Engenharia de Produção e utilizados durante a concepção da empresa BOLA.

2.1. Aspectos Estratégicos

Os aspectos estratégicos de um plano de negócios são normalmente encontrados na literatura na forma de um plano estratégico. Para Kaplan e Norton (1997), o processo para a elaboração deste plano estratégico é constituído por alguns passos indispensáveis. No primeiro passo define-se a missão, visão e valores da empresa, que devem ser refletidos em todas as decisões da empresa no futuro. Com a missão em mente, faz-se uma análise da situação atual da empresa e traçam-se metas para os próximos quatro anos. Depois de estabelecidas as metas, analisa-se os fatores externos à empresa. A primeira análise deve ser a do mercado que a empresa atuará. Em seguida faz-se a análise dos concorrentes presentes no mercado. Observando a empresa, o mercado e seus concorrentes, faz-se uma análise da empresa no contexto geral, ou seja, do mercado e dos concorrentes. Somente no último passo é que ocorre a definição da estratégia em si.

2.1.1. Missão, Visão e Valor

Segundo Scott, Jaffe e Tobe (1993), a missão, a visão e os valores da empresa são os pilares que sustentam e norteiam a sua estratégia.

- Missão: declaração clara e objetiva que estabeleça o propósito principal pelo qual o grupo ou organização foi criado.
- Visão: o que a organização pretende criar no futuro, levando em conta os possíveis cenários e oportunidades.

- Valores: são os princípios, os padrões e as ações que as pessoas na empresa possuem e que consideram fundamentais ou de grande importância. Incluem como as pessoas tratam umas as outras, como as pessoas conduzem os negócios e quais as características que consideram as mais importantes para a organização.

2.1.2. Análise do Mercado

Conforme proposto por Kotler (1999), uma análise de mercado completa deve conter tanto informações macro ambientais, ou seja, aquelas que referem-se aos aspectos demográficos, econômicos, de estilo de vida, tecnológicos e políticos, como também informações micro ambientais, ou seja, aquelas que envolvem os clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores.

2.1.2.1. Macro ambiente

Segundo Kotler (1999), o macro ambiente é composto por forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais. Na força demográfica estão inclusos o tamanho e variação da população local, sua faixa etária e nível educacional, as etnias e as crenças presentes. A força econômica engloba fatores como a distribuição de renda na população, seu poder de compra, índices de desemprego, acesso ao crédito, taxas de juros, crescimento da indústria e da construção civil. Os aspectos naturais influenciam o acesso à matéria prima, os níveis de poluição e os custos com energia. O fator tecnológico influencia a capacidade das empresas em inovar e em acessar novas ferramentas. As forças políticas e legais influenciam fortemente a empresa, pois é o governo quem controla o valor dos impostos e quem contabiliza os custos sociais gerados pela atividade da empresa. Por último, as forças sociais e culturais alteram a forma como o produto comercializado é percebido pela população.

2.1.2.2. *Benchmarking*

Segundo o IIBA (2011), o *benchmarking* é um estudo do mercado que possui o objetivo de coletar as melhores práticas já em aplicação.

No *benchmarking* proposto pelo mesmo instituto, existem basicamente seis fases. Inicialmente identifica-se a área a ser estudada e as organizações que são atualmente líderes no setor. Com o intuito de compreender as melhores práticas utilizadas devem ser feitas pesquisas nas organizações líderes. Se possível, visitas devem ser realizadas a essas organizações a fim de conhecê-las internamente. Por último, deve ser realizada uma proposta de implementação das melhores práticas encontradas e então acionar essa proposta.

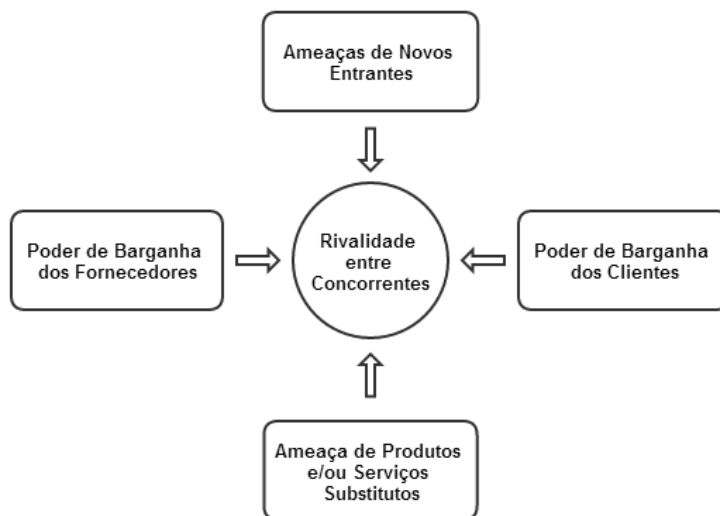
2.1.2.3. *Forças de Porter*

A análise das cinco forças de Porter (1979) é uma ferramenta utilizada para medir a intensidade de competição e a consequente atratividade de um dado mercado. Na análise, um mercado de baixa atratividade possuiria forças de Porter tendendo a abaixar o lucro total de todos os participantes do mercado. Da mesma forma, um mercado atrativo é um mercado onde as forças de Porter indicariam uma tendência de aumento nos lucros totais do mercado.

- **Ameaça de Novos Entrantes** - Mercados com altos lucros tendem a atrair novos participantes. Quanto mais participantes estão no mercado, menor é o seu lucro total. A menos que a entrada de novos participantes possa ser barrada, a concorrência no mercado aumentará até atingir o ponto onde a concorrência é perfeita e onde o lucro é zero. Alguns exemplos de barreiras que impedem a entrada de novos participantes são:
 - Custo de Capital, quando é necessário um alto investimento inicial para entrar no mercado.
 - Economia de Escala, onde um novo competidor deve se submeter ao risco de começar com pouca escala e aumentar seus custos de produção, tornando a margem de lucro pouco atrativa ou o preço final ao consumidor acima da média de mercado.

- Custos de Mudança, onde o consumidor deve investir recursos financeiros e pessoais para começar a utilizar um novo produto e/ou serviço.
 - Diferenciação do Produto, quando as marcas concorrentes em um determinado mercado já estabeleceram uma relação de proximidade com o consumidor a ponto de tornar difícil a identificação de uma nova marca atuando no segmento.
 - Acesso aos Canais de Distribuição, quando há restrição aos canais de distribuição e estes já estão dominados pelos concorrentes tradicionais.
 - Barreiras Legais, quando os participantes atuais estão sob proteção legal ou possuem direitos exclusivos. Também é o caso aqui das empresas que possuem as patentes de seus produtos.
-
- **Ameaça de Produtos e/ou Serviços Substitutos** - Os produtos e/ou serviços substitutos são aqueles satisfazem as mesmas necessidades dos clientes, apesar de não estarem correlacionados diretamente.
 - **Poder de Barganha dos Fornecedores** - Quando existem poucos fornecedores substitutos, a empresa fica dependente dos que existem, perdendo força nas negociações de preços. Além de cobrar preços mais altos, fornecedores poderosos podem limitar a qualidade dos produtos que entregam, de forma a aumentar seus próprios lucros.
 - **Poder de Barganha dos Clientes** - Clientes poderosos são aqueles que impactam de forma significativa os resultados da empresa ou até mesmo do mercado. Com intuito de aumentarem sua captação de valor, eles podem forçar os preços para baixo e exigir maior qualidade (o que implica em custos mais altos).
 - **Rivalidade entre Concorrentes** - Quanto maior a rivalidade no mercado, menor é o lucro de todos os participantes. Descontos agressivos, inovações constantes em produtos e grandes campanhas publicitárias são sinais de um mercado com alta rivalidade.

Figura 3 - Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1979)

2.1.3. Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ótima ferramenta para avaliar de forma rápida os principais aspectos do estado atual de um negócio. SWOT é uma sigla proveniente das palavras em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*. Em português, essas palavras correspondem às Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Segundo o IIBA (2011), essa ferramenta auxilia o planejamento estratégico, a análise de oportunidades, a análise competitiva e o desenvolvimento de produtos e negócios.

Os elementos que compõe uma análise SWOT são:

- **Forças** – Segundo Ash Maurya (2012), os pontos fortes da organização devem ser determinados, sem que haja subestimação. Principalmente, devem ser identificadas as *unfair advantages*, ou seja, aquelas vantagens que não podem ser copiadas ou compradas.
- **Fraquezas** – Segundo Martins e Turrioni (2002), as fraquezas são os pontos onde a empresa possui pouca vantagem competitiva, sob o ponto de vista dos clientes e funcionários. Pontos em que os concorrentes podem levar vantagem ou executam uma tarefa com mais eficiência devem ser listados nesse item.

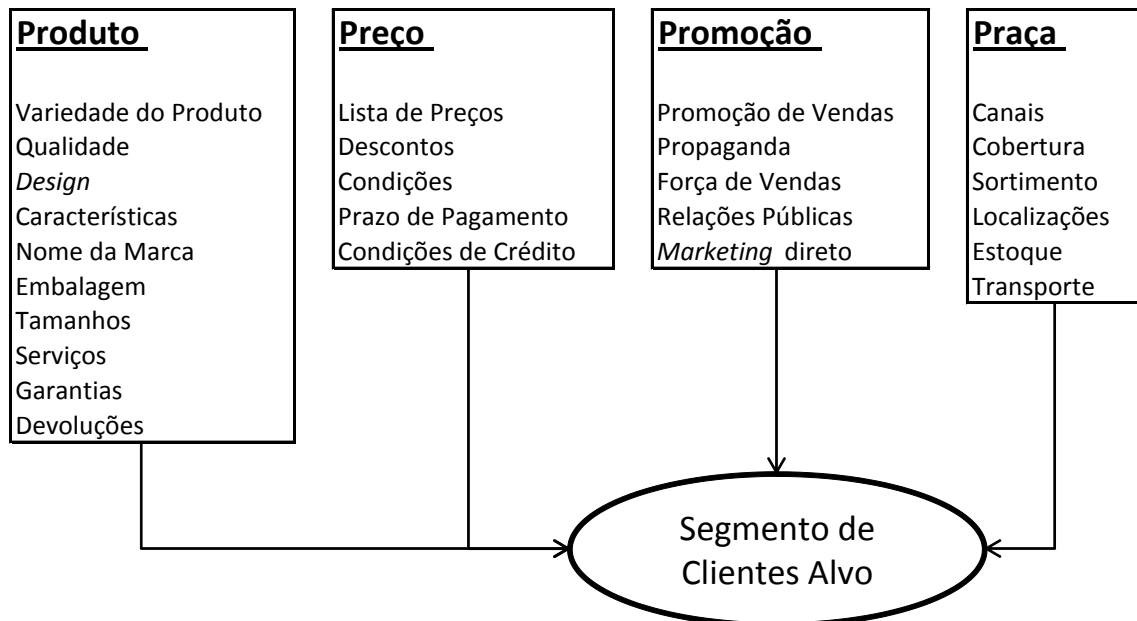
- **Oportunidades** - Segundo Martins e Turrioni (2002), oportunidades são os fatores externos à organização e dos quais ela pode tirar vantagem. Fatores externos são aqueles que fogem do controle da empresa. Em geral, as oportunidades apontam a direção em que a empresa deve seguir de forma a maximizar seus lucros.
- **Ameaças** - Os fatores externos à organização que podem afeta-la negativamente. As ameaças devem se tornar pontos de atenção e, quando possível, deve ser criado um plano de contingência para cada uma especificamente.

2.2. Aspectos de Marketing

Segundo Kotler e Armstrong (2007), é necessária uma estratégia de marketing que defina como será dada a geração de valor para o cliente. Os autores sugerem que seja desenvolvido um plano de marketing que descreva o produto e/ou serviço a ser oferecido, o preço que será cobrado, a praça em que será ofertado e como o produto será promovido. Essa proposição, conhecida pelo nome de “os quatro P’s do marketing”, é dada pela seguinte figura:

Figura 4 - Os Quatro P's do Marketing

Os Quatro P's do Marketing



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2007)

- **Definição de Produto**

O produto é o coração de todo o plano de marketing. Um produto pode ser tanto um bem tangível quanto um serviço que satisfaça necessidades de clientes. A definição dos produtos deve ocorrer após ser identificado o mercado-alvo e suas necessidades.

Segundo Kotler (1998), a empresa deve saber reconhecer, do ponto de vista dos clientes, quais atributos irão de fato aumentar o valor percebido do produto, assim como quais atributos a concorrência está ofertando que são indispensáveis no novo produto.

- **Estabelecimento do Preço**

O estabelecimento do preço terá a ver com o posicionamento estratégico da empresa. Kotler (1998) sugere que primeiro seja definido o objetivo do preço, ou seja, deve-se escolher se o objetivo do preço será a sobrevivência, a maximização do lucro, a maximização do faturamento, a maximização da desnatação do mercado ou a liderança de produto-qualidade. Após deve-se definir a demanda e

estimar os custos. Uma vez estudados esses fatores para a empresa, deve-se realizar o estudo dos concorrentes, incluindo a análise de seus custos, preços e ofertas.

- **Promoção do Produto**

O modelo proposto por Kotler (1996) para a promoção do produto é composto por quatro partes. A primeira é a propaganda, que é caracterizada por qualquer forma paga e impessoal de apresentação e promoção de ideias, bens ou serviços, por um patrocinador identificado. A segunda é a venda pessoal, onde a apresentação do produto ocorre de forma oral em um diálogo com um ou mais compradores em perspectiva, com o propósito de realizar vendas. A terceira é a publicidade, onde ocorre o estímulo impessoal de procura para o produto, serviço ou negócio, pela divulgação de notícias comercialmente significativas e que não seja paga por um patrocinador. A quarta e última parte é a promoção de vendas, ou seja, atividades de marketing pontuais que não se encaixam nas partes anteriormente descritas e que estimulam a compra.

- **Escolha da Praça**

A escolha da praça implica também na escolha dos canais de distribuição. Para Kotler (1996), os canais de distribuição são o conjunto de organizações independentes que estão envolvidas no processo de tornar um produto e/ou serviço disponível para o uso ou consumo. Utilizar canais de distribuição favorece a empresa, pois a deixa concentrar esforços somente em sua atividade principal, ou seja, aquela que mais agrega valor ao produto e propicia os maiores retornos. Segundo Kotler (1998), a definição dos canais de distribuição deve considerar fatores como as regiões geográficas a serem atendidas, as características intrínsecas ao produto, a concentração ou dispersão do segmento-alvo, o índice de penetração no mercado desejado, os custos de distribuição de cada canal, a eficácia na distribuição física dos produtos, a eficácia na distribuição de informações, os canais de distribuição utilizados pelos concorrentes, as forças e fraquezas de cada um dos agentes intermediários.

3. METODOLOGIA PARA STARTUPS

A metodologia utilizada durante o planejamento e desenvolvimento do programa de fidelidade BOLA foi a do *Lean Startup* (“A Startup Enxuta”, 2008). Essa metodologia de desenvolvimento de produtos e/ou serviços se aplica em cenários de extrema incerteza, quando ainda não se sabe se o que está sendo desenvolvido será aceito pelo mercado. Ela permite que diversos testes e hipóteses sejam testadas com baixo custo quando comparada com outras metodologias de desenvolvimento de produtos. Mais do que isso, ela se baseia em *feedbacks* reais do mercado para chegar a conclusões. Como seus conceitos e ideias principais fizeram parte do dia-a-dia do autor durante seu período na empresa, será de extrema utilidade uma apresentação detalhada da mesma.

3.1. A Startup Enxuta

Segundo o criador da metodologia, Eric Reys (2008), uma *Startup* é caracterizada como “uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Com o avanço tecnológico, o gargalo para o desenvolvimento de produtos deixou de ser a capacidade técnica para produzi-lo, e migrou para o encontro de oportunidades que valham a pena serem produzidas. Em outras palavras, o questionamento passou de "Esse produto pode ser desenvolvido?" para "Esse produto deve ser desenvolvido?".

Uma teoria de empreendedorismo deve ser abrangente e para isso ela deve abordar todas as funções de um empreendimento na fase inicial, ou seja, a visão, o conceito, o desenvolvimento do produto, o marketing, as vendas, o aumento de escala, as parcerias, a distribuição e a estrutura do desenho organizacional. Todas essas funções estão inclusas dentro dos novos conceitos apresentados na obra.

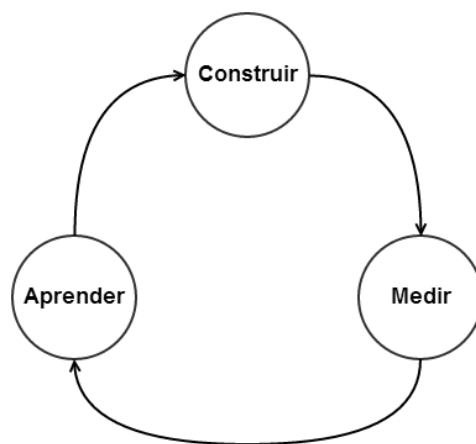
Ainda segundo o Reys (2008), qualquer coisa que os clientes vivenciam da interação com a empresa deve ser considerada como parte do produto daquela empresa, ou seja, deve-se considerar a experiência total do cliente. Com relação a priorização de tempo e recursos da empresa, o autor prega que qualquer esforço que não seja absolutamente necessário para

aprender o que os clientes realmente querem deve ser eliminado, principalmente em fases iniciais.

3.2. Ciclo de *Feedback* Construir-Medir-Aprender

Este ciclo é um dos conceitos mais importante do livro. Propostas de produtos e/ou serviços ainda não validadas por um mercado consolidado, comum em novas empresas do setor de tecnologia, possuem muitas incertezas. Uma volta no ciclo de *feedback* construir-medir-aprender representa qualquer nova versão do produto e/ou serviço que possa ser avaliada em termos quantitativos pelo clientes. Idealmente, cada versão deve ser também um MVP.

Figura 5 - Ciclo de Feedback Construir-Medir-Aprender



Fonte: Adaptado de Reys (2008)

3.3. *Minimum Viable Product* (MVP)

Um *Minimum Viable Product* (em português, Produto Mínimo Viável) é caracterizado como uma versão de um produto e/ou serviço que permita uma volta completa no ciclo de *feedback* construir-medir-aprender com o mínimo de esforço e o menor tempo possível de desenvolvimento. A ideia de um MVP é identificar se o produto está caminhando na direção

certa ou errada o quanto antes. Se na direção certa, parte-se para a próxima versão do produto (próximo MVP), caso contrário, deve-se repensar o produto. Quando o conceito do MVP é utilizado em uma versão de um produto e/ou serviço, e esta versão falha em atender as necessidades dos clientes, pode-se considerar um sucesso o fato de que gastou-se pouco para aprender que a hipótese era falha. Além disso, como o investimento emocional e financeiro da empresa foi baixo, a resistência em voltar atrás e cancelar esta versão do produto e/ou serviço será consideravelmente menor.

Vale ressaltar que criar um MVP implica em trabalho extra, pois além do produto em si, é necessário criar também ferramentas de medição que mensurem o impacto do produto e/ou serviços sobre os clientes.

3.4. Hipótese de valor

Hipótese de valor é um benefício que o produto e/ou serviço supostamente trará aos clientes mas que ainda não foi testado, ou seja, os clientes ainda não demonstraram por meio de ações que o produto satisfará uma real necessidade existente. Um exemplo de ação que pode validar uma hipótese de valor é: “se mais de 30% dos clientes que visitam uma página na internet fizerem o cadastro no serviço proposto, diremos que a hipótese é válida, caso contrário, será falsa”. Dado que startups realmente inovadoras estão criando novos mercados, o valor base utilizado para testar uma hipótese não é trivial, mas com certeza deve satisfazer no mínimo as expectativas do plano de negócios. Outros exemplos de ações tomadas pelos clientes que podem validar hipóteses de valor são: inscrição em lista de e-mails, interação em redes sociais, compra, etc.

Durante a estruturação de um produto e/ou serviço podem existir hipóteses de valor já testadas. Isso ocorre quando uma funcionalidade do produto e/ou serviço está presente em outro produto ou serviço já consolidado no mercado.

3.5. Hipótese de crescimento

A hipótese de crescimento é a forma como novos clientes descobrirão o produto, desde os adotantes iniciais até a adoção em massa. Em outras palavras, ela descreve como a empresa crescerá sua base de clientes. Uma hipótese de crescimento utiliza-se de um ou mais motores de crescimento.

3.6. Motor de crescimento

O motor de crescimento de uma *startup* refere-se a forma com que ela adquirirá novos clientes. O motor de crescimento recorrente ocorre quando a taxa de aquisição de novos clientes supera a taxa de rotatividade. O motor de crescimento viral baseia-se na quantidade de novos clientes que utilizarão o produto como consequência a cada novo cliente (coeficiente viral). Por último, temos o motor de crescimento pago, que será tão potente quanto a diferença entre o valor do tempo de vida de cada cliente (*life time value* – LTV) e o custo de aquisição de novos clientes.

3.7. Métricas Reais versus Métricas de Vaidade

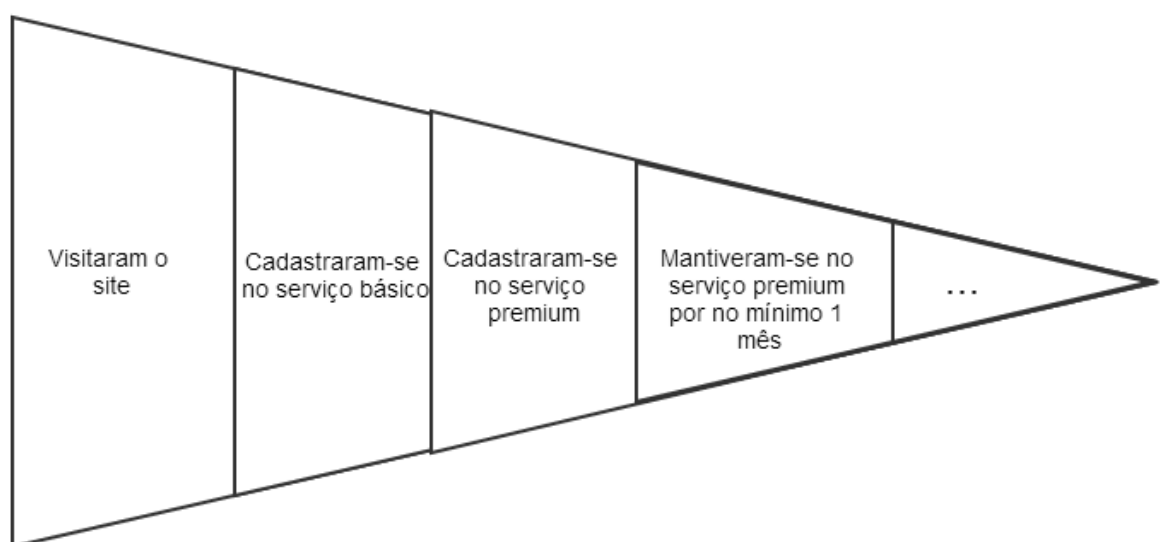
Antes de medir os resultados de um MVP, é preciso saber o que deverá ser medido. Ao seguirem a convenção do mercado para analisar seus resultados, muitas *startups* acabam caindo na armadilha chamada de métrica de vaidade. Uma métrica de vaidade é aquela que fazem todos os interessados satisfeitos (sócios, investidores, funcionários), mas que na realidade não refletem o andamento real da empresa. Um exemplo típico desse tipo de métrica pode ser encontrado todos os dias em *blogs* especializados em *startups*: “Nova startup X alcança 10,000 clientes em sua base!”. Com certeza esse número agradará possíveis investidores e talvez até esteja massageando o ego dos fundadores da startup. Porém, se o plano de monetização dessa startup estiver baseado em um serviço *Freemium* (onde existe um plano básico gratuito e outros planos *premium* pagos) e a maior parte desses clientes estiverem cadastradas no plano básico, significa que o produto oferecido pela *startup* não é

bom o suficiente para fazer com que clientes paguem por ele. Um título de reportagem que talvez representasse um caso de sucesso mais adequadamente seria: “Nova startup X alcança 3,000 em sua base de clientes *premium*”.

Além de não refletirem o real andamento da empresa e proporcionarem decisões estratégicas erradas para os sócios, as métricas de vaidade causam outro problema ainda maior: o do teatro sucesso. O teatro do sucesso é todo o esforço gasto em atingir as metas das métricas de vaidade e que não refletem na melhora do produto e/ou serviço. Um exemplo típico do teatro do sucesso é a maior alocação de recursos financeiros em marketing todo fechamento de mês para que a meta de vendas seja alcançada.

Métricas reais normalmente estão associadas a taxas de conversões e a um funil ações realizadas por clientes. Voltando ao exemplo do serviço *premium*, métricas que refletiriam melhor o real andamento da empresa e do serviço seriam: a taxa de clientes que visitaram o site e fizeram o cadastro no serviço básico, a taxa de clientes do serviço básico que fizeram o *upgrade* para o serviço *premium*, a taxa de clientes que mantiveram o serviço *premium* por no mínimo um mês, etc. Essas taxas podem ser vistas como um funil de ações que os clientes devem tomar para gerar valor para a empresa. Quanto mais fundo o cliente se encontra nesse funil, maior é o seu engajamento pessoal e financeiro com a *startup*.

Figura 6 - Exemplo de um Funil de Ações



Fonte: Elaborado pelo autor.

4. ANÁLISE DO MERCADO

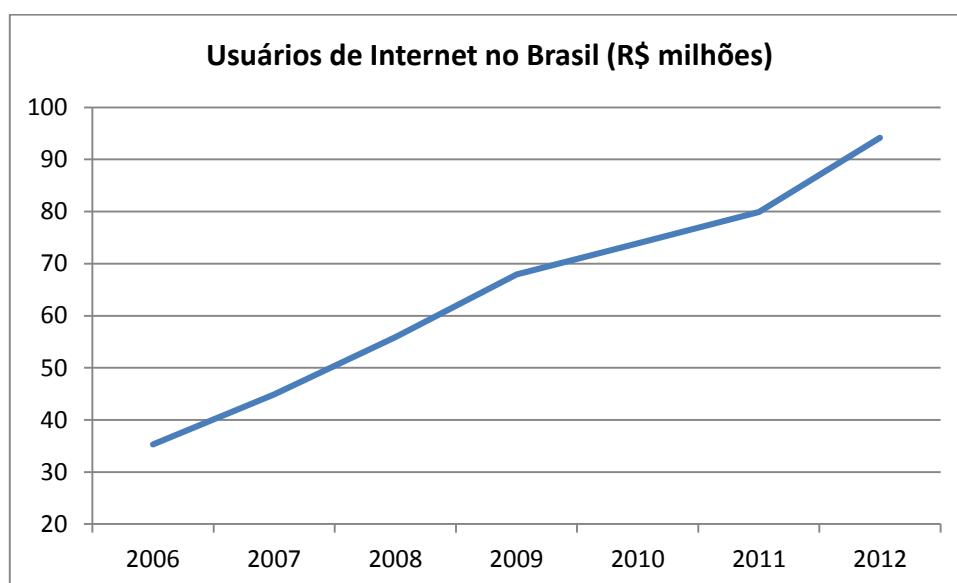
Nesse tópico serão descritas as características gerais macro ambientais da empresa BOLA e também será apresentado o *benchmark* dos principais concorrentes.

4.1. Características Macro ambientais

Como o sucesso da empresa BOLA está atrelado ao sucesso dos *e-commerces* do grupo ESPAÇO, é necessário estudar o macro ambiente em que estes estão inseridos para entender quais serão as tendências para o futuro.

Como demonstrado no gráfico 1, o número de brasileiros com acesso a internet cresce a uma taxa quase constante desde 2006.

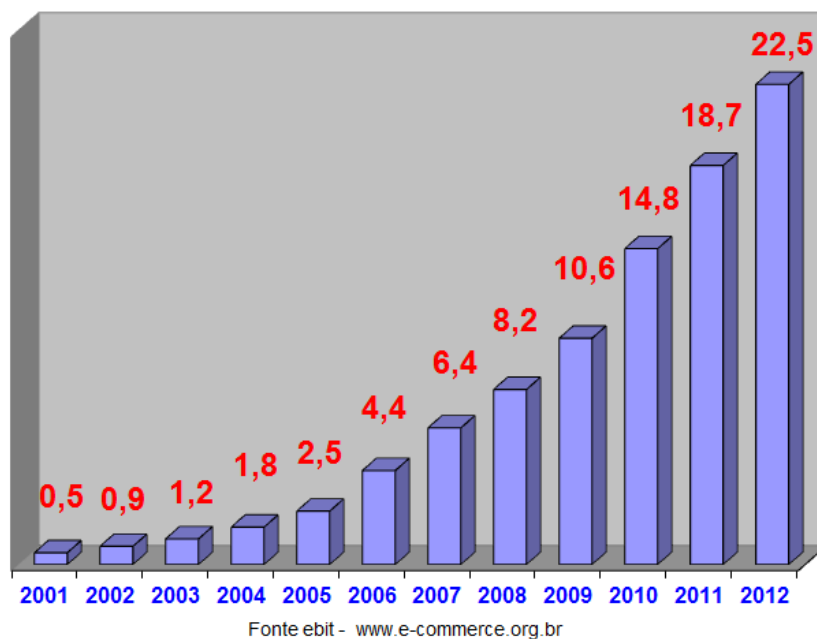
Gráfico 1 - Usuários de Internet no Brasil



Fonte: Adaptado de IBOPE (2013)

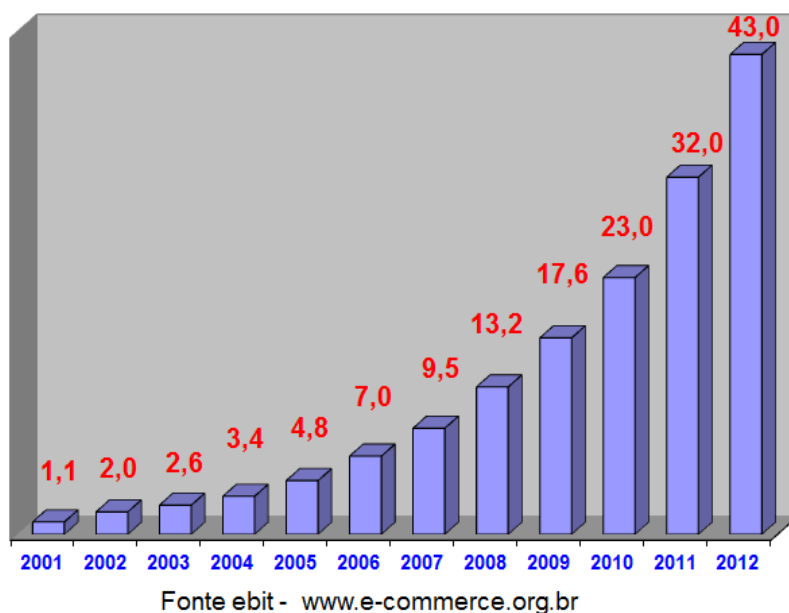
No gráfico 2, pode-se observar a tendência exponencial de crescimento do faturamento dos *e-commerces* brasileiros.

Gráfico 2 - Faturamento anual do e-commerce no Brasil
Faturamento anual do e-commerce no Brasil - Bilhões



Segundo a revista eletrônica Info Abril (2013), no final de 2013 o faturamento deve atingir 28 bilhões de reais, número este 24% maior que do ano anterior. Esse aumento constante no volume de transações online é incentivado tanto pelos clientes como por quem vende. Os clientes migram cada vez mais para o mundo *online* devido à praticidade e menor custo dos produtos, como demonstrado no gráfico três a seguir.

Gráfico 3 - e-Consumidores no Brasil
e-Consumidores no Brasil - Milhões



As empresas, quando *online*, ganham em eficiência de custos e em acesso a melhores ferramentas de análise. Segundo Fleury e Abreu (1999), outra vantagem importante para as empresas é a capacidade em atingir um público mais específico, permitindo um direcionamento de marketing customizado, ou ainda, uma propaganda que leve em conta o perfil e as necessidades do visitante do site. Essas empresas podem ainda agregar valor aos seus produtos básicos, com a incorporação de informações e serviços extras.

4.2. Benchmark

Para realizar o *benchmark* dos concorrentes, foi elaborada uma tabela com as informações mais importantes de serem observadas de acordo com os membros da empresa BOLA. Foram levados em conta desde fatos que incluíssem a experiência do cliente durante a utilização dos programas como a investigação de questões estratégicas das outras empresas. Foram analisados os cinco maiores *players* no mercado: Smiles, Km de Vantagens, Net Points, Dotz e Multiplus. As análises das empresas foram divididas entre os membros da equipe da empresa BOLA a fim de acelerar o andamento do *benchmark* e para que todos os membros vivessem a experiência do cliente em pelo menos um grande concorrente do mercado.

Tabela 1 - Informações do Benchmark

Informações sobre Concorrência

1 Cadastro

Como?

a	Levantamento das informações requeridas para cadastro (e.g. CPF, Nome/Sobrenome, Endereço, etc.), classificando-as como obrigatórias ou opcionais.
b	(1) Exigência de cadastro específico ou (2) possibilidade de utilizar cadastros já realizados anteriormente?

c	Se (2), quais são as informações adicionais requeridas?
d	Detalhar as possíveis formas de se cadastrar (formulário online, formulário físico em lojas, etc.)

Quando?

e	Definir momentos quando o cadastro pode ser realizado: se exige pré-cadastro, se no ato de qualquer compra, se sugerido no ato de uma compra, etc.
f	Cliente deve ativamente realizar o cadastro OU a realização de uma compra qualquer implica em cadastro OU um outro cadastro gera a opção de cadastro no programa?

Onde?

g	Realizado no site da própria empresa, sites de e-commerce parceiros, lojas físicas, outros lugares... Levantar todas as possibilidades.
---	---

2 Acúmulo

Como?

a	(1) Automático em todas as compras relacionadas ou (2) exigência de realização de procedimento.
b	Se (2), qual procedimento? (Só um clique numa caixinha ou uma atividade)

Quando?

c	No ato de qualquer compra nos sites e lojas parceiras ou apenas na compra de alguns produtos específicos?
d	A cada compra ou batch (e.g. necessidade de comprar R\$ X reais para acumular)?
e	Acúmulo realizado em qualquer atividade ou em atividades específicas (e.g. compras à vista, compras no cartão, etc.)

3 Resgate

O quê?

a	Quaisquer produtos dos sites parceiros ou catálogo próprio de benefícios?
---	---

- | | |
|---|---|
| b | Possibilidades não convencionais de resgate (e.g. desconto em gasolina, serviços não relacionados estilo "Groupon", etc.) |
|---|---|

Quando?

- | | |
|---|---|
| c | A qualquer momento ou existe carência? |
| d | Existe exigência mínima de pontos para utilização? |
| e | É possível resgatar parcialmente, obtendo desconto no produto ao invés da compra inteira? |

Como?

- | | |
|---|--|
| f | Detalhar procedimento de resgate... Se fácil, se complexo, se inibidor (e.g. necessidade de ligação, etc.) |
|---|--|

4 Oferta/Comunicação

Como?

- | | |
|---|---|
| a | Como é feita a abordagem do cliente? E-mail direto, banner no site, proposta no ato da compra, etc? |
|---|---|

Onde?

- | | |
|---|--|
| b | Sites e lojas próprias? |
| c | Propagandas e anúncios em outras mídias? |

5 Atendimento ao Cliente/Reclame Aqui

- | | |
|---|-------------------------------------|
| a | Utilizam URA? Desenhar a estrutura. |
|---|-------------------------------------|

6 Taxa de conversão

- | | |
|---|--|
| a | Se comum a todos os produtos ou se existem taxas distintas para acúmulo - levantar exemplos. |
| b | Especificamente, levantar quantos pontos se ganha ao comprar um determinado produto |
| c | Levantar preço de uma chapinha, em pontos. |

7 Parcerias

- | | |
|---|--|
| a | Levantar todas as lojas que participam de cada um dos programas. |
|---|--|

8	Levantar outras infos que julgarem relevantes
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor

O principal resultado do *benchmark* realizado foi a familiarização da equipe da empresa BOLA com o mercado de fidelidade. A lista proposta para a análise ajudou os integrantes a entender cada programa de fidelidade não só do ponto de vista do cliente, mas também do ponto de vista dos parceiros e do próprio programa. Pode-se identificar as estratégias de monetização de cada programa, seus pontos fortes e fracos.

4.3. Ambiente Competitivo - Forças de Porter

No estudo realizado no segmento da empresa BOLA, ou seja, o segmento dos programas de fidelidade, obteve-se as seguintes conclusões acerca das forças de Porter.

4.3.1. Ameaça de Novos Entrantes

O custo de capital necessário para criar um programa de fidelidade é relativamente baixo. De uma maneira simplificada, o custo de *setup* de um programa de fidelidade será o custo do desenvolvimento de um sistema de baixa a média complexidade, cujo preço de mercado nesta data varia entre 30,000 e 100,000 reais. Com o sistema funcionando serão necessárias pessoas que saiam em buscas de parcerias, ou seja, outras empresas que possam se beneficiar com um programa de fidelidade externo. Esse custo com a busca de parcerias dependerá da velocidade com que a empresa deseja aumentar sua oferta parceiros, mas de um modo geral também pode ser considerado baixo.

Por outro lado, outras duas barreiras de entrada tornam o mercado mais protegido contra novos entrantes. A primeira e talvez a mais importante é o custo de mudança, tanto por parte dos parceiros quanto do lado dos clientes. Dependendo de

como a parceria é feita, parceiros de um determinado programa de fidelidade estão presos a ele. Isso pode ser consequência de um acordo de exclusividade entre o programa e o parceiro, pode ocorrer por uma questão estratégica ou por motivos culturais, quando os clientes já atrelaram a marca da empresa a um determinado programa de fidelidade. Colocando o foco agora no cliente, o custo de mudança tem presença relativa e deve ser levado em conta. Apesar de que clientes possam possuir diversos programas de fidelidade, o que se disputa aqui é a posição de programa de fidelidade principal do cliente. Pessoas com diversos programas de fidelidade tendem a concentrar suas compras em parceiros que acumulem pontos no seu programa de fidelidade principal, acelerando dessa forma o acúmulo e o consequente resgate de pontos.

A outra barreira refere-se a quantidade de parceiros que um programa de fidelidade possui. Abstraindo um pouco, essa barreira assemelha-se a barreira do acesso aos canais de distribuição. A analogia que deve ser feita é: dado que o produto de um programa de fidelidade são os pontos que ele distribui, então seus parceiros são o canal de distribuição do seu produto. Quanto mais “canais de distribuição” que atendam as necessidades pertinentes a um determinado consumidor um programa de fidelidade possuir, maior é a sua atratividade para o mesmo.

Portando, um programa de fidelidade que vise se tornar líder de mercado, deve focar em aumentar o sortimento total de produtos oferecidos por seus parceiros, de forma a atrair uma massa crítica de consumidores finais que aumentem a barreira de entrada para futuros programas de fidelidade. O programa BOLA já nasce com um sortimento de produtos bastante elevados: moda masculina e feminina, artigos esportivos, moda e artigos infantis, joias e bijuterias, móveis e utensílios domésticos e, por fim, decoração de luxo. Além disso, nasce também com uma massa crítica de possíveis clientes, já que captará os clientes dos outros *e-commerces* do grupo sempre que estes realizarem uma compra, de forma automática.

4.3.2. Ameaça de Produtos e/ou Serviços Substitutos

A principal ameaça de produtos substitutos vem de programas semelhantes aos programas de fidelidade, chamados de *cash-back*. Nesse modelo de negócio, os

clientes recebem um pequeno percentual do valor de suas compras em dinheiro na sua conta do programa de *cash-back*. Ao atingir um valor mínimo (cinquenta reais é o padrão de mercado nos dias de hoje) o cliente pode pedir para que o seu saldo seja depositado em sua conta bancária diretamente, mediante pagamento de uma taxa. Outro diferencial desse modelo que é normalmente encontrado é o conceito de redes. Ao entrar para o programa, o cliente pode cadastrar até cinco amigos que também receberão parte do valor gasto na compra.

Apesar do modelo parecer atraente em um primeiro momento, em segunda análise, percebemos que ele falha em satisfazer uma das hipóteses de valor de um programa de fidelidade, ou seja, ele não faz aumentar a recorrência de compras dos clientes nos parceiros, pois não atrela o valor ganho em dinheiro para ser gasto somente nas lojas parceiras. Devido a essa falha no modelo, acredita-se que programas de *cash-back* não conseguirão manter suas parcerias por muito tempo. Após um período suficiente de tempo onde se possa analisar um histórico de dados, se observará que os gastos com o programa não trouxeram o devido retorno para os parceiros.

4.3.3. Poder de Barganha dos Fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores é fraco, pois, no limite, não existem fornecedores para o produto em si. Se lembrarmos da analogia feita com os bancos, podemos dizer que o programa de fidelidade cria o seu próprio produto, ou seja, ele emite os pontos que, por serem virtuais, não implicam em custos ou matéria prima. Dependem sim de servidores de internet e banco de dados, porém, como esse é um mercado já bastante desenvolvido e competitivo, mantêm-se a opinião que o poder de barganha dos fornecedores é fraco.

Existe a possibilidade do poder dos fornecedores de empresas de TI (servidores e banco de dados) não ser tão fraco. Dependendo de como o sistema é construído, pode-se gerar uma dependência pelo uso de um determinado servidor ou banco de dados, aumentando assim o poder dos fornecedores. A chance disso acontecer no programa BOLA é extremamente baixa devido a elevada experiência do time de TI do grupo ESPAÇO, que vem construindo sistemas de *e-commerce* e aplicativos desde o início de 2008.

4.3.4. Poder de Barganha dos Clientes

Programas de fidelidade possuem dois tipos de clientes com necessidades diferentes, os parceiros e os consumidores finais. No mercado em geral, o poder de barganha dos parceiros é tão mais elevado quanto for a sua receita. Isso implica que programas de fidelidade, para atraírem os grandes participantes do varejo, acabam sendo forçados a diminuir seus *spreads*.

Quanto aos consumidores finais, podemos dizer que até o momento que entram no programa e não acumulam pontos, seu poder de barganha é alto. Porém, a partir do momento que começam a acumular pontos, seu poder começa a diminuir, pois agora ele sabe que possui pontos no programa e que se continuar a comprar nos parceiros deste programa ao invés de outro, poderá resgatar produtos mais caros e valiosos.

4.3.5. Rivalidade entre Concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes ainda pode ser considerada baixa devido a imaturidade do mercado. Ao contrário de países como Estados Unidos e Canadá, onde 74% e 90% da população¹, respectivamente, é participante de pelo menos um programa de fidelidade, estima-se que o Brasil ainda não possua 10% de sua população cadastrada².

¹ SEGEL, L. H.; AUERBACH P.; SEGEV I. The Power of Points: Strategies for making loyalty programs work. McKinsey&Company, 2013.

² Estimado pela equipe do grupo ESPAÇO.

5. CANVAS BUSINESS MODEL

O *Canvas Business Model*, apresentado por Fritscher and Pigneur (2010), é um diagrama e uma ferramenta derivada de uma extensa pesquisa bibliográfica em cima de outras ferramentas para mapeamento de modelos de negócio. Ele é formado por nove blocos básicos que possuem o objetivo de “dar suporte a modelagem de tarefas na engenharia e em processos gerenciais”. Apesar desse intuito inicial, ele se aplica perfeitamente no auxílio da definição de estratégias empresariais devido a sua flexibilidade, o que também proporciona o pensamento criativo e a fácil usabilidade.

É possível separar os nove blocos do canvas em dois grupos. O grupo da direita é aquele que possui os elementos mais subjetivos e "emocionais" e o grupo da esquerda aqueles mais estruturais e lógicos. Da direita para a esquerda, direção sugerida por Alexander Osterwalder (2010) para o preenchimento do *Canvas*, possui os seguintes blocos: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais de Distribuição, Relacionamento com os Clientes, Linhas de Receita, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parceiros-Chave e Estrutura de Custos.

Em Segmentos de Clientes, busca-se mapear para quem se está criando valor e quem são os potenciais clientes para os objetivos pretendidos. Agrupar os clientes em diferentes segmentos de acordo com suas necessidades é útil para que se possa tirar mais proveito de campanhas de marketing e melhoria nos produtos. No bloco Proposta de Valor são criadas propostas de produtos e/ou serviços que atendam a determinadas necessidades dos potenciais clientes, ou seja, qual necessidade dos clientes potenciais a empresa estará disposta a satisfazer. Podem ser consideradas propostas de valor tanto itens quantitativos (e.g. preço, tamanho, eficiência, etc.) como itens qualitativos (e.g. design, experiência do cliente, etc.). Os Segmentos de Clientes e as Propostas de Valor são os principais elementos do *Canvas*, sobre os quais todo o restante ele deve ser construído.

Com os clientes potenciais e a propostas de valor definidas, é necessário pensar na forma como estes dois elementos se encontrarão, ou seja, os Canais de Distribuição. Os canais de distribuição tem papel importante pois influenciam fortemente a experiência final do cliente com relação ao produto e/ou serviço. Também é preciso entender como se dará o Relacionamento com os Clientes, que deve ter o propósito de fortalecer o envolvimento do cliente com o negócio ou de conquistar novos clientes. Ainda no grupo da direita, tem-se as

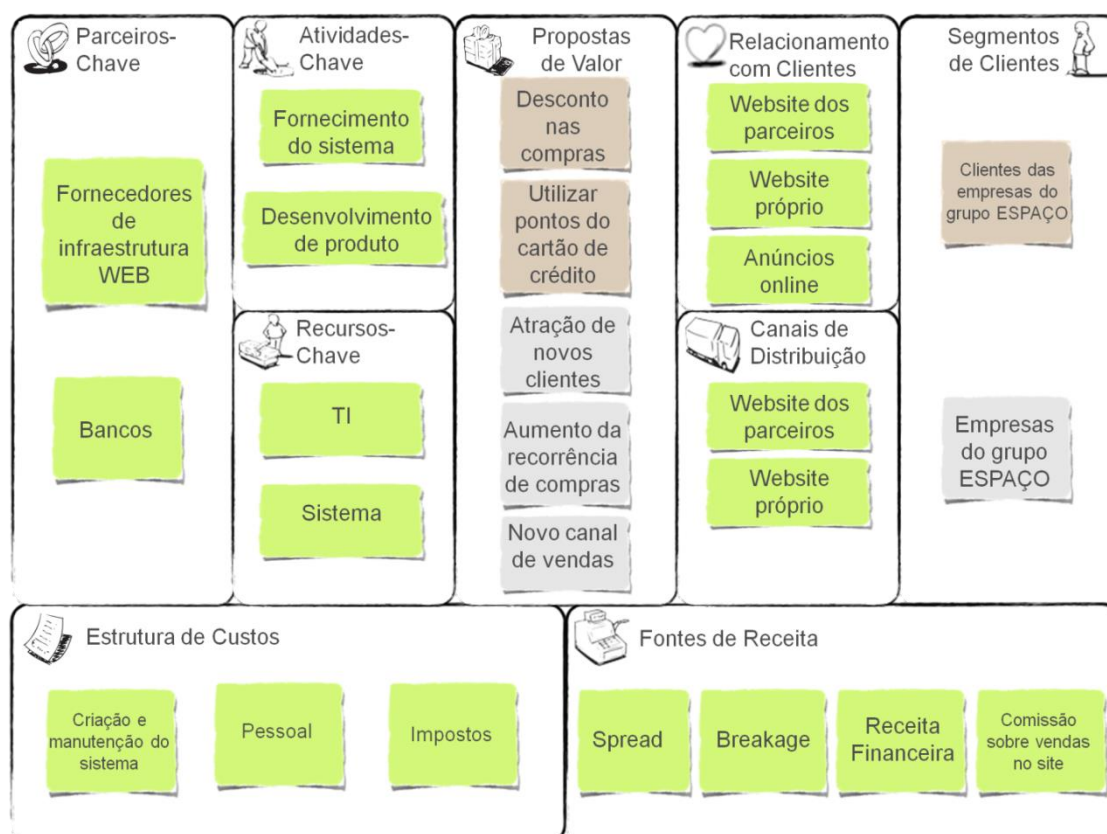
Fontes de Receita, que demonstram como a solução em construção gerará receita, tendo como base as propostas de valor sugeridas.

O grupo da esquerda do *Canvas* é composto por elementos mais objetivos. Os Recursos-Chave, primeiro elemento desse grupo a ser descrito, são os recursos utilizados para que ocorra a criação de valor principal da empresa. Podem ser tanto pessoas, maquinário ou plataformas de tecnologia. Já as Atividades-Chave são todas aquelas ações sem as quais não seria possível realizar as propostas de valor, manter os relacionamentos e construir os canais necessários. Por fim, tem-se os Parceiros-Chave, que são todos aqueles que podem ser os fornecedores em parte ou na totalidade das Atividades-Chave ou dos Recursos-Chave.

Manter e construir toda a solução proposta implica em custos. Estes custos devem ser representados no bloco Estrutura de Custos. Dependendo do modelo de negócio e do mercado onde se encontram, algumas empresas serão orientadas pela estrutura de custos, enquanto outras serão orientadas pela proposta de valor.

Ao aplicar a ferramenta canvas no conceito da empresa BOLA, obteve-se o seguinte resultado:

Figura 7 - Canvas Business Model gerado para a empresa BOLA



Fonte: Elaborado pelo autor

Com o negócio inteiramente mapeado através do *canvas*, pode-se dar início ao plano de negócios detalhado, onde cada um dos itens presentes nele foram qualificados e, quando possível, quantificados.

6. PLANO DE NEGÓCIOS

O item plano de negócios deste trabalho tem como objetivo principal descrever os elementos gerados no canvas de forma detalhada, para que, ao final, tenha-se um plano prático de ação para a criação de um produto e/ou negócio atrativo e rentável. Ele também conterá a aplicação de outras ferramentas e análises que o autor utilizou durante o processo de criação da empresa.

6.1. Missão, Visão e Valor

Em reunião com os parceiros e também sócios da empresa BOLA, foram definidas a missão, visão e valores que guiariam as futuras ações na empresa. Como resultado deste encontro, obteve-se as seguintes diretrizes:

- **Missão** – “Adicionar valor a toda nossa rede de relacionamentos através da administração de programas de fidelização de clientes”.
- **Visão** – “Ser o melhor e mais transparente programa de fidelidade do Brasil”.
- **Valores** – “Simplicidade, honestidade, transparência e competência”.

Como a empresa BOLA pertence ao grupo ESPAÇO, ela acaba incorporando também seus valores.

- **Valores do grupo ESPAÇO**

“We are passionate entrepreneurs and focus on performance. We remain humble, and we understand that success is a result of hard work. We want to learn every day and share our knowledge with each other. We focus on the details and always try to solve problems ourselves.

We want to be selfless and pragmatic and have no time for politics. We value intelligence more than experience. We believe that anything is possible. We move as fast as we can and take risks. We like to get and give autonomy and responsibility. We are flexible and tolerant towards ambiguity and uncertainty.”

Em português:

“Nós somos empreendedores apaixonados e focados em performance. Nos mantemos humildes e entendemos que sucesso é resultado de muito trabalho. Queremos aprender todos os dias e compartilhar conhecimentos uns com os outros. Focamos nos detalhes e tentamos sempre resolver problemas com as nossas mãos.

Queremos ser altruístas e pragmáticos. Não temos tempo para burocracias. Damos mais valor a inteligência que a experiência. Acreditamos que tudo é possível. Movemos o mais rápido possível e tomamos riscos. Gostamos de receber e dar autonomia e responsabilidade. Somos flexíveis e tolerantes quando em face a incertezas e ambiguidade.”

6.2. Ambiente competitivo - Análise SWOT

Para ter certeza que o negócio da empresa BOLA estava sendo estruturado de acordo com as características atuais do mercado de fidelização de clientes foi realizada uma análise SWOT, que avalia a empresa segundo seus pontos fortes e fracos em relação ao mercado atual. Ela também avalia as oportunidades que a empresa deverá aproveitar e as ameaças que poderá enfrentar. Essa análise realizada na empresa e programa BOLA apresentou o seguinte resultado:

Figura 8 - Análise SWOT aplicada à empresa BOLA

Forças	Fraquezas
• <i>Know-how</i> e cultura herdados do grupo ESPAÇO • Velocidade de implantação de novos recursos no programa devido a alta capacitação e <i>know-how</i> da equipe de TI do grupo ESPAÇO • Time estratégico com experiência no desenvolvimento de produtos de sucesso • Proximidade com os parceiros (agilidade na comunicação) • Programa de fidelidade mais simples de ser utilizado do mercado (pelo cliente final)	• Sistema do programa BOLA necessita de integração com sistema do parceiro • População brasileira que já aderiu a algum programa de fidelidade está acostumada a concentrar o resgate em passagens aéreas
Oportunidades	Ameaças
• Crescimento acelerado dos parceiros e do e-commerce brasileiro • Maior parte da população ainda não está fidelizada por outros programas de fidelidade	• Crescimento dos programas de fidelidade concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando o quadro resultante da análise SWOT, percebemos que as forças da empresa são em grande parte relacionadas ao grupo ESPAÇO e que a principal ameaça é o crescimento acelerado de outros programas de fidelidade. É baseado nessa ameaça que o grupo decidiu investir fortemente em marketing, como exposto nos próximos itens deste trabalho.

6.3. Detalhamento dos elementos do *Canvas*

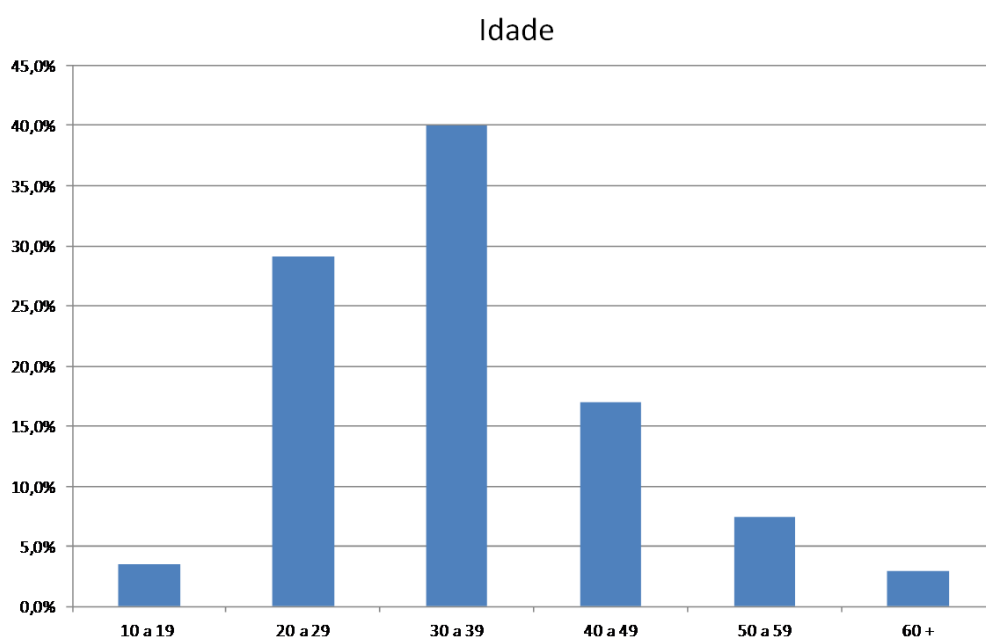
Partindo do *canvas* apresentado na figura 7, todos os elementos nele contidos foram detalhados de forma que, ao final deste item, a totalidade da empresa BOLA terá sido descrita.

6.3.1.Segmento de Clientes

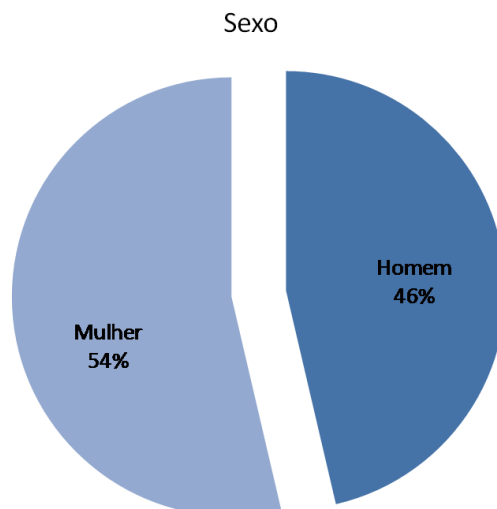
A empresa BOLA possui dois segmentos de clientes. O primeiro segmento de clientes são os *e-commerces* do grupo ESPAÇO, que atuam nas mais diversas áreas de bens de consumo: moda masculina e feminina; artigos esportivos; moda e artigos infantis; jóias; móveis e utensílios domésticos; decoração de luxo. Cada um desses *e-commerces* possui gestão e estratégia própria, mas todos respondem e estão subordinados ao grupo ESPAÇO. A maior dificuldade que enfrentam nos dias de hoje é o elevado custo de aquisição de clientes que estão exercendo. Em média, um consumidor atinge o seu *payback* no negócio quando realiza sua quarta compra, o que significa que somente a partir da quinta compra aquele consumidor passou a ser um consumidor que trouxe lucro para a empresa.

O segundo segmento de clientes são os consumidores de produtos das empresas do grupo ESPAÇO. Em análise feita em suas bases de clientes cadastrados, forma obtidas informações demográficas que ajudaram a caracterizar uma classe dominante nesse grupo: 68% dos clientes possuem entre 20 a 39 anos e, do total, 54% são do sexo feminino e 46% do sexo masculino.

Gráfico 4 - Idade dos clientes cadastrados nas empresas do grupo ESPAÇO



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 5 - Sexo dos clientes cadastrados nas empresas do grupo ESPAÇO

Fonte: Elaborado pelo autor

Em termos quantitativos, a melhor medida do número efetivo de clientes dos *e-commerces* do grupo ESPAÇO é dado pelo número de pedidos mensais que cada um recebe por mês. Essa foi a métrica escolhida, apesar de ser prática do mercado analisar o número de clientes de um *e-commerce* pela quantidade de clientes cadastrados em seu banco de dados, pois reflete de fato o andamento de cada negócio. Seguindo o conceito descrito na metodologia deste trabalho sobre métricas reais *versus* métricas de vaidade, percebemos que partir do número de clientes cadastrados para as realizar as modelagens financeiras seria utilizar de artifícios psicológicos para tornar o plano de negócios mais atrativo.

Para o cálculo da média do número de pedidos mensais atendidos por cada *e-commerce* foram utilizados os dados dos três últimos meses. A razão para a escolha desse curto período se dá pelo fato de que esses são *e-commerces* que além de acompanharem o rápido crescimento natural do setor online, ainda realizam elevados investimentos em publicidade paga.

Tabela 2- Pedidos Atendidos por Mês nos e-commerces do grupo ESPAÇO

Ramo de atuação do e-commerce	Número Médio Pedidos Atendidos por Mês
Jóias e bijuterias	5,000.00
Moda masculina e feminina	133,333.33
Artigos esportivos	34,285.71
Móveis e utensílios domésticos	50,000.00
Moda e artigos infantis	30,000.00
Decoração de luxo	16,666.67
Total	269,285.71

Fonte: Elaborado pelo autor

6.3.2. Propostas de Valor

Para cada segmento de clientes identificado no *canvas*, tem-se também as propostas de criação de valor que a empresa BOLA pretende oferecer. Começando pelas próprias empresas do grupo ESPAÇO, serão três os benefícios em fazer parte do programa BOLA:

- **Atração de novos clientes (consumidores finais)**

A atração de novos clientes ocorrerá devido a principalmente dois fatores. O primeiro fator é a venda cruzada entre as empresas do grupo. As empresas, apesar de pertencerem a um mesmo grupo, do ponto de vista do cliente final são empresas distintas, sem nenhuma correlação entre si. Ao atrair um novo cliente para seu site, a loja oferta apenas seus próprios produtos. Isso significa que os esforços para atrair novos clientes são realizados de forma isolada e poderiam ser potencializados pela criação de uma marca única que fizesse o elo entre as empresas. Venda cruzada (ou, em inglês, *cross-selling*) foi o termo escolhido para representar as vendas de uma determinada empresa para um cliente originado por outra empresa do grupo. Essa venda realizada por *cross-selling* significaria para a segunda empresa um custo de

aquisição de cliente beirando o zero. Indiretamente o custo de aquisição desse cliente seria calculado pelo custo mensal pago ao programa BOLA dividido pelo número de novos clientes trazidos pelo programa BOLA.

O segundo fator que atrairá novos clientes será o investimento em publicidade e propaganda realizado pelo próprio programa BOLA. Esse investimento terá como fonte os próprios recursos gerados pelo programa e terão o objetivo de atrair clientes de forma centralizada, ou seja, apresentando para esse cliente primeiro o programa de fidelidade e, a partir deste, apresentar todos os parceiros participantes.

- **Aumento da recorrência de compras**

Um dos problemas identificados com todos os parceiros do programa é a baixa taxa de recorrência de seus clientes. A taxa de recorrência significa a proporção de clientes que retornam à loja após sua primeira compra. A causa disso atualmente deve-se a uma característica do mundo *online* onde os clientes são mais do que nunca atraídos pelo menor preço. Como a compra é realizada de forma virtual, a pesquisa por preços mais baixos deixou de ser algo praticado apenas por pessoas com maior paciência e passou a ser realizado por quase todos. Com apenas alguns cliques é possível pesquisar o preço de um determinado produto em diversas lojas ao mesmo tempo.

O programa BOLA pretende atuar na percepção de valor do cliente e alterá-la para que ele perceba que, ao focar suas compras nos parceiros participantes, ele poderá ter mais vantagens do que ao buscar sempre o menor preço. Se esse objetivo for atingido, espera-se que a recorrência dos clientes nos parceiros aumente significativamente.

- **Novo canal de vendas**

O terceiro valor que a empresa BOLA trará para seus parceiros é a possibilidade de venderem seus produtos também pelo site do programa. Esse novo canal de vendas, além facilitar a divulgação de cada loja para os clientes oriundos de outras lojas, terá uma inteligência de recomendação de produtos que tentará otimizar as vendas de todos os sites. Como a complexidade desse sistema de recomendação é elevada de um ponto de vista de tecnologia da informação, foi decidido que sua implantação ficaria de fora das primeiras versões do sistema, ou seja, dos primeiros MVP's. O desenvolvimento do novo canal de vendas deverá ser feito após o negócio

atingir relativa maturidade e o sistema relativa estabilidade, utilizando assim os recursos de TI já existentes na empresa para seu desenvolvimento. Estima-se que sua implantação ocorra no décimo nono mês de funcionamento do programa.

Para os consumidores finais, ou seja, para os clientes das empresas do grupo ESPAÇO, serão dois os principais benefícios em fazer parte do programa BOLA:

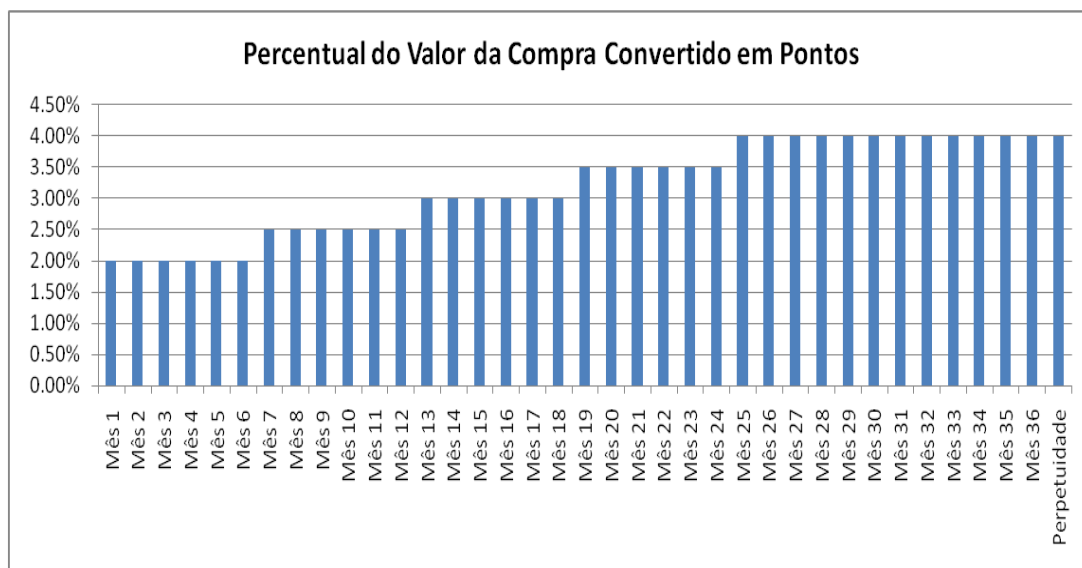
- **Desconto em compras**

Ao realizarem suas compras nos *e-commerces* do grupo ESPAÇO, os clientes receberão descontos na forma de pontos. Esses pontos, que equivalem ao valor do real, poderão ser posteriormente utilizados em novas compras, tanto de forma parcial quanto de forma total.

Para calcular o percentual do valor das compras que será convertido em pontos foi realizada uma reunião onde estavam presentes representantes de todos os parceiros. A primeira decisão tomada é que esse percentual seria comum a todos os parceiros, de forma a simplificar a comunicação com o cliente. A segunda decisão refere-se a não inclusão do valor do frete no cálculo do desconto, já que esse é um valor que não está relacionado a atividade principal das lojas, ou seja, a venda de produtos. Por último acordou-se que o valor percentual do que será convertido em pontos deveria ser em torno de 4%. Esse valor representa o máximo de desconto que as empresas podem oferecer sem alterar de forma significativa suas estratégias atuais de incentivo à compras. Para as empresas, esses 4% de desconto para o cliente representam 4,4% do valor da venda, já que elas devem pagar o *spread* de 10 centavos do ponto para o programa. O valor e razão do *spread* será discutido mais a fundo no item “6.3.8 Fontes de Receita”.

A fim de medir a sensibilidade do consumidor em variações nessa taxa de desconto, foi decidido que a taxa de desconto iniciaria em 2%, sendo elevada em 0,5% a cada semestre.

Gráfico 6 - Percentual do valor da compra convertido em pontos



Fonte: Elaborado pelo autor

- **Utilizar pontos do cartão crédito**

A grande reclamação das pessoas que possuem o hábito de acumular pontos no cartão de crédito é a falta de opções no resgate, principalmente para aquelas pessoas que não conseguem acumular pontos suficientes em dois anos (tempo médio de validade dos pontos emitidos pelos cartões de crédito) para trocar por passagens aéreas. Isso ocorre porque outros programas de fidelidade possuem um catálogo limitado de produtos no resgate e não possuem a opção de resgate parcial, aquele que o consumidor paga parte com pontos e parte com dinheiro. O modelo do programa BOLA soluciona esses dois problemas já que permite o resgate parcial e toda a gama de produtos ofertados pelos parceiros está disponível para resgate.

O modo como os clientes utilizarão os pontos do cartão de crédito via o programa BOLA seguirá a prática de mercado dos outros programas de fidelidade. O cliente, mediante uma taxa de conversão paga ao emissor dos pontos do cartão de crédito, trocará seus pontos deste último por pontos do programa BOLA. Por motivos de simplificação e conservadorismo do plano de negócio, a influência positiva deste benefício para o cliente na receita da empresa, e consequentemente no plano financeiro detalhado neste trabalho, não será contabilizada.

6.3.3.Relacionamento com Clientes

No programa BOLA foram identificadas três principais formas de relacionamento com os clientes. Duas delas estão relacionadas ao programa em si, enquanto que a outra refere-se a forma de promoção do mesmo.

- **Website dos Parceiros**

O website dos parceiros será na maioria dos casos o primeiro contato dos clientes com a marca do programa BOLA. Além disso, será no site dos parceiros que os clientes construirão a primeira impressão sobre como o programa funciona, quais as vantagens em participar e também o local onde receberão o convite para se cadastrarem.

Foi acordado entre os parceiros que, inicialmente, a apresentação e convite para participar do programa BOLA deverá ser incluída ao final do processo de *checkout*, ou seja, após a finalização da compra. O processo de *checkout* é considerado um processo crítico em qualquer *e-commerce* e qualquer funcionalidade ou comunicação que não esteja estritamente relacionada a finalização da compra é normalmente evitada.

Em um segundo momento, pretende-se expandir a presença da marca do programa para todas as página do site, a utilizando como forma de incentivo às compras.

É muito importante para que haja consistência entre todos os sites parceiros que a comunicação esteja sempre alinhada com as diretrizes do programa e que seja sempre a mesma. Por isso foi definido que o material visual e o conteúdo de texto seriam sempre fornecidos pela empresa BOLA.

- **Website Próprio**

O website próprio do programa será o local onde os clientes poderão acompanhar seu saldo de pontos, a validade destes, e onde poderão solicitar a emissão do voucher utilizado para o resgate de pontos. No futuro, estima-se que por volta do décimo oitavo mês de funcionamento do programa, o website será também um canal de vendas alternativo para os produtos dos parceiros.

- **Anúncios online**

Escolheu-se utilizar como forma de promoção do programa os anúncios *online*. No modelo de negócio da empresa BOLA, os anúncios *online* levam vantagem sobre qualquer outro tipo de anúncio devido a dois fatores:

1. O cliente encontra-se *online*.

Ao anunciar por qualquer meio *offline*, como em revistas ou programas de televisão, o cliente prospectado deverá realizar uma série de passos para entrar em contato com o produto. Suponha que o cliente se depare com um anúncio para o programa BOLA em uma revista. Para chegar até a página principal do site ele deverá parar de ler a revista, ligar o computador, se conectar à internet, abrir o navegador e digitar o endereço. Ao invés de fazer tudo isso no momento, ele provavelmente preferirá fazer uma nota mental para se recordar de entrar no site visto na revista a próxima vez que estiver em frente ao computador. Em casos como este, é natural aceitar que dificilmente esse cliente se recordará de realizar o que tinha se proposto anteriormente.

Quando online, ao visualizar o anúncio para o programa BOLA, o cliente estará a exatamente um clique da página que estava sendo anunciada.

2. O cliente está ativamente procurando por produtos.

Vender algo para alguém que está buscando esse algo é muito mais fácil que vender algo para alguém que ainda não sabe que necessita daquilo. Toda a fase do convencimento do momento da venda é eliminada, pois o cliente já reconhece a necessidade que possui e, mais do que isso, já está ativamente buscando soluções.

A ferramenta de anúncios *online* escolhida pela equipe da empresa BOLA foi o Google Adwords devido a sua simples usabilidade e a sua alta capacidade de segmentar clientes (*customer targeting*). Os anúncios aparecem na página de busca do Google quando o cliente faz a busca por algumas das palavras chaves previamente configuradas na ferramenta. Além dessa configuração de palavras chaves é possível determinar a região geográfica e o horário que o anúncio deverá ser exibido.

Os anúncios serão feitos de duas formas. A primeira visa atrair o cliente primeiramente para o site do programa BOLA e depois redirecioná-lo para o site dos parceiros. Dessa forma o cliente que estiver procurando por tênis de corrida, por exemplo, encontrará um anúncio que seguirá a linha de comunicação “Veja como ganhar pontos na compra de seu tênis de corrida” que, quando clicado, o levará para a página do programa. Uma vez na página do programa, ele será comunicado que para ganhar pontos ele deverá realizar o cadastro, e que ele pode encontrar ótimas ofertas de tênis de corrida no site parceiro responsável por artigos esportivos. Quando o canal de vendas e de recomendação de produtos existir dentro do site, ele poderá visualizar as opções de tênis de corrida do parceiro no próprio site do programa.

A segunda forma de anúncio é direcionada a canibalizar os clientes de outros programas de fidelidade, escolhendo como palavras-chave seus nomes e derivados da palavra “programa de fidelidade”. Além de canibalizar os clientes de outros programas, os derivados da palavra “programa de fidelidade” também atrairão clientes que estavam procurando pelo seu primeiro programa de fidelidade.

O racional utilizado para calcular o valor gasto com a ferramenta é dado pelo fato da segunda forma de anúncio ser prioritária para a estratégia do programa, que pretende atingir uma massa crítica de participantes que o tornem líder de mercado. Por isso, o investimento mensal foi calculado de modo a que o anúncio do programa BOLA sempre apareça na primeira página de pesquisa do Google para as seguintes palavras-chaves que correspondem a essa segunda forma de anúncio:

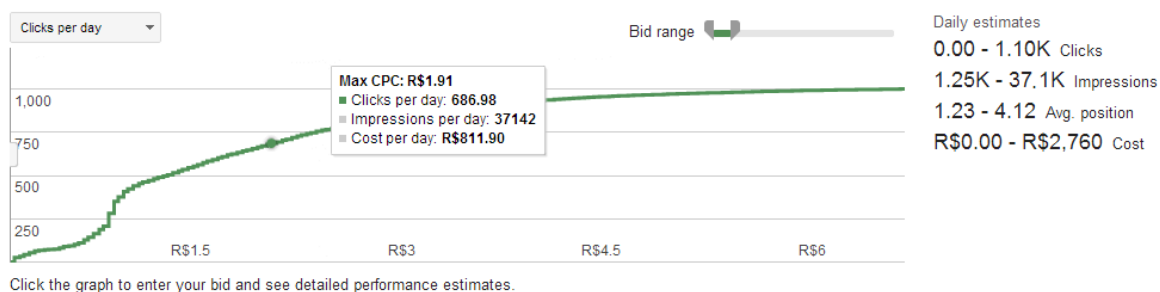
Tabela 3 - Palavras-chave utilizadas para estimar os custos mensais com o Google Adwords

Palavra-Chave	Média de Buscas Mensais	Palavra-Chave	Média de Buscas Mensais
tam fidelidade	246,000	visa fidelidade	210
multiplus fidelidade	27,100	tam programa fidelidade	110
fidelidade tam	12,100	pontos fidelidade	110
www tam com br fidelidade	9,900	programa de fidelidade hsbc	90
tamfidelidade	4,400	programa de fidelidade gol	70
programa tam fidelidade	1,300	programa fidelidade gol	70
tam fidelidade pontos	1,000	fidelidade mastercard	70
programa de fidelidade	880	programa de fidelidade itaucard	50
programa fidelidade	880	programa de fidelidade visa	50
programa fidelidade tam	880	programa fidelidade visa	50
programa de pontos	880	programa de fidelidade mastercard	40
pontos tam fidelidade	590	programas de fidelidade no brasil	40
tam fidelidade itaucard	480	programa de fidelidade smiles	30
programa de fidelidade tam	390	tam programa de fidelidade	30
site tam fidelidade	390	programa fidelidade mastercard	30
itaucard tam fidelidade	390	programa de fidelidade da tam	30
fidelidade gol	390	programa de fidelidade cielo	30
programas de fidelidade	320	programa de fidelidade ipiranga	30
pontos fidelidade tam	260	programa da fidelidade	30
programa multiplus fidelidade	210	fidelidade programa	30
itau tam fidelidade	210	tam itaucard fidelidade	30
itau fidelidade	210	programa fidelidade da tam	20

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da ferramenta “Keyword Planner” do Google Adwords

Essas palavras-chave, quando agrupadas, apresentam a seguinte curva que estima o número de cliques dado o custo máximo que deverá ser pago pelo mesmo.

Gráfico 7 - Estimativa do número de cliques dado o custo máximo para o clique



Fonte: Elaborado pelo autor na ferramenta “Keyword Planner” do Google Adwords

O ponto destacado na curva representa o ponto em que o anúncio aparecerá na primeira página de pesquisa do Google para qualquer palavra-chave da lista. Partindo

do valor diário estimado pelo uso dessa estratégia na ferramenta, podemos calcular o custo mensal e anual estimado:

Tabela 4 – Estimativa de gastos com o Google Adwords

Estimativa de Gastos com o Google Adwords		
Diariamente	Mensalmente	Anualmente
R\$ 811.90	R\$ 24,357.00	R\$ 292,284.00

Fonte: Elaborado pelo autor

6.3.4. Canais de Distribuição

Os canais de distribuição do programa BOLA serão, assim como os canais de relacionamento com clientes, o website dos parceiros e o website próprio do programa. É por meio destes que as vantagens do programa serão distribuídas, ou seja, por onde o cliente poderá acumular e resgatar pontos.

6.3.5. Atividades-Chave

Foram identificadas duas principais atividades-chave no modelo de negócio do programa BOLA. A primeira e mais importante consiste no fornecimento do sistema. O fornecimento do sistema também pode ser entendido como o fornecimento de infraestrutura de TI. O sistema do programa estará conectado por meio de API's (no inglês, *Application Programming Interface*) com os sistemas de todos os *e-commerces* parceiros. Isso significa ele deverá ser capaz de escalar a quantidade de dados recebidos e processados na mesma medida que os *e-commerces* aumentem seu volume de pedidos finalizados. Lentidões de resposta no sistema do programa BOLA podem impactar na velocidade dos outros sistemas conectados. O sucesso desse sistema depende tanto da estabilidade dos serviços contratados de infraestrutura web como de um bom suporte de TI interno que identifique com

antecedência possíveis gargalos e realizem ações preventivas de correção. Esse suporte interno será oferecido pela equipe de TI do grupo ESPAÇO, que além de ser altamente capacitada para a função, possui menor custo em relação ao mercado devido ao fato de ser um equipe compartilha entre todas as empresas do grupo. Baseando-se nos gastos com essa equipe de TI de outras empresas do grupo e no fato que o suporte à infraestrutura é dividido em partes iguais para todas as empresas, foi estimado que o gasto mensal da empresa BOLA será de 30 mil reais ao ano para utilizar os serviços desse time.

A segunda atividade-chave mais importante consiste no desenvolvimento do produto, ou seja, todas as tarefas que colaboram para que novas versões do produto sejam desenvolvidas. Como a empresa BOLA é uma empresa de tecnologia e seu produto está totalmente relacionado, essas atividades envolvem programação de computadores, realizada pelo pessoal de TI próprio da empresa, e pela seleção de novas funcionalidades para o sistema e site, realizada pelo time estratégico e operacional e priorizada pelo gerente de produto. O gerente de produto na empresa BOLA deverá conhecer o sistema a fundo, a ponto de entender como uma determinada mudança afetará todas as partes do sistema; e deverá compartilhar da visão estratégica da empresa, para que assim possa priorizar quais funcionalidades podem trazer o melhor custo-benefício. Baseado em conversas realizadas dentro do próprio grupo, estima-se que o salário base para esse cargo será de 10 mil reais por mês. Inicialmente, será contratado apenas um programador dedicado a empresa BOLA, já que nessa fase ainda não existirá *feedback* suficiente dos primeiros usuários do programa. No segundo mês de funcionamento do programa estima-se a necessidade da contratação de mais 3 programadores e, no décimo nono mês, mais 2.

6.3.6. Recursos-Chave

Os recursos-chaves, analogamente as atividades-chave, estão ligadas ao sistema. O primeiro recurso chave identificado foi o sistema em si. Por sistema em si, entenda-se o sistema inicialmente desenvolvido pela equipe de TI do grupo ESPAÇO juntamente com os serviços de *hosting* desse sistema, atualmente fornecidos pela Amazon Web Services. O segundo recurso-chave identificado foram os times de TI, tanto o time de TI do grupo ESPAÇO, responsável pela primeira versão do sistema e pela manutenção da infraestrutura

web, como o time de TI dedicado da empresa BOLA, responsável pelas melhorias e novas funcionalidades desenvolvidas nas próximas versões do sistema.

6.3.7.Parceiros-Chave

O primeiro tipo de parceiro-chave identificado foram os fornecedores de infraestrutura web, que correspondem ao serviços de banco de dados e *hosting* do sistema. A equipe de TI do grupo ESPAÇO, após realizar um levantamento das opções disponíveis no mercado, concluiu que a Amazon Web Services será a empresa que trará os melhores resultados e o melhor custo-benefício para o programa.

Ela oferece serviços de infraestrutura de TI para empresas por meio de serviços web, hoje conhecidos como computação em nuvem, desde 2006. O benefício principal da computação em nuvem é a oportunidade de substituir diretamente gastos com a infraestrutura principal por preços variáveis mais baixos, que se ajustam de acordo com a demanda do sistema utilizado. Com a computação em nuvem, as empresas não precisam planejar ou adquirir servidores, assim como outras infraestruturas de TI, já que o ela possui elasticidade para se adaptar a demanda requerida.

A equipe de infraestrutura de TI do grupo espaço estima que os gastos de infraestrutura totais (*hosting* e banco de dados) com a Amazon Web Services será de 25 mil reais ao ano.

O segundo tipo de parceiro-chave identificado foram os bancos, já que espera-se que parcerias futuras permitam aos clientes participantes de programas de fidelização de cartões de crédito a troca de seus pontos deste programa por pontos do programa BOLA, mediante uma pagamento pela conversão. Por motivos de complexidade e de utilização de dados confidenciais, o impacto dos bancos sobre o programa BOLA e seu plano financeiro não será evidenciado neste trabalho.

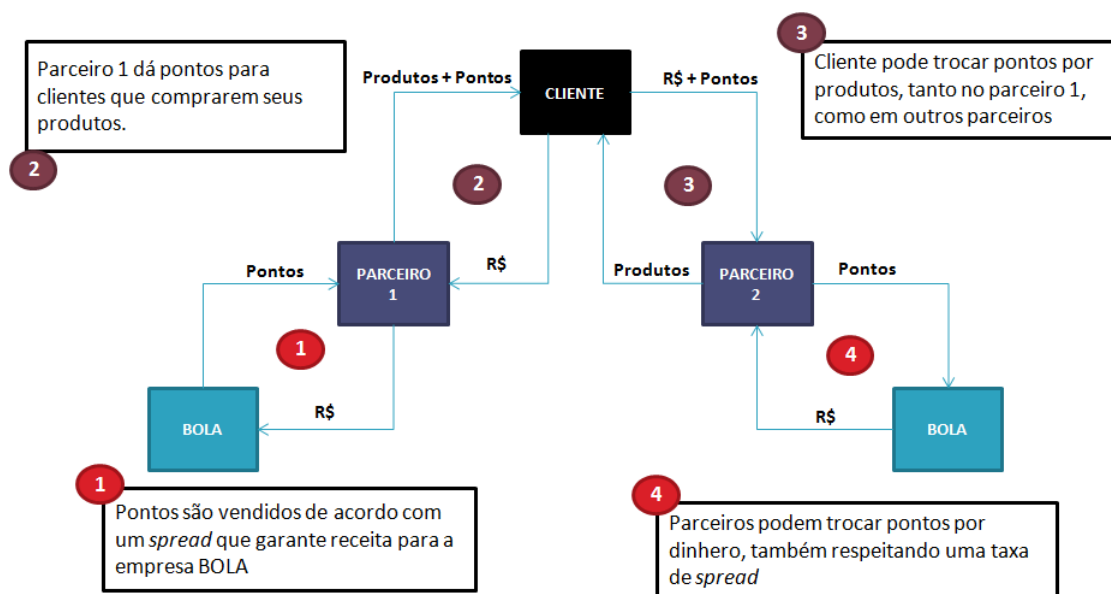
6.3.8.Fontes de Receita

O programa BOLA terá quatro fontes de receita: o *spread*, o *breakage*, o *float* (receita financeira) e a comissão sobre vendas no site.

- *Spread*

Do ponto de vista do cliente, o ponto sempre terá o valor equivalente a um real. Porém, do ponto de vista dos parceiros, o ponto a ser entregue ao cliente terá um custo um pouco maior que um real, e o ponto recebido do cliente terá um valor um pouco menor que um real. Essa diferença entre o preço do ponto na venda e na recompra exercidos pelo programa é chamada de *spread*. O fluxo de pontos/dinheiro é melhor representado pela figura 9.

Figura 9 - Fluxo de pontos/dinheiro no ambiente da empresa BOLA e dos parceiros



Fonte: Elaborado pelo autor

Ao contrário de outros programas de fidelidade presentes no mercado, onde somente o emissor do ponto paga o *spread*, no programa BOLA ocorrerá o *spread* bilateral, onde ambos parceiros, emissor e receptor, dividirão o custo do programa. Acredita-se que dessa forma, todos os parceiros sejam beneficiados igualmente, independente de haver ou não concentração na hora do resgate. Os

programas de fidelidade atuais receberam recentemente grande crítica por parte de seus parceiros pelo fato de pagarem caro pelo ponto na emissão e não receberem a quantidade de resgates esperados. Com os *spread* bilateral, a concentração do resgate em uma determinada empresa não causa desequilíbrio no sistema, já que o preço do cliente no programa foi dividido por ambas as partes.

Foi acordado entre as empresas do grupo ESPAÇO que o *spread* total será de 20 centavos por ponto, sendo 10 centavos pagos por quem emitiu o ponto e 10 centavos por quem exerceu o resgate do ponto.

- **Breakage**

O *breakage* é o percentual dos pontos emitidos, e que portanto estão na conta dos clientes, que perdem a validade e não podem mais ser utilizados. Pontos nas contas de clientes possuem correspondente valor em dinheiro no caixa e no passivo da empresa BOLA. Por motivos de gestão financeira e controle de passivo, é necessário que o ponto perca a validade em algum momento, eliminando o passivo e o contabilizando como lucro.

Vale ressaltar que no modelo de negócio da empresa BOLA, altas taxas de *breakage* significam baixas taxa de engajamento com o programa, já que os clientes não possuem restrições de valor mínimo para o resgate e que as empresas parceiras oferecem uma ampla gama de produtos. Sendo assim, ao invés de seguir as taxas de *breakage* que ocorrem com os programas de fidelidade de capital aberto, que giram em torno de 20%³, o programa BOLA usará uma taxa de 5% de *breakage* no seu plano financeiro.

- **Receita Financeira**

Todo o valor equivalente em pontos emitidos para os clientes e ainda não resgatados possuem equivalente valor em reais no caixa do programa. Como uma fonte de receita extra, observou-se a oportunidade de monetizar esse montante através de investimentos de baixo risco. Para o cálculo dessa linha de receita no plano financeiro do programa utilizou-se como premissas que a taxa de juros utilizada seguindo a linha conservadora seria de 0,65% ao mês e o tempo médio entre a emissão e o resgate dos pontos será de 4 meses. No plano financeiro, isso

³ Informação obtida do relatório para investidores Multiplus 2013

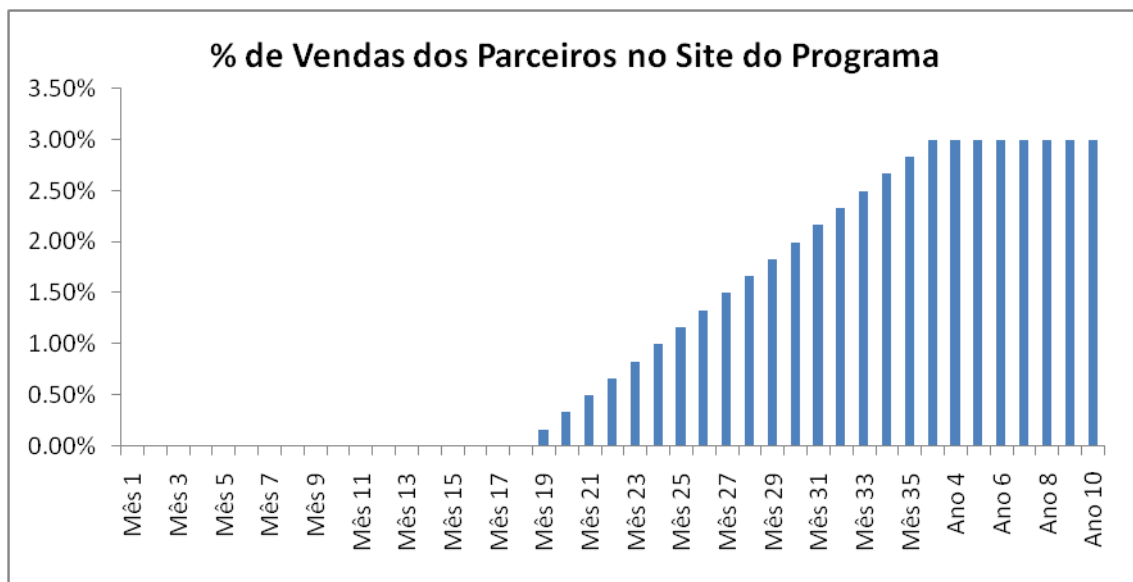
implica que sobre cada entrada de caixa provinda da emissão de pontos, ocorrerão novas entradas de caixa durante os próximos quatro meses correspondente aos rendimentos gerados por essa entrada.

- **Comissão sobre vendas no site**

Como apresentado anteriormente no item “6.3.2 Propostas de Valor”, a partir do décimo nono mês de funcionamento do programa pretende-se implantar um *market-place*, ou seja, um ponto de venda *online* intermediário entre as lojas e os clientes, que ofereça os produtos dos parceiros diretamente pelo site do programa BOLA. Sobre o valor total das vendas no site, será cobrada uma taxa de comissão de 10% dos parceiros.

Para inclusão dessa linha de receita no plano financeiro, assumiu-se como premissa uma curva de penetração linear das vendas no site do programa sobre as vendas realizadas pelo parceiros. Essa curva atinge seu máximo de 3% no 36º mês de funcionamento do programa e mantém-se constante na perpetuidade.

**Gráfico 8 - Penetração das vendas realizadas pelo site
do programa BOLA nas vendas totais dos parceiros**



Fonte: Elaborado pelo autor

6.3.9.Estrutura de custos

A estrutura de custos da empresa BOLA é constituída por principalmente 3 elementos: o sistema, seu pessoal e os impostos que deverá pagar.

- **Criação e manutenção do sistema**

Os custos de criação do sistema englobam tanto os custos do time de TI do grupo ESPAÇO quanto os custos do time estratégico até o momento em que o programa começa a funcionar. Baseado em dados históricos de outras empresas originadas no grupo, sabe-se que os custos iniciais de *setup* de um sistema de complexidade média, como é o caso do sistema do programa BOLA, gira em torno de 100 mil reais. Já os custos com o time estratégico durante os 6 meses de desenvolvimento, serão de 170 mil reais, totalizando um investimento inicial antes do início do programa de 270 mil reais.

O item manutenção do sistema é constituído pelo suporte de infraestrutura de TI prestado pela equipe do grupo espaço e pelo custo de *hosting* e banco de dados do sistema, ambos já tratados no item “6.3.5 Atividades-chave” do plano de negócios.

- **Pessoal**

A empresa BOLA, por ser uma empresa de tecnologia e de não necessitar de um time de vendas ou de atendimento a clientes (em um primeiro momento), terá um enxuto número de pessoas. Porém, seguindo a cultura do grupo ESPAÇO, que valoriza somente a incorporação de profissionais excepcionais do mercado de trabalho nos grupos de funcionários de suas empresas, a empresa BOLA está disposta a pagar salários mais altos que a média do mercado para todas as funções da empresa.

A contratação dos funcionários se dará em duas fases. A primeira fase ocorrerá no segundo mês de funcionamento do programa e englobará todas as funções necessárias para o manutenção e aprimoramento do programa de fidelidade. A segunda fase deverá coincidir com o início do funcionamento do *market-place* no site do programa e será composta por funções que auxiliem tanto esse *market-place* quanto a expansão do programa.

Tabela 5 - Quadro de funcionários da empresa BOLA

Cargo	Categoria	Início	Fase 1 - Mês 2		Fase 2 -Mês 19	
		Total	Adição	Total	Adição	Total
CEO	Despesa	1		1		1
Gerente de Produto	Custo		+1	1		1
Desenvolvedor	Custo		+3	3	+2	5
Analista de Risco	Despesa				+1	1
CRM	Despesa		+1	1	+1	2
Gerente de contas	Despesa		+1	1	+1	2
Atendimento ao Cliente	Custo				+3	3
CFO	Despesa		+1	1		1
Analista Financeiro	Despesa				+1	1
Estagiário	Despesa	2		2		2
Salário Base Total		25,000.00		78,000.00		136,500.00

Fonte: Elaborado pelo autor

○ Descrição dos cargos

CEO – Responsável por determinar o rumo estratégico da empresa.

Gerente de Produto – Responsável pela comunicação entre a estratégia da empresa e seu sistema. Deve possuir a habilidade de prever os impactos sistêmicos e de criação de valor de cada nova funcionalidade implementada.

Desenvolvedor – Programadores responsáveis por escrever e implementar novas funcionalidades no site/sistema.

Analista de Risco – Responsável pelo controle do passivo gerado na emissão dos pontos e por seu investimento.

CRM – Responsável por toda a comunicação com cliente.

Gerente de contas – Faz a ponte entre os parceiros e o programa na hora da venda e recompra de pontos.

Atendimento a Clientes – Responsável pelo atendimento individualizado dos clientes via e-mail e telefone.

CFO – Além de acompanhar as decisões do analista de risco, será responsável pelo acompanhamento financeiro da empresa.

Analista Financeiro – Prestará auxílio ao CFO

Estagiário – Novos projetos

- **Impostos**

A empresa BOLA pagará os seguintes impostos, inicialmente:

PIS = 7,6%

Cofins = 1,65%

ISS – SP = 5,0%

IRPJ = 25,0%

CSLL = 9%

Observando-se os benefícios fiscais de cidades vizinhas, foi decidido que uma vez que o programa já estivesse rodando de forma estável e a proximidade física com os parceiros deixasse de ser um fator crítico para o sucesso, a sua sede poderia ser transferida para Barueri, onde o ISS cairia para 2%. Estima-se que essa mudança de sede para Barueri ocorra no 25º mês de funcionamento do programa, depois de seis meses de funcionamento do *market-place*.

O regime de contribuição da empresa BOLA será o de lucro presumido.

- **Outros custos**

Outros custos incluem os custos com material de escritório, aluguel de salas, despesas jurídicas, etc.

6.4. Análise financeira

A análise financeira conterá a DRE planejada da empresa BOLA e o racional de sua estruturação. Também conterá uma análise do ponto de equilíbrio da empresa, de seu fluxo de caixa e de seu valor estimado.

6.4.1.DRE

Tabela 6 - DRE planejado da empresa BOLA

DRE (R\$ Milhões)	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Receita	1.99	19.46	82.83
Impostos sobre a Receita	(0.28)	(2.77)	(9.32)
Receita Líquida	1.70	16.69	73.51
Custos	(2.11)	(15.18)	(56.54)
Lucro Bruto	(0.41)	1.51	16.97
<i>Margem Bruta</i>	-24%	9%	23%
Despesas Operacionais	(5.11)	(5.41)	(5.81)
Lucro Operacional	(5.35)	(3.90)	11.17
<i>Margem Operacional</i>	-314%	-23%	15%
Receita / Despesas Financeiras	0.00	0.01	0.14
Lucro antes do IR e CSLL	(5.35)	(3.88)	11.31
IRPJ e CSLL	0.00	0.00	(3.85)
Lucro Líquido	(5.35)	(3.88)	7.46
<i>Margem Líquida</i>	-314%	-23%	10%

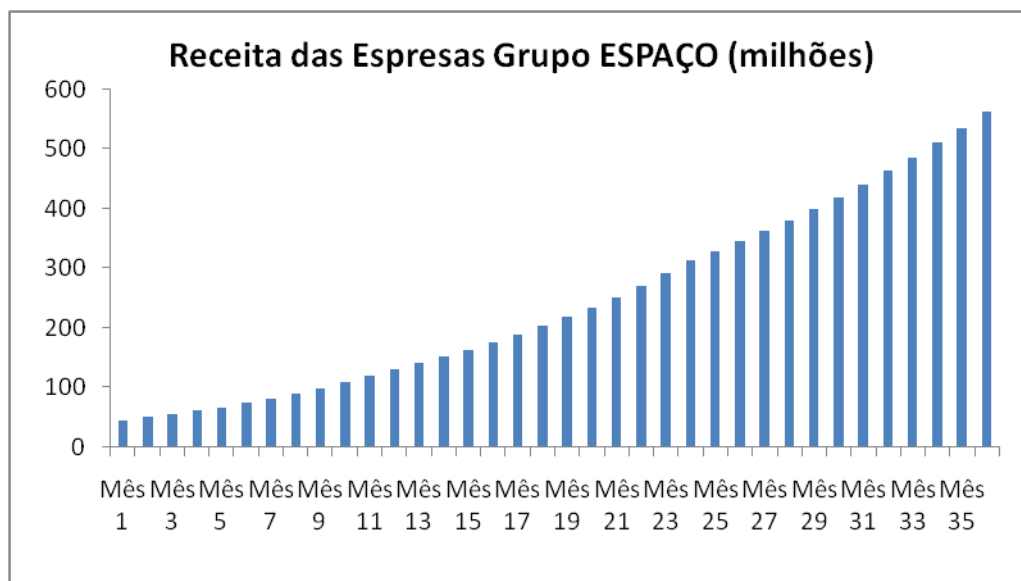
Fonte: Elaborado pelo autor

6.4.1.1. Racional para o cálculo das Receitas

- **Receita proveniente da venda de Pontos**

Para o cálculo da receita proveniente da venda de pontos, partiu-se da receita esperada nos planos de negócios de cada um dos parceiros. Cada parceiro dentro do grupo ESPAÇO possui um plano de negócio que é mensalmente ajustado e que possui as projeções de vendas e receitas para os próximos anos. Por se tratarem de dados confidenciais das empresas do grupo ESPAÇO, essas projeções não serão abertas por empresa e o valor total das receitas das empresas utilizado não corresponderá a realidade. O racional porém, continua válido.

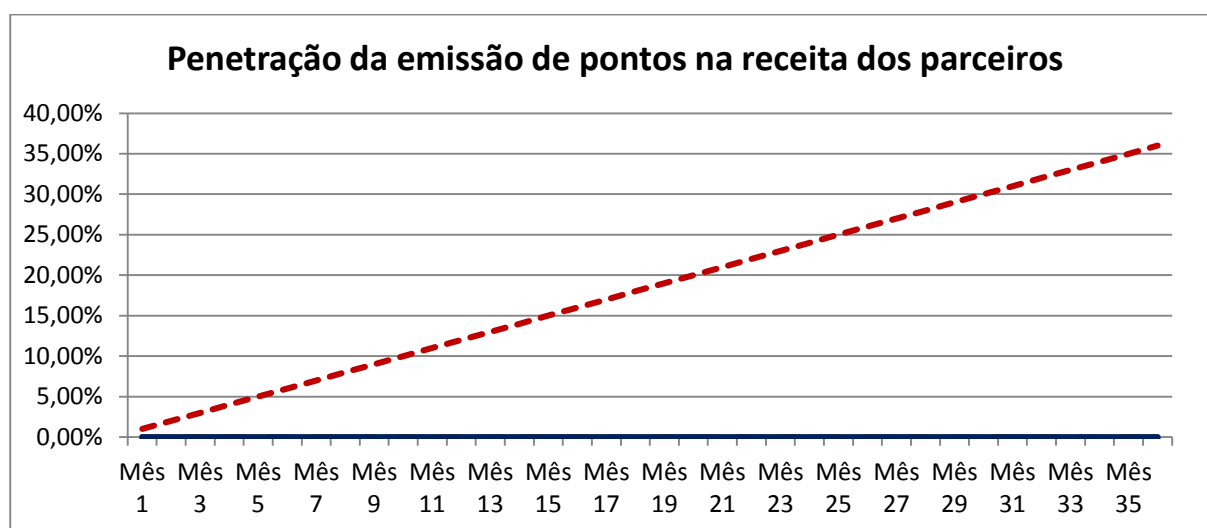
Gráfico 9 - Receita total das empresas parceiras do programa BOLA



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos planos de negócio de cada uma das empresas (dados não correspondem a realidade por motivos de confidencialidade)

Com essas projeções em mãos, o próximo passo foi estimar quanto por cento das vendas (ou da receita) seriam feitas com a emissão de pontos (pois somente clientes cadastrados no programa recebem pontos).

Gráfico 10 - Penetração da emissão de pontos na receita do parceiros



Fonte: Elaborado pelo autor

Da multiplicação dessas últimas duas curvas, tem-se a receita total das empresas do grupo ESPAÇO que originarão pontos para seus clientes segundo a taxa de desconto descrita no item “6.3.2 Propostas de Valor”. Após aplicar essa taxa de desconto ao devido percentual da receita das empresas do grupo, obtém-se o número total de pontos emitidos. A receita do programa BOLA correspondente à venda de pontos para os parceiros será esse número de pontos multiplicado pelo seu preço de venda, ou seja, R\$1,10.

- **Receita proveniente da comissão sobre os produtos vendidos no site**

De forma análoga ao cálculo da receita correspondente à venda de pontos, a receita proveniente da comissão sobre as vendas no site do programa parte da receita total das empresa do grupo ESPAÇO e de uma taxa de penetração nas vendas do grupo, como descrito no item “6.3.8 Fontes de Receita”. Sobre o devido percentual da receita total, aplica-se a taxa de comissão de 10% para obter a receita do programa BOLA correspondente a venda de produtos no site.

6.4.1.2. Impostos sobre a Receita

Os impostos que incidirão sobre a receita do programa BOLA serão o PIS, o Cofins e o ISS. Esse último terá sua taxa reduzida no vigésimo quinto mês de funcionamento do programa devido a mudança de sede da empresa para Barueri.

Impostos totais antes da mudança de sede: 14,25%

Impostos totais depois da mudança de sede: 11,25%

6.4.1.3. Racional para o Cálculo dos Custos

- **Recompra dos Pontos Emitidos**

Como descrito no item “6.3.8. Fontes de Receita”, estima-se que 95% dos pontos emitidos deverão ser resgatados. Portanto o custo do ponto emitido (C_e) para um determinado período deve seguir a seguinte fórmula:

$$C_e = 95\% \cdot E \cdot 0.90 \text{ (R\$)}$$

Onde o E corresponde ao número de pontos emitidos.

- **Infraestrutura e Banco de Dados**

Como descrito no item “6.3.5. Atividades-Chave”, o custo com infraestrutura e banco de dados oferecidos pela Amazon Web Services estimado pelo time de TI do grupo ESPAÇO será de 25 mil reais por ano.

- **Amortização do Software**

O valor total de 100 mil reais investidos no software será amortizado durante os 5 primeiros anos de funcionamento do programa. Esse é o prazo mínimo de amortização estipulado na norma brasileira (IN SRF nº 04/85).

- **Custo com Pessoal**

O custo com pessoal é composto pela soma dos salários base das funções ligadas ao produto da empresa BOLA, ou seja, programadores, gerente de produto e atendimento ao cliente, acrescidos de encargos, décimo terceiro, férias e benefícios. Quando ajustado mensalmente, o custo total com pessoal na empresa Bola será de 47.414,50 reais na fase 1 e de 80.298,75 na fase 2.

6.4.1.4. Racional para o cálculo das despesas operacionais

- **Marketing**

Como descrito no item “6.3.3. Relacionamento com Clientes”, as despesas com marketing foram estimadas em 292.284,00 reais por mês.

- **Despesas com Pessoal**

Assim como os custos com pessoal, as despesas com pessoal também foram ajustadas mensalmente e acrescidas de encargos, décimo terceiro, férias e benefícios. Porém as funções que compuseram o valor total foram as de CEO, analista de risco, CRM, gerente de contas, CFO, analista financeiro e estagiário. O gasto total será de 31.300,00 reais no primeiro mês,

69.949,00 reais na fase 1 e de 121.540,50 na fase 2. Foi nessa linha do DRE que também foram contabilizados os gastos com pessoal pré-início do programa, de 170.000,00 reais.

- **Outras Despesas**

Em outras despesas foram contabilizadas os gastos estimados com escritório (aluguel, telefone, internet, etc), viagens, consultorias jurídicas e serviços compartilhados com o grupo ESPAÇO (salas de reunião, copa, limpeza, RH, etc). Os gastos estimados com essas despesas serão de 30.000,00 reais no primeiro mês, 60.000,00 reais na fase 1 e 70.000,00 reais na fase 2.

6.4.1.5. Racional para cálculo da Receita Financeira

Para o cálculo da receita financeira de um determinado período foi utilizado o valor em caixa do período anterior multiplicado pela taxa de rendimento de 0,64% a.m. O racional para o cálculo do fluxo de caixa é apresentado no item “6.4.3. Fluxo de Caixa” deste trabalho.

6.4.1.6. IRPJ e CSLL

O imposto de renda calculado no regime de lucro real será de 25% e a contribuição social sobre o lucro líquido de 9%, totalizando 34% de impostos e taxas.

6.4.2. Ponto de Equilíbrio

Devido a estratégia agressiva de crescimento e posicionamento de mercado, a empresa BOLA optou por sacrificar os possíveis retornos iniciais e postergar o seu ponto de equilíbrio. Em vez de assumir uma estratégia conservadora e correr o risco de não ser um dos líderes do mercado, o programa BOLA assumirá altos gastos principalmente com marketing e pessoal. Por esse motivo o ponto de equilíbrio, ou seja, o momento em que a receita se equipara a todos os custos e despesas, ocorrerá entre 24º e 25º mês, quando aproximadamente 3,1

milhões de pontos forem emitidos mensalmente e a receita por comissão de vendas no site for de aproximadamente 380 mil reais.

6.4.3. Fluxo de Caixa

O valor gerado de caixa para um dado período é composto pela seguinte fórmula:

$$C_t = L_t + R_t - R_{t-4} + A$$

Onde:

C_t - Caixa no período t

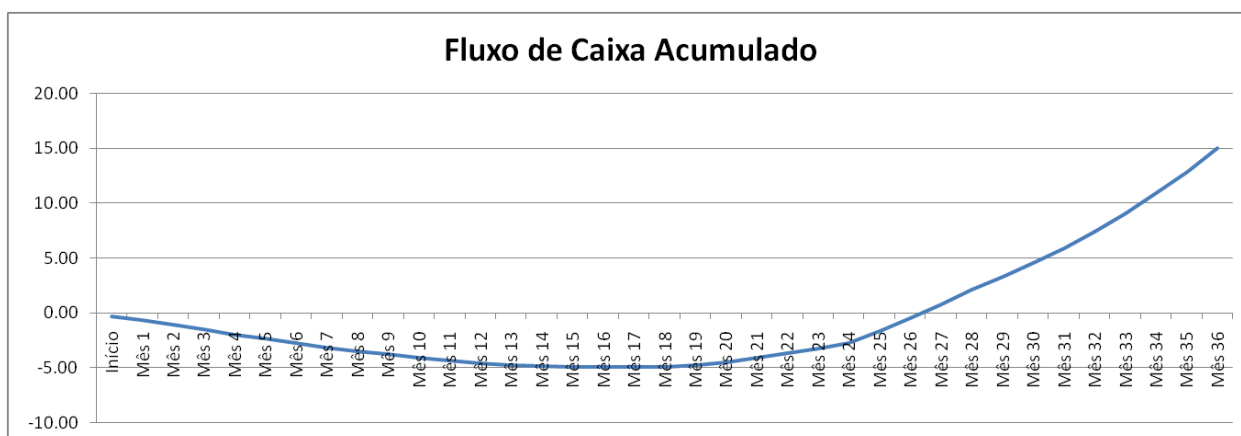
L_t - Lucro no período t

R_t - Valor de Recompra dos pontos emitidos em t

R_{t-4} - Valor de Recompra dos pontos emitidos em t - 4

A - Amortização do software

Gráfico 11 - Fluxo de caixa acumulado



Fonte: Elaborado pelo autor

Como é possível observar no gráfico do fluxo de caixa acumulado, o *payback* do negócio ocorrerá no 26º mês de funcionamento e o máximo valor aportado pelos parceiros e pelo grupo ESPAÇO para manter esse planejamento será de 4,89 milhões de reais.

6.4.4. Valor da empresa

Assumindo que o custo de capital do grupo ESPAÇO seja de 15% ao ano, que a penetração máxima alcançada do programa nas vendas dos parceiros se mantenha em 36% e, ainda, que o crescimento das empresas parceiras na perpetuidade seja de 2% ao ano, a empresa BOLA foi avaliada em 162,211 milhões de reais.

Tabela 7 - Demonstrativo do cálculo do valor da empresa BOLA

Fluxo de Caixa (R\$ Milhões)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Perp.
Lucro Líquido	(5.52)	(3.88)	7.46	
Variação do Capital de Giro	1.04	6.57	17.10	
Depreciação / Amortização	0.02	0.02	0.02	
Fluxo de Caixa	(4.56)	2.71	24.58	192.86
Fluxo de Caixa Acumulado	(4.56)	(1.86)	22.72	
Fluxo de Caixa Descontado	(4.56)	2.35	18.59	145.83
Custo de Capital				
Ke a.a.	15%			
g _{perp}	2%			
Valor da Empresa (R\$ Milhões)				
VPL - 3 anos	16.38			
VPL - Perpetuidade	145.833			
VPL - Total	162.211			

Fonte: Elaborado pelo autor

7. BEHAVIOR DRIVEN DEVELOPMENT

Behavior Driven Development (BDD), ou, em português, Desenvolvimento Guiado por Comportamento, é uma metodologia para Desenvolvimento de Sistemas originalmente concebida por Dan North em 2003 para solucionar diversos problemas que metodologias anteriores sempre esbarravam. Ela foi utilizada pela equipe de desenvolvimento do grupo ESPAÇO por ser a ferramenta que mais auxilia a comunicação entre o time estratégico e o time de desenvolvimento.

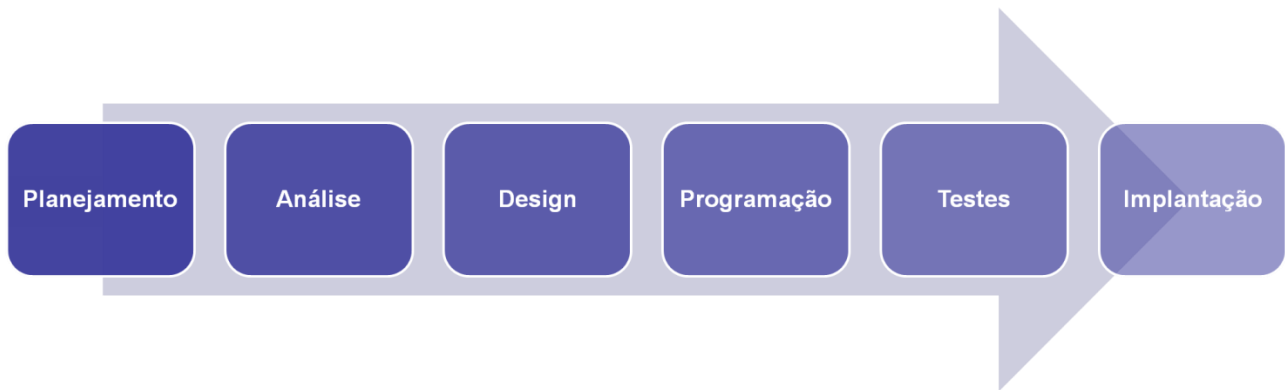
7.1. Dificuldades no desenvolvimento de sistemas

Segundo Dan North (2011), existem 5 problemas recorrentes que ocorrem em processos de desenvolvimento de software:

- O projeto é entregue com atraso ou os custos ficam muito acima do esperado
- O sistema não faz o que deveria fazer
- O sistema é instável quando em funcionamento pleno
- O sistema quebra regras e padrões de desenvolvimento para poder entregar resultados
- O código do sistema atinge tamanha complexidade que torna qualquer modificação mais custosa

A causa desses problemas está no modo como esses sistemas são desenvolvidos, ou seja, não levando em conta que a curva que representa as demandas de alteração em relação ao projeto inicial em função do tempo é exponencial. Primeiro faz-se o planejamento de tudo o que será necessário no sistema. Depois é realizada uma análise da situação atual e das ferramentas que poderão ser usadas na solução. Chega a parte do design do sistema, onde toda sua arquitetura é desenhada e detalhada. Após o design os programadores começam a escrever o código do sistema de fato, que, uma vez completo, é enviado para a fase de testes. Com os testes apresentando os resultados esperados, realiza-se a implantação do sistema.

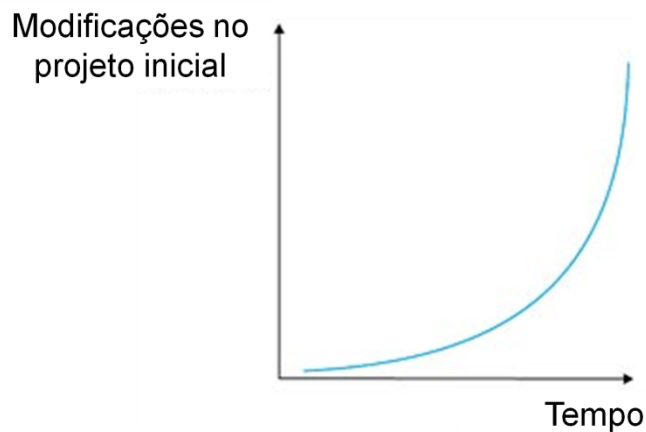
Figura 10 - Método tradicional de desenvolvimento de sistemas



Fonte: Adaptado de North (2011)

Esse método de desenvolvimento não funciona para a maioria dos sistemas atuais, onde a realidade de alterações no projeto inicial em relação ao tempo é melhor representado pela curva.

Gráfico 12 - Modificações no projeto inicial em função do tempo



Fonte: Adaptado de North (2011)

A proposta do BDD foi estabelecer uma metodologia que levasse em conta essa nova realidade dos sistemas promovendo os seguinte pontos:

- Entrega de funcionalidades, ao invés de módulos
- Adaptabilidade
- Foco na funcionalidades de maior valor agregado
- Custo de mudanças reduzidos

7.2. Definição e princípios

Segundo North (2011), o BDD consiste em implementar uma aplicação descrevendo seus comportamentos esperados da perspectiva dos interessados. Ele está baseado em três princípios:

- **O que basta, basta** - Este princípio consiste em não desenvolver mais funcionalidades no sistema do que poderão ser consumidas ou utilizar tecnologias superiores às necessárias.
- **Entregue valor para quem interessa** - Existem dois tipos de interessados no sistema: os interessados principais e os interessados acidentais. O primeiro tipo corresponde às pessoas com a visão do negócio, enquanto que o segundo é representado pelas pessoas trabalhando para atingir os objetivos da empresa (e que utilizarão as funcionalidades do sistemas no seu dia-a-dia).
- **Baseie tudo em comportamentos esperados**- As funcionalidades finais devem ser descritas e detalhadas do ponto de vista comportamental do usuário. As funcionalidades internas do sistema devem ser descritas de acordo com o comportamento do código.

7.3. A Metodologia

Na prática, a metodologia consiste na criação de “histórias” que representam funcionalidades entregáveis do sistema. Cada história deve conter uma descrição em linguagem familiar aos interessados no sistema do que deverá ser feito e, principalmente, do valor que será gerado com a funcionalidade. Com apenas uma funcionalidade por história garante-se uma melhor priorização, além de tornar as entregas de valor mais constantes e adaptáveis aos requisitos estratégicos.

Além disso, as histórias devem ser alocadas dentro de “cenários”. Cenários são o conjunto de premissas que devem ser satisfeitas para que uma história possa ser aplicada (e.g. Dado que o usuário tenha se autenticado, ele terá acesso às funcionalidades descritas nas histórias 3, 4 e 5).

A utilização das histórias e cenários torna o desenho do sistema acessível tanto para o time de desenvolvimento quanto para os interessados diretos e indiretos.

8. DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA E SITE

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do sistema e site da empresa BOLA foi a do *Behavior Driven Development*, que minimiza a barreira de comunicação normalmente existente entre o time de desenvolvimento e o time estratégico. Ao separar a lógica total do sistema em pequenas funcionalidades que podem ser descritas em linguagem do dia-a-dia, o trabalho pode ser melhor dividido entre os programadores e, cada um deles, sabe exatamente o quanto de valor estarão agregando ao produto. Este capítulo apresentará as histórias essenciais para o funcionamento programa BOLA.

8.1. Definição das histórias e seus formatos

Para a aplicação desta metodologia, foi criada uma estrutura em uma planilha de cálculo *online* onde a primeira aba é composta por todas as histórias a serem desenvolvidas e seu respectivo progresso atual. Nela, os programadores podem verificar a prioridade de cada funcionalidade de acordo com sua numeração e também as características do MVP. Quando uma funcionalidade possui uma descrição MVP, significa que ela possui uma simplificação em relação a descrição original da tarefa, pois, apesar de importante, a tarefa completa não é essencial para o funcionamento do sistema.

Tabela 8 - Lista de histórias do sistema BOLA

#	Nome da História	Status	Descrição MVP
1	Cadastro	Ok	
2	Acúmulo de Pontos	Ok	
3	Resgate de Pontos	Ok	
4	Cancelamento / Devolução	Ok	
5	Troca	Ok	
6	Atendimento cliente <-> BOLA	Ok	formulário para contato, FAQ, informações em "Minha Conta"
7	Ofertas	Ok	email marketing
8	Loja compra pontos da Blue Circle	Ok	processo simples com lançamento manual e dupla aprovação
9	Loja vende pontos para Blue Circle	Ok	processo simples com lançamento manual e dupla aprovação
10	Atendimento ao cliente <-> Parceiro	Em andamento	"cartilha" => treinamento do parceiro
11	Painel de Controle	Em andamento	Cockpit de gestão
12	Consulta de informações (Cliente)	Em andamento	
13	Consulta de informações (Loja)		
14	Atendimento ao Parceiro		
15	Expiração de pontos		Não haverá no MVP
16	Transferência de pontos		Não haverá no MVP
17	Shop @ BOLA.com.br		Não haverá no MVP

Fonte: Elaborado pelo autor

As outras abas da planilha são compostas pela descrição detalhada de cada história e cada uma delas possui os seguintes elementos:

- **Informações Gerais**

Tabela 9 - Modelo das informações gerais da história

História	(nome da história)
Dono	(pessoa que realizou a descrição da história)
Objetivo	(qual será o resultado que a história deve satisfazer)
Escopo	(sistema ao qual a história se refere)
Pré-Requisito	(condições iniciais para que a história possa ser realizada)
Cenário(s) de Sucesso	(o que deve acontecer caso tudo ocorra como planejado)
Cenário(s) de Falha	(o que deve acontecer caso algo saia do planejado)
Ator Primário	(aquele a quem a funcionalidade da história se destina)
Atores Secundários	(aquele que utilizará a funcionalidade da história dado que ela exista)

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Fluxo Principal**

Descrição das atividades realizadas pelo ator principal na maior parte das vezes que ele utiliza o sistema.

Tabela 10 - Modelo do fluxo principal de ações da história

Fluxo Principal	
Passo	Ação
1	
2	
3	
...	

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Variações do Fluxo Principal**

Descrição das atividade realizadas pelo ator principal em situações menos comuns.

Tabela 11 - Modelo dos possíveis fluxos alternativos de ações da história

Variação n: _____	
Passo	Ação
1	
2	
3	
...	

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Questionamentos em aberto**

Questões que ficaram em aberto com relação a história. Podem conter tanto dúvidas quanto a viabilidade técnica referente a história quanto dúvidas estratégicas referentes ao fato de se algo deve ou não fazer parte da funcionalidade.

Tabela 12 - Questões em aberto relativas a história

Em aberto	
#	Descrição
1	
2	
3	
...	

Fonte: Elaborado pelo autor

Para uma melhor visualização de como o método foi utilizado, ele será apresentado na íntegra como exemplo na história “1 – Cadastro”. As descrições das outras histórias serão apresentadas brevemente para que os leitores tenham a visão geral do sistema/site.

8.2. História 1: Cadastro

Exemplo da estrutura aplicada à história “1 - Cadastro”:

Tabela 13 - Informações gerais: História 1. Cadastro

História	1-Cadastro
Dono	Leonardo Max
Objetivo	Identificar o usuário e permitir o início do acúmulo de pontos.
Escopo	Sistema BOLA
Pré-Requisito	O cliente recebeu um email ou foi convidado a se cadastrar no site. O site da BOLA está no ar.
Cenário(s) de Sucesso	A conta do cliente é criada. O cliente recebe um email de boas vindas e um número único de acesso.
Cenário(s) de Falha	O CPF do cliente já está em uso. O email do cliente já está em uso.
Ator Primário	Cliente
Atores Secundários	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 14 - Fluxo principal: História 1. Cadastro

Fluxo Principal	
Passo	Ação
1	O cliente abre o site e escolhe a opção "cadastro".
2	O cliente preenche cpf, data de nascimento, nome, sobrenome, email, email(confirmação), senha, senha(confirmação), sexo, endereço, parceiro favorito e preenche o captcha. A senha deve seguir padrão a confirmar.
3	O cliente aceita o termo de adesão/serviço.
4	O sistema envia um email de confirmação para o endereço de email informado pelo cliente.
5	O cliente abre seu email e realiza a confirmação.
6	O cliente é redirecionado a uma página interna do site (sua conta).

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 15 - Fluxo secundário: História 1. Cadastro

Variação 1: Pré-Cadastro	
Passo	Ação
1	O email e CPF do cliente, de alguma forma, já se encontra na plataforma bluecircle - seja via email marketing, via parceiros, etc
2	O cliente recebe um email promocional o convidando a terminar seu cadastro
3	O cliente clica no email e é redirecionado para uma página pré-preenchida
4	O cliente completa as informações faltantes (cpf, data de nascimento, nome, sobrenome, email, confirmação, senha/confirmação, sexo, endereço, parceiro favorito e preenche o captcha)
5	O cliente é ativado e o email validado.

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 16 - Questões em aberto: História 1. Cadastro

Em aberto	
#	Descrição
1	Como "conectar" esta conta com as demais contas do cliente nos parceiros?
2	O que usar como login? Username? Email? Número de identificação BOLA?
3	A compra inicial em um parceiro abre automaticamente uma conta Blue Circle?
4	Qual informação é suficiente para validar a conta em cada parceiro? CPF? Email?

Fonte: Elaborado pelo autor

8.3. Descrição das outras histórias

Neste item, serão apresentadas as descrições simplificadas de todas as outras histórias pertencentes ao sistema do programa BOLA. Antes de serem repassadas ao time de desenvolvimento, elas foram descritas de forma completa seguindo a metodologia do BDD e a estrutura proposta no item “8.1. Definição das histórias e seus formatos”.

- 2- Acúmulo de ponto – descreve como o cliente acumulará pontos no programa.
- 3- Resgate de pontos – descreve os passos realizados pelo cliente para que ele realize o resgate de seus pontos.
- 4- Cancelamento / Devolução – descreve o que acontecerá no sistema caso algum cancelamento de pedido ou devolução de produto ocorra.
- 5- Troca – descreve o processo de troca de produtos e o que deverá ocorrer com os pontos do cliente nesta transação.
- 6- Atendimento ao cliente (BOLA) – atividades que serão realizadas no sistema pelo time de atendimento aos clientes da empresa BOLA.
- 7- Ofertas – descreve como as ofertas serão selecionadas e apresentadas aos clientes.
- 8- Parceiro compra pontos da BOLA - descreve o processo da compra de pontos por parte do parceiro.
- 9- Parceiro vende pontos para BOLA – descreve o processo de recompra dos pontos por parte da empresa BOLA.
- 10- Atendimento ao cliente (Parceiro) - atividades que serão realizadas no sistema pelo time de atendimento aos clientes do parceiro.
- 11- Painel de Controle – descreve o que deverá ser acessível em questão de informações de acompanhamento em um painel dinâmico interno do site.
- 12- Consulta de Informações (Cliente) – descreve as informações dos clientes que serão visíveis para os administradores do sistema.
- 13- Consulta de Informações (Loja) - descreve as informações dos clientes que serão visíveis para os administradores do sistema.
- 14- Atendimento ao Parceiro – descreve como a empresa BOLA atenderá os parceiros.
- 15- Expiração dos pontos – descreve o processo de expiração dos pontos.
- 16- Transferência dos pontos – descreve como será o processo de transferência de pontos entre contas de clientes.
- 17- Shop – Descreve como será realizada a atividade de compra de produtos dos parceiros diretamente pelo site da empresa BOLA.

Com todas as histórias já definidas pelo time estratégico, o time de desenvolvimento do grupo ESPAÇO pôde iniciar as atividades de programação do sistema. Em paralelo a essas atividades, foi realizado o *layout* das telas do site. O mesmo material entregue ao time de

desenvolvimento foi entregue a um time terceirizado responsável por esse *layout*. A integração do *layout* de telas do site com o sistema desenvolvido marca o fim do primeiro MVP da empresa BOLA.

9. RESULTADOS E PRÓXIMOS PASSOS

Este trabalho teve como resultado a estruturação do conceito do programa de fidelidade das empresas do grupo ESPAÇO, assim como a concepção de seu plano de negócios e de seu produto (sistema e site). Até o momento do término deste trabalho, o sistema da empresa BOLA estava concluído e em estágio de implementação em um dos parceiros pertencentes ao grupo ESPAÇO. O site também já havia sido publicado e os clientes interessados já podiam se cadastrar e conhecer mais sobre o programa. O planejamento é que o sistema seja implementado nos outros parceiros assim que a fase de testes dessa primeira implementação termine.

Para o autor, a realização deste trabalho e estágio no ambiente do grupo ESPAÇO trouxe um imenso desenvolvimento de inteligência estratégica e financeira. Mais ainda, foi sua primeira experiência trabalhando em *startups*, o que colaborou para o desenvolvimento de seu espírito empreendedor.

Daqui para frente, o foco da empresa BOLA deverá ser o de medir seus resultados e iterar o máximo possível no ciclo de *feedback* construir-medir-aprender, sempre escutando com atenção seus clientes finais e parceiros. Esse aprendizado inicial coletado com os resultados do programa e com os clientes dirá se as propostas de valor oferecidas pela empresa se concretizarão e se de fato satisfazem necessidades atuais existentes no mercado.

10.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANID. **E-commerce cresce em receita e em reclamação.** Disponível em: <http://www.anid.com.br/site/index.php/ultimas/2679-e-commerce-cresce-em-receita-e-em-reclamacao.html>. Acesso em 31/03/2013

ECOMMERCEORG. **Pesquisas sobre o Consumidor on-Line.** Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/stats.php>. Acesso em: 13/04/2013.

ECOMMERCEORG. **Vendas Comércio Eletrônico – Brasil.** Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/stats.php>. Acesso em: 13/04/2013.

FLEURY, A. L.; ABREU, A. F. **Comércio eletrônico: o novo ambiente competitivo.** Rio de Janeiro: Anais do XIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, 1999.

FRITSCHER, B; PIGNEUR, Y. **Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints.** [S.I.]: Springer Verlag, 2010.

HLAVINKA, K.; SULLIVAN, J. **The Billion Member March: The 2011 COLLOQUY Loyalty Census.** [S.I.]: Loyalty One, 2011. Disponível em: <http://www.colloquy.com/files/2011-COLLOQUY-Census-Talk-White-Paper.pdf>. Acesso em 04/03/2013.

IBOPE – Nielsen Online NetView. [S.I.]: IBOPE Media, 2013.

IIBA – International Institute of Business Analysis. **Um Guia para o corpo de conhecimento de Análise de Negócios** (Guia BABOK®). Versão 2.0. Ontario: Theiiba, 2011.

INFO EXAME. **E-commerce brasileiro deve crescer 24% neste ano.** Disponível em: <http://info.abril.com.br/noticias/mercado/e-commerce-brasileiro-deve-crescer-24-neste-ano-diz-e-bit-20032013-35.shl>. Acesso em 31/03/2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Marketing para o Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Editora Futura, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Tradução de Vera Whately. Rio de Janeiro: LTC editora, 1998.

MAURYA, A. **Runnig Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works.** Sebastopol: O'Reilly Media, 2012.

MULTIPLUS. **4T12 Divulgação de Resultados**. São Paulo: Multiplus, 2013. Disponível em: <http://www.slideshare.net/multiplusri/multiplus-apresentacao-4t12ptv2>. Acesso em: 18/04/2013.

NORTH, D. **Behavior-Driven Development: Writing software that matters**. [S.I.]: DRW, [2011?].

PORTER, M. E. **How Competitive Forces Shape Strategy**. Harvard Business Review, 1979.

RIES, E. **The Lean Startup**. New York: Crown Business, 2011.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. **Organizational Vision, Values and Mission – Building the Organization of Tomorrow**. EUA: Crisp Publications, 1993.

SEGEL, L. H.; AUERBACH P.; SEGEV I. **The Power of Points: Strategies for making loyalty programs work**. [S.I.]: McKinsey&Company, 2013.