

IVO BASTOS PROFILI

**DESENVOLVIMENTO DE UMA STARTUP DE FIDELIDADE NO
VAREJO ELETRÔNICO BRASILEIRO**

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

**São Paulo
2014**

IVO BASTOS PROFILI

**DESENVOLVIMENTO DE UMA STARTUP DE FIDELIDADE NO
VAREJO ELETRÔNICO BRASILEIRO**

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

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Schneck de Paula Pessôa

**São Paulo
2014**

FICHA CATALOGRÁFICA

Profili, Ivo Bastos

**Desenvolvimento de uma *startup* de fidelidade no varejo eletrônico brasileiro / I.B. Profili. – São Paulo, 2014
100 p.**

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

1.Análise do valor do ciclo de vida do cliente 2. Estudo mercado brasileiro de varejo eletrônico 3. Desenvolvimento de uma *startup*

**I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

À minha família

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi o resultado de não apenas um ano de estudos, mas sim de 23 anos de aprendizado que começaram com os dois mais importantes professores que tive e com os quais ainda espero aprender muito – os professores da vida Giovani Profili e Mara Bastos.

Também não seria possível realizar este trabalho sem a presença de todos os amigos que fiz durante minha vida, cada um com uma parcela muito importante, seja no primário, no ensino médio ou na faculdade.

Igualmente importante foi o suporte recebido pelo Professor Marcelo Schneck não apenas neste último ano, mas também durante meus terceiro e quarto anos de faculdade, quando tive a oportunidade de cursar três disciplinas com ele e desenvolver meu interesse por tecnologia e estratégia.

Finalmente, a última peça que falta agradecer é o principal motivo que me leva em busca do algo a mais: meu irmão e amigo, Enzo.

RESUMO

O mercado brasileiro de *ecommerce* vive um cenário de guerra de preços, com margens negativas e ausência de diferenciais competitivos além do preço, levando a um sério processo de ‘comoditização’ do setor. Pensando nisto, este trabalho busca nos programas de fidelidade uma forma de aumentar o valor do ciclo de vida do cliente do varejista online ao mesmo tempo em que procura viabilizar esta solução em um negócio lucrativo. Através da análise histórica de casos do estudo das soluções existentes hoje, foi desenvolvida uma solução que se adequa à realidade do varejista. Através do conceito de *minimum viable product* de Eric Ries, foi desenvolvido um protótipo de programa para testes resultando em altos índices de adesão ao programa, porém com baixo engajamento do usuário e um alto impacto no capital de giro do lojista, levando ao desenvolvimento de um modelo posterior que aplica conceitos de gestão de risco vistos nos grandes bancos mundiais. Finalmente, foi observado que, apesar do baixo potencial de receita, as altas margens do programa o tornam em um negócio bastante lucrativo. Concluindo, para manter o crescimento e explorar este ‘oceano azul’ criado no setor de fidelidade, será fundamental uma expansão comercial rápida em paralelo ao desenvolvimento de uma experiência cativante para o usuário.

Palavras-chave: MVP, programas de fidelidade, estratégia corporativa, varejo online.

ABSTRACT

The Brazilian *ecommerce* sector is currently under a serious price war phenomenon, with negative margins and the absence of other competitive advantages than price, leading to a serious commoditization process. Observing that, this final thesis looks for solutions in the loyalty programs sector that adds value to the *ecommerce* customer's life cycle while it aspires to turn this solution into a viable business. Through historical analysis of the sector and case studies from current solutions, a new program that takes into account the current reality of the *ecommerce* segment was developed. Using the minimum viable product concept from Eric Ries, a prototype was developed for testing purposes. The results showed a high adoption index, however with a low engagement rate in the medium term and a strong negative effect in the *ecommerce* working capital. To solve those problems, a new solution was developed adding risk management concepts from the financial markets into it. Finally, it was concluded that, besides the low revenue potential, its high margins more than compensates it, returning the invested capital in one year. Concluding, to keep up its growth and to fully explore this 'blue ocean' created by the program in the sector, it will be fundamental a quick commercial expansion alongside some product developments to improve customer experience.

Key words: MVP, loyalty programs, corporate strategy, *ecommerce*.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura dos programas de fidelidade de coalizão	17
Figura 2. Taxa de desemprego (%) - Brasil - Fonte: IBGE	30
Figura 3. Renda média (R\$mil) - Brasil - Fonte: IBGE	30
Figura 4. Estrutura dos programas de fidelidade de coalizão	49
Figura 5. Estrutura proposta para o MVP	60
Figura 6. Campo para uso dos pontos na tela de checkout	61
Figura 7. Funil de compra no <i>e-commerce</i>	63
Figura 8. Exemplo de disposição do banner na tela do produto	64
Figura 9. Banner na tela de sucesso do <i>e-commerce</i>	65
Figura 10. Retorno do programa em função da margem e contribuição do lojista	69
Figura 11. Gráfico de uso do ponto no tempo	70
Figura 12. Gráfico Usuários com pontos vs. Probabilidade de uso	70
Figura 13. Evolução da conversão global de vendas em pontos	87
Figura 14. Evolução da conversão global de vendas em pontos para ta=2%	88
Figura 15. Evolução da conversão global de vendas em pontos para ta=15%	88
Figura 16. Evolução da emissão de pontos nas lojas participantes	89
Figura 17. Previsão de faturamento mensal da empresa.....	90
Figura 18. Previsão de uso e expiração do ponto no tempo	92
Figura 19. Espaço da receita potencial de <i>spread</i> variável mensal no tempo	93
Figura 20. Espaço da receita total mensal potencial no tempo.....	93
Figura 21. Quantidade de pontos em aberto e conta caixa no tempo	94
Figura 22. Simulação da evolução do caixa	95
Figura 23. Rombo no caixa como percentual da receita do mês	95
Figura 24. Previsão de fluxo de caixa mensal	98
Figura 25. Fluxo de caixa acumulado	98
Figura 26. Fluxo de caixa acumulado com ampliação dos gastos	99
Figura 27. Grupos estratégicos no setor de fidelidade.....	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Estrutura do Trabalho de Formatura.....	20
---	----

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	15
1.1.	Empresa	15
1.2.	Formulação do Problema.....	15
1.3.	Sumário - Objetivos	18
1.4.	Relevância do Estudo	18
1.5.	Ferramentas utilizadas	18
1.6.	Estrutura do trabalho.....	19
2.	Revisão bibliográfica.....	21
2.1.	Introdução	21
2.2.	Marketing.....	21
2.3.	Estratégia	22
2.4.	Finanças e contabilidade.....	23
2.5.	Estatística.....	24
2.6.	Modelo <i>lean startup</i>	26
2.7.	Sistemas de informação	27
3.	Varejo online	29
3.1.	Introdução	29
3.2.	Mercado brasileiro de <i>e-commerce</i>	30
3.3.	<i>Drivers</i> de crescimento e estratégias utilizadas	31
3.4.	Estudo das forças competitivas.....	34
3.5.	Conclusão	36
4.	Programas de fidelidade	37
4.1.	Conceitos	37
4.2.	Histórico – dos carimbos às empresas de coalizão	39
4.3.	Drivers de valor	42

4.4.	Conclusão	45
5.	Soluções de diferenciação dos programas de fidelidade.....	47
5.1.	Introdução.....	47
5.2.	Recapitulação – varejo online no Brasil e programas de fidelidade	47
5.3.	Programas de Fidelidade de Coalisão	48
5.4.	<i>Startups</i> de Fidelidade.....	52
5.5.	Casos internacionais	54
5.6.	Conclusão	55
6.	Desenvolvimento do <i>mininum viable product</i>	57
6.1.	Desenvolvimento do MVP	57
6.2.	Delineamento do teste A/B	63
7.	Análise dos resultados.....	67
7.1.	Adesão ao programa: evolução das conversões	67
7.2.	Conversão das vendas e ticket – resultados do teste A/B	68
7.3.	Ciclo de vida do ponto	69
7.4.	Impacto do programa no caixa do lojista	71
7.5.	Conclusão	71
8.	Proposição novo modelo.....	73
8.1.	Análise árvore de possibilidades do ponto emitido.....	73
8.2.	Revisão do modelo de lastro	77
8.3.	Implementação do controle estatístico do caixa.....	78
8.4.	Conclusão	81
9.	Desenvolvimento do negócio – Modelo de receita.....	83
9.1.	Desenvolvimento do modelo de receita	83
9.2.	Aplicação do modelo – Estimativas iniciais	85
9.3.	Estrutura de custos – estimativas iniciais	96
9.4.	Fluxo de caixa e necessidade de aporte de capital	97

9.5. Conclusões	99
10. Desenvolvimento do negócio - planejamento estratégico	101
10.1. Estudo das forças competitivas.....	102
10.2. Desenvolvendo um diferencial competitivo duradouro para o lojista – estudo das <i>core competences</i> e priorização das estratégias funcionais.....	104
10.3. Conclusão	107
11. Conclusão	109
11.1. Revisão crítica	110
11.2. Discussão final – em busca de uma <i>bitcoin</i> brasileira	111
12. Referências	113

1. INTRODUÇÃO

1.1. Empresa

A empresa é uma *startup* de uma incubadora com *startups* em mais de 25 países, que busca desenvolver um novo modelo de programa de fidelidade de coalisão para empresas de varejo online. O objetivo do programa é impulsionar vendas e aumentar o valor do ciclo de vida do cliente, além de ser comercializado para empresas fora do grupo posteriormente.

A incubadora possui diversas lojas de varejo online em vários segmentos, entre eles móveis, roupas e calçados femininos, esportes, brinquedos e decoração, sendo que juntas essas empresas já faturaram mais de R\$70 milhões por mês, totalizando um faturamento anual de R\$840 milhões.

A *startup* está na fase inicial de desenvolvimento e implementação de seu produto de fidelidade nos *e-commerce*s da própria incubadora, e visa uma futura expansão para o mercado assim que o programa estiver implementado e com seus benefícios estatisticamente comprovados. Esta atual fase de desenvolvimento em conjunto com as lojas do grupo está sendo utilizada para testar uma série de variações e aspectos do programa em busca de um modelo com desempenho superior ao utilizado no mercado.

A *startup* é composta atualmente de 3 funcionários que executam todas as tarefas da empresa e são os responsáveis pelo desenvolvimento do produto citado.

1.2. Formulação do Problema

1.2.1. Desenvolver um sistema que diminua o impacto negativo da atual estratégia de expansão dos varejistas online em sua margem

A necessidade do desenvolvimento de um programa de fidelidade surgiu como uma alternativa para diminuir o impacto negativo que o atual modelo de aquisição e retenção de novos clientes tem nas margens dos lojistas. Este modelo é utilizado pelos principais *players* do mercado e envolve fortes gastos em anúncios online associados a uma estratégia de descontos agressivos, além de extensas campanhas de *email marketing* com cupons de desconto para os clientes já cadastrados na loja. Este modelo é bastante utilizado no varejo eletrônico, principalmente para aqueles que buscam um crescimento além do orgânico, através do aumento de seu *market share*. Porém, este modelo possui um efeito muito negativo no valor do ciclo de

vida do cliente, pois aumenta drasticamente o tempo que o varejista leva para recuperar o investimento que foi feito para adquirir um novo cliente.

Essa estratégia diminui consideravelmente a lucratividade do negócio, e faz com que muitas vezes seu lucro operacional se transforme em um prejuízo operacional (EBITDA negativo), forçando os gestores a tomar mais empréstimos bancários ou buscar novos investidores, o que aumenta o risco associado ao empreendimento. Sendo assim, qualquer iniciativa que aumente o valor do ciclo de vida do cliente e que traga novos clientes a um custo menor será chave para tornar estas empresas sustentáveis do ponto de vista financeiro.

Desta forma, o programa de fidelidade deve ser capaz de **(i)** diminuir o custo de aquisição de um cliente; **(ii)** aumentar a recorrência do cliente e **(iii)** estimular o *cross selling* entre as bases de clientes, ou seja, fazer com que o cliente de uma loja se torne também um cliente recorrente das outras lojas do grupo, aumentando assim drasticamente a base de cada loja a um custo muito menor, especialmente quando comparado com o modelo descrito acima baseado em altos gastos com publicidade.

1.2.2. Desenvolver um sistema capaz de ser expandido para outras empresas interessadas em fidelidade

Além de solucionar os problemas citados acima, a *Startup* também busca inserir-se no mercado nacional de fidelidade, que vive uma fase de plena expansão impulsionada pelos programas de estímulo ao uso do cartão de crédito dos maiores bancos locais. Essas empresas oferecem aos bancos e a outras companhias interessadas uma infraestrutura de resgate de prêmios pronta para ser usada, sendo praticamente desnecessário qualquer tipo de investimento por parte dos bancos ou outras companhias. Principal expoente deste mercado, a Multiplus Fidelidade vende pontos de seu programa de fidelidade, que podem ser trocados por passagens aéreas e outros prêmios, a bancos e empresas interessadas em oferecer algum tipo de benefício aos seus clientes recorrentes. Desta forma, o que existe hoje é a terceirização dos programas de fidelidade das empresas para uma companhia especializada no assunto e que já possui toda a infraestrutura pronta para tal, um modelo conhecido no mercado como ‘programa de fidelidade de coalizão’.

1.2.2.1. Funcionamento dos programas de coalizão

As empresas do setor estruturam seu produto de fidelidade sob um sistema de pontos que podem ser trocados por premiações pelos usuários, conforme o esquema abaixo:

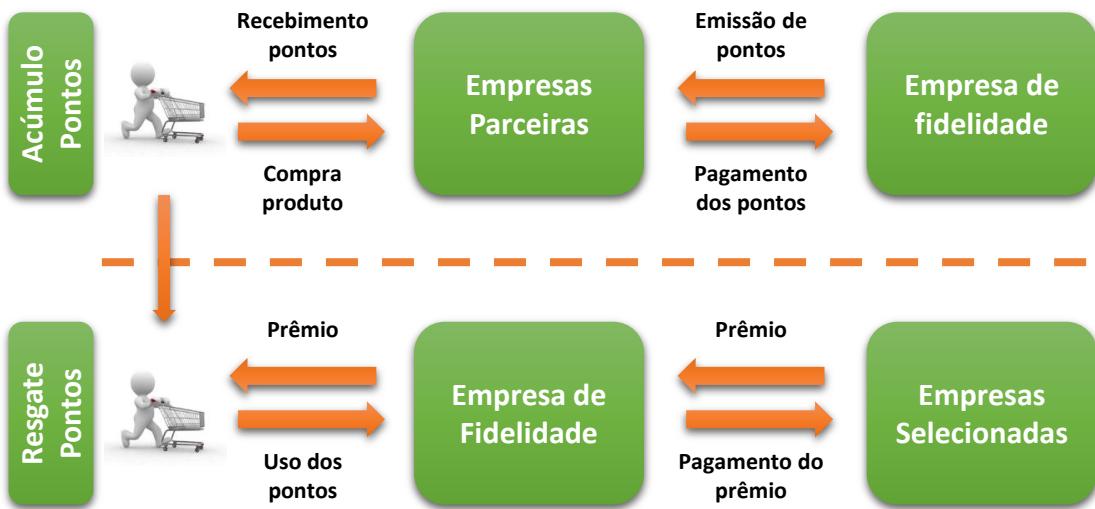


Figura 1. Estrutura dos programas de fidelidade de coalizão

A emissão de pontos pode ocorrer de diversas formas, sendo a premiação pela compra nas lojas parceiras da empresa a mais comum. Outro caso muito recorrente são os pontos que o cliente acumula ao usar seu cartão de crédito. Algumas formas envolvem a emissão de pontos não associados a vendas, como premiação para bons clientes ou em datas festivas, como Natal e aniversário.

Ao emitir os pontos as contratantes devem pagar à empresa de fidelidade um valor acordado previamente por ponto, valor que deve ser necessário para cobrir os custos que o programa terá quando o cliente resgatar seu prêmio.

O resgate dos pontos ocorre no próprio site da empresa de fidelidade, no qual o cliente terá uma série de prêmios para escolher, como passagens aéreas, eletrônicos, entre outros.

As empresas de fidelidade realizam receita no *spread* entre o valor cobrado por ponto emitido e o custo médio por ponto resgatado, sendo o custo o valor total do prêmio dividido pelo total de pontos que a empresa cobra por ele. Por exemplo, caso um televisor custe R\$1.000 para a empresa de fidelidade e ela cobre 100.000 pontos de seus clientes, o custo por ponto será de R\$0,01. Assumindo, por exemplo, que ela cobrou R\$0,03 por ponto emitido em média, seu *spread* neste caso será de R\$0,02 por ponto usado.

Os principais problemas do modelo atual utilizado pelas empresas do setor são: **(i)** a baixa penetração no varejo devido ao alto custo dos pontos, impactando fortemente o capital de giro dos varejistas, impedindo-os assim de uma emissão mais agressiva de pontos para seus clientes e **(ii)** o alto preço dos prêmios em pontos, o que exclui grande parcela dos consumidores das

classes C e D do programa, uma vez que, dado o consumo médio desses grupos, eles levariam meses para acumular uma quantidade satisfatória de pontos para resgate.

Para conseguir competir neste mercado e penetrar no varejo, o programa de fidelidade da *Startup* também deverá ser capaz de (i) ser facilmente implementado por empresas interessadas em fidelidade; (ii) não ter um alto impacto no capital de giro do lojista e (iii) garantir que os usuários das classes C e D também possam participar do programa, uma vez que representam uma grande parcela do consumo do varejo online nacional.

1.3. Sumário - Objetivos

Em suma, este trabalho de formatura tem como objetivo o desenvolvimento de um programa de fidelidade que cumpra os seguintes requisitos: (i) diminuição do custo de aquisição do cliente para o varejista, (ii) estímulo da recorrência do cliente, (iii) estímulo do *cross selling* entre as bases de clientes das lojas envolvidas no programa; (iv) ser facilmente implementado por empresas interessadas; (v) não ter um alto impacto no capital de giro do lojista e (vi) capacidade de engajar os usuários de todas as classes ao programa, especialmente as classes C e D.

O desenvolvimento deste produto propõe viabilizar o desenvolvimento da *Startup* em uma empresa rentável e com um produto de qualidade que ajude a resolver o sério problema de lucratividade enfrentado pelas empresas de varejo eletrônico através do aumento do retorno sobre o investimento de aquisição de um novo cliente.

1.4. Relevância do Estudo

O mercado de varejo eletrônico vive um cenário altamente competitivo, com uma série de *players* de diferentes tamanhos e origens, com baixíssimas barreiras de entrada e com vários mecanismos de comparação de preços. Tais fatores tornam o setor altamente propenso a guerras de preço e diminuição nas margens, e fazem com que qualquer nova ferramenta que minimize os efeitos negativos desse cenário seja altamente valiosa e relevante, uma vez que esta determinará quais empresas vencerão a disputa a longo prazo.

1.5. Ferramentas utilizadas

O desenvolvimento deste trabalho envolve a utilização de uma série de ferramentas vistas ao longo do curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP, sendo elas:

- **Estatística:** testes de hipótese, normalidade;
- **Marketing:** valor do ciclo de vida do cliente, estudo de mercado, custo de aquisição do cliente;

- **Finanças e Contabilidade:** modelo de receita, margens, fluxo de caixa e valor presente, capital de giro;
- **Estratégia:** análise das forças competitivas de Porter, critérios competitivos, *core competences*;
- **Sistemas de Informação (SI):** Especificação de sistemas;
- **Desenvolvimento de startups:** *minimum viable products* (MVP);

1.6. Estrutura do trabalho

Este trabalho está segmentado em 10 capítulos onde será apresentado inicialmente o referencial teórico, seguido pela apresentação de uma visão geral sobre o setor de varejo eletrônico, com uma análise das forças competitivas e de seus *drivers* de valor com o objetivo de observar como o cenário atual está afetando a lucratividade do setor e para aferir o potencial valor que um programa de fidelidade pode trazer ao varejista. Logo após serão estudados os principais aspectos teóricos dos programas de fidelidade e quais estruturas são mais recomendadas para utilizar como base do programa da *startup*. Em sequência será apresentado o mercado de fidelidade, mostrando quais são os principais programas e como eles operam com o objetivo de identificar os pontos positivos a serem incorporados pelo programa da *Startup* e quais são os pontos fracos que podem ser explorados de forma a adquirir um diferencial frente aos outros programas.

A partir do sexto capítulo será iniciado o desenvolvimento do produto a partir da concepção de um *minimum viable product* (MVP), ou seja, apenas um produto básico que preencha todos os requisitos iniciais do programa para a realização de testes de sua performance e a aceitação do público. Os resultados do teste serão apresentados e discutidos posteriormente de forma a identificar os pontos a serem melhorados no modelo. No oitavo capítulo será apresentado o modelo atual do programa pós-melhorias enquanto que nos nono e décimo capítulos serão desenvolvidos o modelo de negócio e de receita da *startup*.

A tabela 1 apresenta um resumo da estrutura deste trabalho.

Capítulo	Tópicos
Capítulo 2: Revisão Bibliográfica	Marketing, estratégia, finanças, contabilidade, estatística, sistemas de informação e desenvolvimento de <i>startups</i>
Capítulo 3: Estrutura do Varejo Online	<i>Drivers</i> de crescimento, estratégias, estudo forças competitivas
Capítulo 4: Programas de Fidelidade	Definição, histórico, <i>drivers</i> de valor
Capítulo 5: Empresas de Fidelidade	Estudo soluções existentes
Capítulo 6: Desenvolvimento	Apresentação do modelo desenvolvido
Capítulo 6: Análise dos resultados	Estudo dos resultados do teste
Capítulo 7: Novo modelo	Introdução das melhorias pós-teste
Capítulo 8: Desenvolvimento do negócio – modelo de receita	Modelo de receita
Capítulo 9: Desenvolvimento do negócio - estratégia	Planejamento estratégico
Capítulo 10: Conclusões	Resumo resultados e próximos passos

Tabela 1. Estrutura do Trabalho de Formatura

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Introdução

Nesta seção serão apresentadas as ferramentas que serão utilizadas no decorrer do trabalho para desenvolvimento do produto. As próximas duas seções (3 e 4) também terão um cunho teórico, onde serão apresentadas as estruturas do *ecommerce* e do programa de fidelidade.

2.2. Marketing

2.2.1. Valor do ciclo de vida do cliente

Segundo Hughes (2002) valor do ciclo de vida do cliente é uma medida do lucro operacional que você receberá dele durante seu período como usuário da loja e existem três variáveis base para seu cálculo:

- (i) Taxa de recompra/recorrência: percentual do grupo de clientes que irão voltar a comprar os produtos do lojista após um determinado período de tempo. Esta métrica geralmente é exposta como uma curva decrescente ao longo do tempo;
- (ii) Custo de aquisição: valor total gasto com publicidade e outras iniciativas de aquisição do cliente dividido pelo número de novos clientes em um determinado período de tempo, geralmente mensal;
- (iii) Custo do capital/taxa de desconto: taxa de retorno esperado sobre o investimento do negócio;

O cálculo do valor do ciclo de vida do cliente envolve a determinação dos fluxos de caixa livre futuros que cada cliente gerará para o negócio, sendo este número calculado da seguinte forma:

$$F_n = T * R_n * m - C_n$$

Onde F_n é o fluxo de caixa livre no período n, T é o *ticket* médio da compra, R_n é a taxa de recorrência após n períodos, ou seja, quantos clientes ainda voltam a loja após n períodos, m é a margem de contribuição da compra e C_n é o custo de aquisição deste cliente. Vale ressaltar que o custo de aquisição é zero quando n é diferente de zero, pois o custo de aquisição ocorre no ato da primeira compra daquele cliente.

O cálculo do valor do ciclo de vida é a somatória dos fluxos ocorridos dentro do intervalo de tempo desejado dividido pela taxa de desconto composta para cada período dentro do intervalo. Sendo assim, temos:

$$F = \sum_{n=0}^i \frac{F_n}{(1+t)^n}$$

Onde F é o valor presente de todos os fluxos futuros do cliente e t a taxa de desconto.

Hughes (2002) ressalta que a partir do cálculo demonstrado acima é possível desenvolver uma série de estratégias de forma a aumentar o valor presente do cliente, seja através do aumento da curva de recorrência do cliente ou através da diminuição do custo de aquisição por cliente.

2.3. Estratégia

2.3.1. Forças competitivas de Porter

Segundo Porter (1991), o estudo de um determinado setor econômico pode ser realizado através da análise de 5 fatores que ele chamou de ‘forças competitivas’. De acordo com o autor, quanto mais intensas forem essas forças competitivas, menor será a lucratividade das empresas do setor. As cinco forças competitivas são:

1. Competidores potenciais: representa a barreira de entrada de novos entrantes e a barreira de saída para competidores atuais. Segundo Kotler *et al.* (2012) o cenário mais atrativo acontece quando há fortes barreiras de entrada e baixas de saída, impedindo que novos competidores entrem ao mesmo tempo que permite que competidores existentes que não performem bem possa sair. Em contrapartida, o pior cenário ocorre quando há poucas barreiras de entrada associadas com altas barreiras de saída, fazendo com que muitas empresas entrem no setor em épocas de alta econômica mas que não consigam sair em épocas de crise, deixando o mercado com sobrecapacidade e lucros baixos para todos;
2. Fornecedores: quanto maior a dependência de um determinado fornecedor, o poder de barganha de preço será reduzido drasticamente, diminuindo a margem do setor;
3. Produtos/Serviços substitutos: possíveis produtos/serviços que podem ‘roubar’ clientes e diminuir o tamanho do mercado, tornando a disputa por *market share* no setor mais forte;
4. Concorrentes: número e tamanho dos concorrentes existentes. Quanto maior a concorrência, maior será a disputa pelo mercado, levando a diminuição dos preços e, consequentemente, das margens;

5. Compradores: quanto maior a participação de um cliente nos resultados da empresa, maior será o poder de barganha dele na definição do preço e consequentemente na diminuição da margem do setor;

2.4. Finanças e contabilidade

2.4.1. Margem de contribuição

Segundo Martins (2009), a margem de contribuição representa o valor que uma determinada venda efetivamente trouxe à companhia após a dedução dos custos variáveis que a sua produção de fato trouxe e que pode ser alocado para si sem maiores erros. No caso do varejo que será estudo neste trabalho, a margem de contribuição é a receita líquida (já deduzida de impostos) menos o valor do bem vendido e eventuais custos associados a venda, como frete no caso de *e-commerce*s e despesas decorrentes da taxa de uso do cartão de crédito (MDR).

Ainda segundo Martins (2009), a margem de contribuição consegue indicar claramente o potencial de geração de valor de cada produto e como ele pode contribuir para cobrir os custos fixos e depois formar o lucro bruto da empresa.

2.4.2. Fluxo de caixa e valor presente

De acordo com Gitman (2010), o fluxo de caixa representa qualquer entrada ou saída de capital da empresa, sendo que o fluxo de caixa muitas vezes difere da receita obtida pela empresa em um período devido a fatores como compras parceladas e descontos.

Para o estudo do ciclo de vida do cliente será utilizada uma adaptação do conceito do fluxo de caixa livre, ou seja, o fluxo de caixa operacional de um cliente (margem de contribuição) menos o investimento em marketing para aquisição do cliente (custo de aquisição do cliente). Este valor representa o montante líquido que o cliente gera para a empresa em uma compra, valor que será utilizado para abater as outras despesas e custos fixos da empresa.

Na análise do valor do ciclo de vida do cliente iremos trazer os fluxos de caixa livre ao longo da vida do cliente ao valor presente, ou seja, o valor monetário equivalente deste fluxo futuro no presente. Gitman (2010) define valor presente como “o valor atual em dinheiro de um montante futuro – a quantia que precisaria ser investida hoje a uma dada taxa de juros e por um determinado prazo para corresponder ao montante futuro”. Ele também ressalta que o valor presente depende principalmente das oportunidades de investimento alternativas que existem no presente em um grau de risco similar.

O processo de cálculo de um fluxo de caixa a valor presente é o inverso da composição de juros, ou seja, se para calcular o valor de um investimento no futuro a uma taxa i usamos $F = I * (1 + i)^n$, onde i é a taxa de juros e n o número de períodos no futuro, temos que o valor presente I é dado por $I = \frac{F}{(1+i)^n}$.

2.4.3. Capital de Giro

Segundo Marion (2009), o capital de giro de uma empresa é representado pelo ativo circulante que as empresas mantêm de forma a garantir um desempenho saudável de seu negócio menos seus passivos circulantes que não incidem juros (fornecedores, obrigações trabalhistas, entre outros).

Gitman (2010) indica que o capital de giro representa a quantia que a empresa precisa manter investida em sua operação de forma a garantir que sua operação se desenvolva em um nível adequado de risco. Quanto menor o capital investido, maior a chance da empresa se tornar insolvente, ou seja, incapaz de cumprir com suas obrigações financeiras no curto prazo com seus fornecedores, funcionários, entre outros. O mesmo raciocínio se aplica aos investimentos em estoque, uma vez que, quanto menor o estoque, menor a possibilidade de se vender um produto e não ter como entregá-lo ou não realizar uma venda devido à ausência de estoque.

2.5. Estatística

Nesta seção é discutida as ferramentas estatísticas que serão utilizadas durante o desenvolvimento do produto para fins de medição de seu impacto no resultado operacional das lojas parceiras. Será discutido o conceito de normalidade, distribuição normal e teste de hipótese.

2.5.1. Normalidade e distribuição normal

A distribuição normal é definida pela função densidade de probabilidade:

$$f(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma} * e^{-\frac{1}{2}*\left[\frac{x-\mu}{\sigma}\right]^2} \quad (-\infty < x < +\infty)$$

Segundo Costa Neto (1977), esta distribuição é caracterizável apenas com a média μ e o desvio-padrão σ , sendo que para sua aplicação é necessário que a variável em estudo se encaixe no teorema do limite central.

O *Teorema do Limite Central*, segundo Costa Neto (1977), afirma que “uma variável aleatória, resultante de uma soma de n variáveis aleatórias independentes, no limite, quando n tende ao infinito, tem distribuição normal”.

Já o *Teorema das Combinações Lineares*, segundo Costa Neto (1977), afirma que “uma variável aleatória obtida pela combinação linear de variáveis aleatórias normais independentes tem também uma distribuição normal”.

De forma a facilitar a utilização da distribuição normal durante a execução dos testes, será utilizada a distribuição normal reduzida, com média 0 e desvio-padrão 1. Para aproximar a distribuição normal obtida com a reduzida, será utilizada a variável z_0 , dada por:

$$z_0 = \frac{x_0 - \mu}{\sigma}$$

A partir de z_0 , somos capazes de definir a probabilidade $P(0 < Z < z_0)$.

Também será necessária a aproximação de distribuições de probabilidade desconhecidas por uma normal para fins de avaliação. De acordo com Costa Neto (1977), distribuições resultantes da soma de variáveis aleatórias independentes podem ser aproximadas pela normal desde que o número de parcelas seja suficientemente grande, incluindo-se neste caso as distribuições binomial e de Poisson. O critério utilizado indica que caso $np \geq 5$ e $nq \geq 5$ já podemos fazer tal aproximação para a distribuição normal de média μ .

2.5.2. Teste de Hipótese

O teste de hipótese tem como objetivo a validação ou rejeição de uma dada hipótese acerca um parâmetro populacional através do estudo de uma amostra desta população.

Costa Neto (1977) aponta que o problema do teste de hipótese é oposto ao da estimação sob diversos aspectos, uma vez que o procedimento para resolução é o inverso ao da estimação. Entretanto, na resolução do teste também é utilizada variáveis calculadas a partir de amostras obtidas que mais se aproximam da variável que queremos achar. Por exemplo, a média \bar{x} de uma amostra de uma população é o melhor estimador da média μ da população.

O procedimento padrão envolve a designação de uma hipótese H_0 a ser testada e H_1 a hipótese complementar a H_0 .

Em seguida, deve ser delimitado um intervalo na distribuição de \bar{x} com probabilidade α de que μ esteja nele. Tal intervalo deve ser tal que $P(\bar{x} - i \leq \mu \leq \bar{x} + i) = \alpha$. Caso a hipótese H_0

esteja no intervalo construído, podemos afirmar que H_0 é verdadeira com um grau de confiança α . Caso contrário, H_0 é falsa e H_1 verdadeira.

2.5.3. Software para testes A/B - Optimizely

Durante o desenvolvimento do programa será realizado um teste do tipo A/B onde será observado o comportamento dos usuários quando lhes são mostrados um banner na tela de compra do *ecommerce*. Este teste consiste da divisão do público que visita aquela página em dois, sendo que para metade deste o banner será apresentado enquanto que para a outra metade não. A variável de interesse é o percentual de cada um dos dois grupos que clicou no botão comprar. O resultado do teste será a diferença entre os percentuais dos dois grupos calculado com uma relevância estatística de 95%.

O software Optimizely realiza este tipo de teste nos sites através da tecnologia de *cookies*, onde ele observa o comportamento de cada um dos usuários através do *cookie* e publica em tempo real os resultados do teste em seu site.

2.6. Modelo *lean startup*

O modelo de gestão e desenvolvimento de startups desenvolvido por Ries (2011) propõe uma aplicação do método científico ao desenvolvimento de ideias inovadoras. Sua argumentação parte do princípio que, dado o alto nível de incerteza de sucesso do produto, não é eficiente para uma *startup* gastar muito tempo desenvolvendo ideias em um nível profundo de detalhamento antes de lança-lo no mercado, dado que as chances de insucesso são altas. Por isto, ele defende uma nova abordagem no desenvolvimento dos produtos através da introdução do conceito de *minimum viable product* (MVP), o produto mínimo viável, ou seja, um protótipo que contenha somente o necessário para avaliar se a ideia proposta possui aceitação do público ou não.

O desenvolvimento do MVP parte da estipulação de hipóteses essenciais do produto, como, por exemplo, se a taxa de adesão será grande o suficiente ou até mesmo questões como os usuários irão se comportar com novos dispositivos de um produto. A partir destas hipóteses, o MVP é desenvolvido apenas com os requisitos necessários para o teste desta hipótese.

Em caso de resposta positiva do público ao MVP, a *startup* pode seguir em frente no desenvolvimento do produto mantendo a filosofia do MVP, ou seja, estabelecer mais uma hipótese a ser testada e enriquecer o MVP prévio com as novas funcionalidades necessárias para o novo teste até a chegada do momento em que a *startup* finalmente terá seu produto

completamente especificado e testado com o público, sem perder tempo desenvolvendo funcionalidades que não interessava ao público em geral.

Porém, em caso de resposta negativa, é necessário o que o autor chama de *pivot*, ou seja, mudar drasticamente os rumos do produto a partir do feedback recebido nos testes, sendo muitas vezes necessário reiniciar o projeto do zero.

Durante o desenvolvimento do programa de fidelidade a equipe irá aplicar o conceito do MVP para o desenvolvimento do primeiro protótipo e para a realização dos primeiros testes de desempenho no varejo online.

2.7. Sistemas de informação

Para o desenvolvimento do produto, será necessário a especificação de todos os requisitos do sistema de informação que se espera que ele seja capaz de performar.

2.7.1. Requisitos do sistema

Sommerville (2003) define requisitos do sistema como um aspecto de uma função que o sistema desenvolvido seja capaz de realizar de forma a atingir os objetivos estabelecidos por ele. Eles devem ser definidos logo no início do projeto, neste caso durante a fase de desenvolvimento do MVP do programa de fidelidade, sendo que ele pode assumir um papel de uma especificação do que será implementado ou uma restrição do sistema.

Os requisitos de sistema podem ser categorizados em obrigatórios, desejáveis e possíveis, sendo que dentro de cada categoria podemos dividir os requisitos em três: **(i)** aqueles relativos ao usuário, ou seja, definições sobre as funcionalidades que o sistema deverá oferecer; **(ii)** aqueles relativos ao sistema, um detalhamento profundo das funcionalidade e restrições do sistema, sendo os requisitos de sistema a pedra base para o desenvolvimento do projeto de TI e **(iii)** os requisitos de projeto que busca acrescer mais informações aos requisitos de sistema com a inclusão de aspectos intangíveis e abstratos do sistema.

Finalmente, os requisitos de sistema podem ser caracterizados quanto a suas características, sendo divididos em: **(i)** requisitos funcionais, ou seja, ações que o sistema deverá performar, como, por exemplo, cadastrar clientes e **(ii)** requisitos não funcionais, ou seja, outros aspectos do sistema que não envolvem uma ação, como, por exemplo, a limitação do acesso ao sistema através de senhas ou desempenho da plataforma.

3. VAREJO ONLINE

3.1. Introdução

A expansão da internet na década de noventa gerou uma série de novas oportunidades para o desenvolvimento de novos negócios que utilizam o ambiente *web* e suas vantagens como diferenciais competitivos. Fatores como baixo custo de desenvolvimento de plataforma *online*, a ausência de investimentos em imóveis, além da alta disponibilidade (aberto 24h/dia) e facilidade de acesso levaram centenas de empreendedores e empresas a desenvolverem novos negócios na *web*, sendo que muitos deles são adaptações de negócios já existentes no mundo físico.

O principal exemplo deste movimento foi o surgimento do varejo online, também conhecido como *e-commerce*, cujo modelo de negócio consiste na divulgação e venda de produtos pela internet em conjunto com um serviço de entrega na casa do cliente. De acordo com a OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) uma transação de *e-commerce* é “a venda ou compra de bens ou serviços através de uma rede mediada por computadores”¹.

Uma forma de se avaliar o potencial de geração de riqueza e crescimento econômico do varejo eletrônico surge quando o comparamos com o varejo físico. Em 2011, o varejo nos Estados Unidos rendeu US\$4,7 trilhões em receita (equivalente a 17,62% do PIB) de acordo com a Secretaria de Comércio, sendo que apenas aproximadamente 5% deste montante foi originado através de uma plataforma online (Eurocommerce). Em expansão desde então, o varejo online totalizou US\$ 963 bilhões em vendas em todo o mundo em 2013 (Goldman Sachs). Principal termômetro do mercado online americano – o mais maduro do planeta, o site Amazon.com, maior *e-commerce* do mundo, registrou um aumento de suas vendas de US\$2,5 para US\$61 bilhões entre 2001 e 2012 e continua a registrar um aumento em suas vendas de mais de 10% anuais.

Portanto, é evidente a importância de se estudar e compreender o funcionamento do setor e como o desenvolvimento de novas ferramentas e sistemas que otimizem a eficiência operacional e financeira podem influenciar o crescimento econômico global nas próximas décadas, quando as transações online se aproximarem ainda mais às físicas em valor.

¹ ‘E-commerce and Development: Key Trends and Issues’ – Torbjorn Fredriksson on the United Nations Conference on Trade and Development, April 2013

3.2. Mercado brasileiro de *e-commerce*

O mercado brasileiro de *e-commerce* já é um dos maiores do mundo em termos de consumidores ativos - aproximadamente 50 milhões de brasileiros já são consumidores online, totalizando R\$50 bilhões em vendas em 2013, dos quais R\$25,6 bilhões são provenientes do varejo de bens de consumo e duráveis (consultoria eMarketer), com a expectativa de que o crescimento anual se manterá acima dos 10% até o final da década (consultoria yStats).

Outro fator muito importante é a ainda baixa penetração do varejo online na população que possui acesso à internet, uma vez que aproximadamente metade da população brasileira (aproximadamente 100 milhões) já está online, fazendo com que ela fique abaixo dos 50% (consultoria yStats).

Em paralelo a este cenário também há o grande aumento na renda média do brasileiro nos últimos 10 anos atrelado a uma forte queda na taxa de desemprego, levando milhões de brasileiros para a classe média, transformando-os em consumidores ativos de bens de consumo.

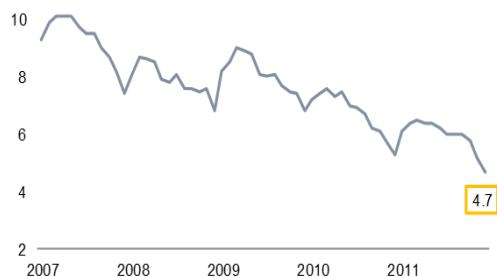


Figura 2. Taxa de desemprego (%) - Brasil - Fonte: IBGE



Figura 3. Renda média (R\$mil) - Brasil - Fonte: IBGE

Este cenário de baixa penetração do varejo *online* atrelado a um forte crescimento na demanda por bens de consumo tornou o mercado online brasileiro muito atraente em um nível global, ficando em segundo lugar no *E-Commerce Index* (A.T. Kearney), apenas atrás da China. Tal cenário trouxe uma série de grandes varejistas nacionais e internacionais para o setor, desenvolvendo um cenário de intensa competição entre *players* de diferentes tamanhos pelo *market share* do setor.

As principais empresas do setor se concentram no varejo de eletroeletrônicos, livros e informática, caso das duas maiores empresas online do país – B2W (Lojas Americanas, Submarino e Shoptime) e a Nova Pontocom (Extra, Casas Bahia e Ponto Frio), faturando R\$4,8 e R\$3,8 bilhões em 2012, respectivamente. Entretanto, uma série de grandes varejistas físicos entraram no setor nos últimos anos e já superaram a marca de R\$1 bilhão em receita, casos de Magazine Luíza e Wal-Mart.

O setor hoje se expande em direção aos segmentos de moda, cosméticos/perfumes e esportes, onde há a primeira varejista 100% online a superar R\$1 bilhão em faturamento - Netshoes², e outras muito próximas de atingir tal marca, casos de Dafiti, Centauro e Compra Fácil³, além das varejistas citadas no outro parágrafo que já começaram a incluir em seu site produtos do gênero.

Os segmentos de moda, utensílios domésticos, cosméticos/perfumes, computadores e livros totalizam hoje 56,1% de todas as transações realizadas no primeiro semestre de 2013 (consultoria e-Bit).

3.3. Drivers de crescimento e estratégias utilizadas

As principais métricas de desempenho de um *ecommerce* são variações das métricas estudadas para o varejo físico na avaliação do potencial de receita de uma rede. Segundo Amit (2000), são elas:

- (i) Acesso aos consumidores (Volume de acesso): quantidade de visitantes do site em um período de tempo;
- (ii) Conversão: quantos visitantes se tornam compradores;
- (iii) Recorrência: frequência com a qual os compradores voltam a comprar na loja;

3.3.1. Acesso aos consumidores (Volume de Acesso)

Esta métrica mede a quantidade de potenciais clientes que o varejista consegue atingir através de sua rede de lojas. No caso do varejista físico, quanto mais lojas e quanto melhor localizadas elas foram, maior será sua receita potencial. A melhoria desta métrica está diretamente relacionada com os investimentos que ele pode fazer na expansão de sua rede de lojas e na qualidade do estudo dos pontos onde elas serão localizadas – tais investimentos envolvem em sua maioria gastos com aluguel/compra do local, composição do estoque local e contratação de funcionários (Amit, 2000).

No caso do *ecommerce*, esta métrica é calculada pelo número de usuários que acessam o *website* da empresa, cuja melhoria está relacionada à capacidade de investimento do varejista em publicidade online para chamar os usuários que estão navegando na internet para sua loja virtual.

² Fonte: Notícias de mercado

³ Fonte: Notícias de mercado

3.3.2. Conversão

A competência do varejista em transformar um visitante/usuário em um comprador é medida pela conversão, ou seja, o número de compradores dividido pelo total de visitantes. Esta métrica é de fundamental importância tanto no varejo físico quanto online pois ela representa o quanto bem está sendo aproveitado todo o investimento realizado para trazer aquele potencial cliente para a loja. Diferentemente do volume de acesso, a conversão é uma métrica que pode ser melhorada com investimentos significantemente inferiores ao do volume, sendo que a principal ferramenta utilizada é a gestão dos preços dos produtos.

A conversão de uma loja física está altamente atrelada a uma série de fatores que vão além do preço, passando pela competência do vendedor (quando há algum), *mix* de produtos de um determinado tipo (e.g. variedade de televisores em estoque), ambientação do local, entre outros, permitindo que o gestor possa utilizar de uma série de diferentes estratégias para tentar alavancar suas vendas. Entretanto, esta métrica é de difícil estimação no varejo físico, uma vez que, dependendo do tipo de varejo, é inviável calcular o total de visitantes que uma determinada loja recebeu.

Já a conversão em uma loja virtual é de fácil estimação, com um alto grau de precisão e detalhamento, sendo possível calcular a conversão por produto, região, hora do dia, entre outras variáveis. Porém, o gestor da loja online não possui nenhuma das ferramentas do varejista físico, restando a si apenas a manipulação do preço, tornando a gestão de preço e margens crítico para o sucesso e saúde do negócio. Além disto, a tarefa de comparação de preços na internet é muito mais facilmente realizada quando comparada com o varejo físico, uma vez que basta acessar o site do concorrente ou utilizar os comparadores de preço existentes na internet que o cliente já saberá onde é mais indicado comprar. Segundo experimento realizado por Wu *et al.* (2004), quanto maior o grau de informatização de um setor, mais provável se torna uma guerra de preços entre os *players*, deixando o *e-commerce* em um perigoso cenário onde há um aumento na concorrência e na disputa por *market share* em um setor que já é altamente informatizado com várias ferramentas de comparação de preços.

3.3.3. Recorrência

Finalmente, a recorrência representa o percentual da população dos antigos clientes que voltam a fazer compras com a mesma rede após um determinado período de tempo. Esta métrica é fundamental do ponto de vista da rentabilidade da empresa pois o custo em publicidade para atrair o cliente para uma nova compra é substancialmente menor pois o usuário já conhece a

empresa. Neste caso do cliente já adquirido, a publicidade só terá efeito do ponto de vista de gerar uma nova compra se o banner visto pelo cliente contiver alguma oferta que seja de seu interesse, pois quando o cliente quiser comprar algum outro produto que o banner não divulgue ele irá diretamente para o site da empresa procura-lo, tornando o custo com publicidade neste caso nulo.

A recorrência é, entre os três *drivers* apresentados, aquela de mais difícil gestão, uma vez que não há ferramentas à disposição do varejista que tenham um impacto direto nesta métrica ao mesmo tempo que existe uma série de fatores que podem fazer um cliente voltar à loja, como qualidade do atendimento, variedade de produtos, ambiente e preço, sendo que cada uma delas tem um maior peso dependendo do cliente.

Além disto, qualquer iniciativa para aumentar a recorrência enfrentará uma séria dificuldade no momento de avaliar o seu real impacto, uma vez que o processo de isolamento de uma variável de todas as outras exigirá o desenvolvimento de testes do tipo A/B com um grupo de controle em um determinado intervalo de tempo.

Portanto, dadas essas dificuldades do ponto de vista de desenvolvimento e avaliação e levando em consideração que tais empresas não possuem uma estrutura organizacional que favoreça o desenvolvimento de iniciativas inovadoras, observa-se poucas tentativas por parte dos *players* locais voltadas para o aumento da recorrência, limitando-se à estratégia de envio de email marketing com cupons de descontos para os clientes cadastrados na loja.

Concluindo, as três métricas apresentadas podem ser enquadradas da seguinte forma em relação a seu impacto na receita e na lucratividade/margem do *e-commerce*:

Métrica	Impacto na Receita	Principal ferramenta	Impacto na margem	Dificuldade de medição
Volume de Acesso	↑↑	Publicidade	↓↓	Baixa
Conversão	↑↑	Manipulação Preço	↓↓↓	Baixa
Recorrência	↑	Várias	↑↓	Alta

Conforme observado acima, *a recorrência é a única métrica capaz de impactar positivamente tanto o potencial de geração de receita quanto a margem do lojista* e será ela a principal métrica a ser trabalhada com o programa de fidelidade.

3.4. Estudo das forças competitivas

O setor de varejo online possui uma série de particularidades, conforme discutido acima, que o distingue fortemente do varejo físico, sendo portanto necessária uma análise de como as várias forças competitivas se comportam neste cenário de baixas barreiras de entrada e saída aliado com poucas ferramentas de diferenciação da competição.

3.4.1. Competidores e novos entrantes

O forte crescimento do setor de varejo online tanto em termos globais como no Brasil associado as baixas barreiras de entrada levou a um grande crescimento no número de competidores nos mais diversos segmentos, levando a um cenário de baixa concentração em termos de *market share*, uma vez que os dois maiores participantes do setor, Nova Pontocom e B2W, possuem respectivamente 14,9% e 18,8% de *market share*⁴ de todo o varejo eletrônico, números baixos quando comparado com o varejo físico de bens duráveis, no qual os três principais participantes possuem mais de 50% do mercado, um forte indicativo da grande competição enfrentada no setor.

Em paralelo, observa-se a entrada de grandes *players* do varejo físico no setor nos últimos anos, caso da rede Walmart, que apenas passou a priorizar seu *ecommerce* em 2011, e da rede Magazine Luíza, que já ultrapassou a marca de R\$1 bilhão em vendas no *ecommerce*, sendo assim o atual terceiro colocado no ranking de vendas. O mesmo fenômeno ocorre nos outros segmentos, casos de Lojas Renner (moda) e Centauro (esportes), que utilizam sua infraestrutura do varejo físico para competir com as líderes de mercado Dafiti e Netshoes.

Associa-se a este cenário a baixa barreira de entrada, permitindo que *players* de outros setores também tenham condições de desenvolver potenciais competidores, criando assim um cenário onde crescimento orgânico do mercado não é o suficiente para evitar fortes disputas por *market share* no qual uma das únicas ferramentas de diferenciação disponíveis são a diminuição dos preços e maiores investimentos em publicidade. Para piorar, ainda existe a alta disponibilidade de capital de alto risco (*venture capital*) para interessados em desenvolver *ecomerces*, fazendo com que muitos dos participantes menores do mercado consigam

⁴ Fonte: Relatório B2W e ViaVarejo, controladora da NovaPontocom

sobreviver à forte guerra de preços por um maior período de tempo ao mesmo tempo em que inflacionam o mercado de publicidade online.

Por fim, ainda existe o fenômeno dos comparadores de preços, sites especializados em mostrar na mesma página todos as opções de compra de um determinado produto nos principais lojistas online, facilitando o processo de pesquisa e comparação de ofertas, criando uma forte pressão nos preços ofertados e, conforme visto por Wu *et al.* (2004), deixa a estrutura de preços no varejo online em um cenário próximo de uma guerra de preços, com margens próximas do zero e altamente prejudicial para todos os *players* do mercado.

Portanto, conclui-se que o setor de varejo eletrônico está vivenciando um período de guerra de preço e margens negativas devido à intensa competição e a facilidade de comparação, diminuindo assim bruscamente a lucratividade de todos os participantes, como, por exemplo, a B2W, maior empresa do setor, que apresenta fortes prejuízos desde 2011, acumulado em R\$419,5 milhões desde então.

3.4.2. Clientes

O varejo, em geral, possui uma vasta base de clientes, muitas vezes chegando aos milhões, fazendo assim com que a influência do cliente na delimitação do preço seja irrigária, transferindo todo o poder de precificação para as empresas do setor.

3.4.3. Produtos Substitutos

Em relação aos produtos substitutos, não apenas o varejo eletrônico, mas o setor como um todo, incluindo as redes físicas, enfrentam uma crescente disputa com as empresas de leilão online, casos de Mercado Livre, Bom Negócio, OLX, entre outras empresas que simplificaram o processo de venda de produtos usados, criando um mercado paralelo de produtos em bom estado a preços consideravelmente menores do que os novos, diminuindo assim a demanda por produtos novos. No mês de fevereiro de 2014, esses sites de classificados atingiram 19 milhões de visitantes únicos contra 13 milhões dos varejistas⁵.

3.4.4. Fornecedores

O relacionamento com os fornecedores no varejo é função de duas variáveis: do volume de pedidos do cliente e da concentração do mercado do fornecedor. Fornecedores de produtos monopolistas possuem um poder muito maior na determinação dos preços e dar margens, tornando o tamanho do cliente pouco relevante na negociação. Porém, se o mercado for

⁵ Fonte: Nielsen Ibope

pulverizado o suficiente a posição se inverte por completo, com o poder de barganha nas mãos do varejista e quanto maior o volume, maior deverá ser a redução de preço obtida.

A grande variedade de produtos que os *e-commerce*s comercializam - uma vez que não possuem problemas com o tamanho do estoque da loja, diminui consideravelmente o poder que eventuais fornecedores monopolistas possam ter nas margens do negócio como um todo, dado que a grande maioria dos segmentos comercializados são compostos por uma série de competidores, deixando a maior fonte de diminuição das margens na concorrência e novos entrantes.

No longo prazo, aqueles *players* que conseguirem um maior tamanho terão um fôlego maior para diminuírem os preços quando o capital dos investidores minguarem, tornando este um possível ponto de partida para a consolidação do setor.

3.5. Conclusão

O varejo eletrônico vive um período de margens próxima do zero devido à intensa competição dos atuais *players* e dos novos entrantes com capital de alto risco aliado ao ambiente altamente informatizado da *web* que facilita a comparação de preços e o crescimento do mercado de produtos usados, diminuindo a demanda por produtos novos.

Uma eventual consolidação do setor ajudará no aumento das margens através da diminuição da competição e do ganho de um maior peso na negociação com fornecedores e nas agências de publicidade, porém a natureza altamente informatizada da internet associado à ausência de mecanismos de diferenciação como aqueles vistos no varejo físico tornam este setor altamente propenso a disputas de preço independentemente do número de competidores.

O desenvolvimento de um programa de fidelidade tem o potencial de se tornar este diferencial que não existe hoje no *e-commerce*, permitindo que o lojista possa continuar competitivo sem ter que diminuir seus preços e sequer aumentar seus investimentos em publicidade para aumentar sua receita, uma vez que os clientes retornarão organicamente mais rápido à loja.

Portanto, no próximo capítulo será apresentado um estudo do conceito de fidelidade e um histórico do desenvolvimento do programa de fidelidade como um mecanismo de retenção do cliente e quais são os *drivers* de valor que tornam um programa em um diferencial competitivo para as empresas para que, nos outros capítulos, seja desenvolvida uma estrutura que se adeque à realidade do varejo eletrônico local visto neste capítulo.

4. PROGRAMAS DE FIDELIDADE

4.1. Conceitos

Dentro do atual contexto econômico de alta concorrência nos mais variados setores da economia, as empresas se veem em uma grande batalha em busca da manutenção e ganho de *market share* em seus setores, tornando assim fundamental a busca por diferenciais competitivos que lhe conceda uma vantagem perante ao cliente no momento da decisão de onde comprar. Tal diferencial pode ser obtido por várias vias, passando pela precificação agressiva, diferenciação pela qualidade, desenvolvimento de uma marca forte, entre outros fatores. É dentro deste contexto que houve o surgimento dos programas de fidelidade como uma forma de reter os atuais clientes e atrair novos clientes através do oferecimento de benefícios e prêmios como recompensa pela atitude pró ativa do cliente perante a empresa.

Entretanto, é importante destacar as diferenças conceituais entre fidelidade e um programa de fidelidade. Um programa de fidelidade é apenas um dos vários meios de se aumentar a fidelidade/recorrência do cliente em questão, existindo muitas outras formas de se obter isto. Por exemplo, Richard Baker, presidente da rede de supermercados britânica Asda, afirmou que a principal ferramenta de fidelização utilizada em sua rede eram os preços baixos e que sua política de retenção dos clientes girava em torno disto (Humby, 2008). Outras empresas, como a Toyota, possuem em sua missão a busca por produtos de excelência em termos de durabilidade e resiliência, diferenciando-se assim da concorrência de forma que, no momento da troca de veículo, o cliente opte por produtos da companhia. Humby (2008) afirma que um programa de fidelidade é apenas mais um meio que uma companhia pode utilizar para tentar se diferenciar da concorrência e que, como qualquer ferramenta, é mais adequada para um determinado setor do que para outro. Por exemplo, conforme mencionado acima, o foco no desenvolvimento de produtos de alta durabilidade e qualidade a um preço próximo da concorrência é vista como a principal ferramenta de aquisição e fidelização de clientes na indústria automobilística, porém o mesmo não pode ser dito de redes de supermercados, uma vez que os produtos vendidos são em sua grande maioria iguais aos da concorrência, sendo necessária portanto a utilização de outras ferramentas de diferenciação.

Dentro desta linha de raciocínio, é possível afirmar que o programa de fidelidade é uma ferramenta voltada principalmente para setores pautados por um processo de ‘comoditização’ (onde a diferenciação do produto é pouco visível ou muito cara de se obter) e com uma alta taxa de recorrência dos clientes, casos de companhias aéreas, varejistas em geral e determinados

segmentos no setor de alimentação (redes de *fast food*, restaurantes por quilo, entre outros), sendo exatamente nesses setores que houve o surgimento e desenvolvimento dos principais programas de fidelidade que são vistos hoje em dia.

O conceito de programa de fidelidade surgiu no início do século XX como uma alternativa à principal ferramenta utilizada nos segmentos comoditizados e que ainda é a mais utilizada pelas empresas em busca de ganhos de receita e *market share*: a concessão de descontos - conforme já foi comentado nos capítulos anteriores. Em termos monetários, pode-se afirmar que o programa de fidelidade é equivalente à diminuição dos preços, pois o custo do prêmio para um cliente possui o mesmo efeito que a simples diminuição nos preços, ou seja, a diminuição das margens. Entretanto, a política de distribuição de prêmios ao invés de descontos oferece duas oportunidades à empresa: primeiramente, o custo monetário de um prêmio não é necessariamente equivalente ao valor que o cliente dá a ele, permitindo que o lojista incorra em custos menores que o percebido. Uma situação equivalente em termos de desconto seria se o lojista desse um desconto de x ao cliente quando ele percebe na prática um desconto de y , onde $y > x$, permitindo assim um aumento na receita equivalente a uma diminuição de y no preço mas com um efeito na margem de apenas $(-x)$. Atrelado a isto está o efeito psicológico no qual os clientes preferem receber um determinado prêmio do que o seu equivalente em dinheiro, teoricamente a escolha mais racional. Segundo Drèze (2008), este fenômeno se deve ao fato de que o dinheiro está atrelado a atividades rotineiras na vida da pessoa, como pagar contas, enquanto que um prêmio, seja ele na forma de viagem ou um bem de consumo, indiretamente o “obriga” a desfrutar do que ganhou, pois se ganhasse o equivalente em dinheiro ele provavelmente o utilizaria para atividades rotineiras. Entretanto, este fenômeno se inverte quando o cliente é deparado com produtos de alto ticket, onde pequenos descontos terão um grande efeito em valores monetários absolutos, fazendo com que o cliente prefira receber esse desconto, diminuindo o valor do programa de fidelidade como uma alternativa ao desconto, mas ainda assim podendo ser utilizado em conjunto com o desconto para aumentar o efeito psicológico da oferta.

A segunda oportunidade oferecida pelos programas de fidelidade está no condicionamento do prêmio à uma ou várias outras compras futuras, diluindo assim o custo da premiação em várias compras, gerando ao mesmo tempo um forte aumento na recorrência do cliente. Tal efeito faz com que esta ferramenta tenda a se proliferar em setores nos quais a recorrência do usuário é naturalmente maior, como restaurantes e postos de gasolina, onde a recorrência do cliente tem um peso muito maior nos resultados corporativos. Exemplos desse fenômeno são os programas

‘Quilômetros de Vantagem’ dos postos Ipiranga e ‘Premmia’ dos postos Petrobrás. Como forma de comparação, em uma indústria de bens duráveis, como automóveis, o cliente só voltará a consumir seu produto depois de alguns anos, fazendo com que a experiência do cliente com o produto e a sua qualidade influam muito mais no momento da tomada de decisão, além do alto ticket. Porém, no caso de varejistas e restaurantes, as vendas possuem um ticket médio menor mas com uma altíssima recorrência que muitas vezes chega a ser maior que uma transação por dia, fazendo com que um programa de fidelidade bem desenvolvido tenha um poder disruptivo nos resultados corporativos.

4.2. Histórico – dos carimbos às empresas de coalizão

As primeiras estruturas desses programas eram extremamente simplificadas, girando em torno de um único produto ou serviço, normalmente na forma de cartelas que deveriam ser carimbadas cada vez que o usuário adquirisse um produto em questão e que, após um determinado número de carimbos, poderia trocá-la por um produto pré-determinado. Este tipo de programa foi particularmente muito bem sucedido em restaurantes e sorveterias, onde o cliente ganhava um sorvete sempre que completasse um determinado número de carimbos em uma cartela oferecida pela própria loja (Hanover Institute, 2011).

4.2.1. Sistema de pontos se torna o modelo padrão

Entretanto, o conceito de fidelidade começou a se consolidar apenas na década de oitenta, quando as companhias aéreas deram o principal passo em direção à estruturação do programa de fidelidade como um sistema de diferentes níveis de premiação e com uma ampla divulgação na mídia. Surgia aí os programas de milhas aéreas que se tornariam referência na aplicação bem sucedida do conceito de programas de fidelidade no desenvolvimento de uma base de clientes altamente fidelizada.

Devido a intangibilidade do serviço que as aéreas prestam e o fato de seu produto não ser estocável (Johnston *et al.*, 2012), cada viagem realizada com uma ocupação abaixo de 100% representa uma oportunidade perdida para essas empresas. Associado a isto há uma estrutura de baixíssimo custo variável por passageiro com um alto custo fixo, gerando assim um cenário em que qualquer passagem vendida terá uma margem de contribuição positiva para a empresa, independentemente do preço cobrado por ela (assumindo que o voo será realizado de qualquer forma). Porém, a companhia aérea não pode praticar uma política de preços baixos para todos aqueles assentos vazios nos voos, uma vez que isto geraria uma reação dos clientes, que esperariam até momentos antes da viagem para comprar sua passagem. Portanto, de forma a

aproveitar esse espaço vazio, as companhias aéreas desenvolveram programas de milhas aéreas para seus clientes, dando como premiação passagens nos voos com taxas de ocupação menor de 100%, conseguindo assim estimular a fidelidade do cliente ao dar um prêmio de alto valor agregado mas com um custo adicional quase nulo. Esta solução resultou em um aumento da recorrência dos usuários e evitou uma guerra de preços com seus concorrentes, já que o fator preço deixou de ser o único diferencial para o usuário na hora de escolher sua companhia aérea.

Os programas de milhas aéreas foram os responsáveis por popularizar o modelo de pontos, neste caso chamado de milhas, onde o cliente acumula a cada viagem realizada e depois pode trocar por passagens aéreas. A grande revolução deste modelo é a nova forma de medição dos avanços do cliente no programa além de uma estrutura de recompensas altamente variável na qual cada premiação possui um determinado valor em pontos, permitindo que o cliente escolha a premiação que possua o maior valor para si.

Este modelo, inicialmente criado pela *American Airlines* na década de oitenta, se disseminou rapidamente entre suas concorrentes, desenvolvendo uma economia paralela onde os pontos adquiriram um caráter monetário, onde pessoas compram e vendem pontos diariamente. Em 2009, o programa de milhas aéreas da *American Airlines* emitiu 175 bilhões de milhas, dos quais dois terços foram para outras empresas interessadas em premiar seus clientes, totalizando aproximadamente 1,2 bilhões de dólares em passagens aéreas e outros produtos (Zichermann, 2013).

Desde então, a maioria das grandes varejistas e companhias aéreas começou a desenvolver seus próprios programas de fidelidade, todos sob um sistema de pontos associado a um sistema de recompensas variáveis, disseminando o conceito de programa de fidelidade pelo mundo.

4.2.2. Programas de pontos do cartão de crédito e o surgimento do mercado de fidelidade

A próxima revolução observada no mercado de fidelidade após o estabelecimento do modelo de pontos foi o surgimento dos programas de fidelidade atrelados aos cartões de crédito. Interessados em estimular o uso da função crédito dos cartões emitidos (onde cobram taxas maiores), os bancos e as bandeiras (*MasterCard*, *Visa*) desenvolveram, um a um, programas de fidelidade próprios no qual a cada dólar gasto o cliente ganhava um ponto. Porém, diferentemente dos varejistas, restaurantes e companhias aéreas, essas instituições careciam de premiações próprias para oferecer para seus clientes, fazendo com que fossem em busca de parceiros que pudessem oferecer os prêmios para seus usuários. Naturalmente, o primeiro

movimento dessas instituições financeiras foi exatamente em direção às companhias aéreas, criando um sistema que é utilizado até hoje onde o cliente troca seus pontos do cartão por milhas. Neste processo, quando o usuário do cartão quiser trocar seus pontos por milhas, o banco compra o equivalente em milhas da companhia aérea a um preço pré acordado (geralmente 1cent por milha) e dá essas milhas para seu cliente.

Dado o tamanho do mercado de cartão de crédito, esses programas de fidelidade geravam anualmente o equivalente a bilhões de dólares em premiações a serem distribuídas para seus clientes, fazendo com que todas as companhias aéreas e varejistas quisessem participar deste novo mercado uma vez que, neste contexto, o ponto de seu programa de fidelidade se tornou uma mercadoria, em um modelo similar aos vale-presentes de livrarias, no qual a venda é realizada e apenas no futuro haverá a entrega do produto de fato (quando o cliente utilizar o vale-presente que ganhou). Desta forma, os programas de fidelidade dessas empresas deixaram de ser apenas uma ferramenta de marketing para se tornarem efetivas fontes de receita.

Neste novo cenário as companhias aéreas foram as grandes beneficiadas, uma vez que eram capazes de oferecer passagens aéreas a um preço baixíssimo com a diferença que este preço estava restrito aos usuários com pontos, mantendo assim o preço em dólares num patamar saudável ao mesmo tempo que conseguia preencher os lugares vagos nos voos com passagens emitidas em pontos, minimizando assim a receita potencial perdida com assentos vazios.

O que ocorreu nos anos seguintes ao estabelecimento do mercado de pontos de cartão de crédito foi um completo domínio deste pelas companhias aéreas e seus programas de fidelidade, que por sua vez se tornaram negócios com vida própria. Essas novas empresas são, em sua essência, agências de viagem que apenas vendem passagens aéreas de sua dona, com o diferencial de que é a única capaz de praticar preços muito abaixo do mercado e a única a atender o nicho dos pontos. Desde então, este nicho se expandiu para setores além do cartão de crédito, atingindo qualquer empresa interessada em ter um programa de fidelidade próprio mas que não deseja desenvolver uma infraestrutura interna para isso. Neste caso, basta emitir as milhas/pontos para seus clientes e pagar o preço acordado por milha/ponto para esta nova empresa, que posteriormente ficaram conhecidas como empresas de fidelidade de coalizão.

4.2.3. A ‘comoditização’ dos programas de fidelidade

Porém, do ponto de vista da fidelidade, a disseminação dos programas entre empresas de um mesmo setor teve como efeito um jogo de soma zero, ou seja, a partir do momento em que todos os competidores possuíam seu próprio programa, ele deixava de ser um diferencial. Este

cenário é similar ao de guerra de preços, pois todos precisam ter um programa para não perder seus clientes para o concorrente, não conseguindo expandir a sua base clientes ou a recorrência média deles. Do ponto de vista do cliente, o programa de fidelidade deixa de ser um fator de encantamento e se torna um fator obrigatório, sendo que é nesta obrigatoriedade que reside parte do sucesso das empresas de fidelidade de coalisão, onde ela se torna uma alternativa ao desenvolvimento de um programa próprio das empresas, que muitas vezes optam por implementar o programa da empresa de coalisão.

Neste novo cenário, portanto, ter um programa de fidelidade por si só não representa mais uma diferenciação competitiva, sendo necessário ter um que seja de fato diferenciado, ou seja, um sistema que na visão do cliente traga muito mais valor que os programas comoditizados vistos na maioria das lojas, incluso entre eles os programas que consistem basicamente da compra e repasse de milhas aéreas para seus clientes. O mercado vive um momento no qual um profundo estudo dos *drivers* de valor de um programa de fidelidade e de como explorá-los ao máximo podem trazer de volta a vantagem competitiva que esses programas geravam antes de sua ‘comoditização’.

4.3. Drivers de valor

Em um estudo sobre os programas de fidelidade que mais se destacaram nas últimas décadas e que ainda são referências no setor como casos bem sucedidos que conseguiram se sobressair perante os outros programas, Priebsch *et al.* (2011) perceberam os seguintes aspectos em comum entre eles:

4.3.1. Variedade premiações

Os principais programas contam com uma vasta gama de possíveis premiações para o cliente, na maioria das vezes se estendendo por produtos que vão além daquilo oferecido pela empresa. AA miles, programa de milhas aéreas da American Airlines, oferece hoje uma série de produtos que vão além das passagens aéreas, passando por pacotes de viagem, hotéis, eletrônicos, entre outros. Vale ressaltar que tal amplitude também é necessário do ponto de vista de valoração, ou seja, a quantidade de pontos que necessárias para fazer um resgate, pois o programa deve ser capaz de acolher tanto o *heavy user* do produto, ou seja, a pessoa que é um usuário ativo do produto (ex. empresários que viajam muito) mas também o usuário esporádico (ex. famílias). De acordo com Don Peppers⁶, este tipo de estrutura é chave para determinar o

⁶“Peppers Unplugged: Five Loyalty Best Practices in Five Minutes.” July 23, 2009. <http://youtu.be/fgsZNa5gwvI>

valor que o cliente pode dar ao programa, portanto quanto melhor o *fit* dos prêmios com o perfil do cliente, maior a chance dele se engajar.

4.3.2. Facilidade de acúmulo

Priebtasch *et al.* (2011) defendem que um programa bem sucedido precisa deixar claro qual é a ação base do programa, ou seja, qual o tipo de comportamento necessário para poder acumular e progredir na escala do programa. Geralmente é uma ação na sua forma mais simplificada, de fácil assimilação e repetição. Na grande maioria dos casos, esta ação trata-se da compra de um produto oferecido pela empresa em questão. Porém, tal mecanismo pode também ser utilizados em iniciativas que não são diretamente relacionadas com a realização de vendas, como campanhas publicitárias para desenvolver a página social da empresa (ex. premiar clientes que dão *like* na página da empresa) ou divulgar um novo produto da empresa utilizando os clientes como este veículo.

4.3.3. Rapidez no resgate

Não basta oferecer uma grande gama de produtos se o usuário não consegue desfrutar rapidamente dos benefícios do programa. No processo de engajamento do usuário ao programa o passo de acúmulo dos pontos não é suficiente por si só: é necessário que o usuário consiga resgatar seus pontos de forma que o ciclo acúmulo-resgate se torne natural para o usuário. Uma vez habituado a este ciclo, o usuário irá se engajar ao programa e passará a priorizar iniciativas e compras onde ele possa acumular.

Segundo nesta linha, a Multiplus fidelidade, empresa de fidelidade de coalisão da TAM, reconheceu recentemente a necessidade de fazer os clientes resgatarem seus pontos ao afirmar que “resgatar pontos engaja o participante a acumular mais”. Como prova, mostrou os resultados de um teste com dois grupos de controle, onde um grupo continha apenas usuários que utilizaram seus pontos em um período contra outro grupo de usuários que não utilizaram, mostrando que nos meses subsequentes houve um acúmulo 60% maior de pontos no programa daqueles que utilizaram os pontos.

Portanto, é fundamental para qualquer programa do gênero que opções de resgate rápido sempre existam, em outras palavras, é preciso dar *liquidez* aos pontos acumulados pelo usuário. Exemplo destas iniciativas são as ofertas feitas por alguns programas onde o cliente pode pagar por um prêmio com uma parte em pontos e outra parte em dinheiro, permitindo que até as pequenas quantidades de pontos já sejam facilmente usadas pelo cliente.

4.3.4. Diferenciação por status

O estabelecimento de status *gold* com benefícios adicionais para aqueles clientes que mais utilizam os serviços da empresa é um dos principais mecanismos utilizados nos programas de milhas aéreas como forma de (i) ‘mimar’ aqueles clientes que mais trazem valor para a companhia e (ii) criar a sensação de divisão entre os vários usuários da empresa, criando uma disputa não velada dos usuários em busca daquele status superior, que lhe confere benefícios como uma fila especial, com tapete vermelho, *lounges* exclusivos para esperar seu voo e descontos nas principais redes hoteleiras.

Drèze (2008) indica que esta estruturação por status cria um forte estímulo por parte de todos os clientes em se engajarem no programa da empresa, tornando aquilo que anteriormente era apenas um programa de fidelidade em uma competição na qual os vencedores são os 5% dos jogadores que mais acumulam pontos em um determinado período. O autor mostra que, quanto menos pessoas obtiverem este status, melhor elas se sentirão, porém menos pessoas se engajarão no programa. Portanto, é necessário atingir uma estrutura ótima com algumas camadas de usuários (*gold, silver, black*) de forma que todos os participantes se sintam tenham perspectiva de crescimento no programa ao mesmo tempo em que as camadas mais altas ainda se sentirão especiais frente ao resto.

4.3.5. Experiência/diversão do cliente

Seguindo nesta linha, Zichermann (2013) defende que a disputa pela atenção do potencial cliente se tornou muito mais feroz com o desenvolvimento das plataformas móveis e o surgimento das redes sociais e os jogos móveis, tornando necessária uma nova abordagem ao se comunicar com o cliente. É sob este racional que ele estuda os programas de fidelidade, aplicando ao tema a perspectiva de um jogo, onde cabe ao *game designer*, nesse caso a equipe de marketing, desenvolver a infraestrutura básica do programa de fidelidade de forma que os usuários não sejam vistos apenas como clientes, mas sim como jogadores, e para fazer com que os clientes se tornem usuários engajados do programa é preciso oferecer uma experiência próxima à de um jogo, ou seja, utilizar uma série de mecanismos que são utilizadas no desenvolvimento de jogos eletrônicos online nos dias de hoje – jogos que são capazes de manter milhões de pessoas de todos os gêneros e idades jogando por várias horas em uma semana.

Oferecer um sistema claro para aferir sua evolução no jogo: neste caso, algo que a maioria dos programas já fazem.

Criar meios para comparação de seu desenvolvimento: permitir que os jogadores comparem seus status e pontuação no programa com seus amigos e desconhecidos, de forma a criar um ambiente competitivo onde o jogador se sinta estimulado a continuar jogando/acumulando.

Dar a sensação de progressão ao usuário: incluir metas e marcas a serem atingidas pelo usuário e recompensá-lo ao atingi-las (ex. oferecer um vale-cinema para todos os clientes que superarem uma certa marca de pontos em um período de tempo).

Inserir novos desafios e novidades na mecânica do programa: ao crescer dentro do programa, o usuário pode ser estimulado a realizar certos desafios relacionados com o campo de atuação da empresa (ex. cliente de uma companhia aérea pode ser desafiado a viajar para uma localidade que não fora antes) de forma a mantê-lo interessado e estimulado a crescer e superar suas marcas anteriores.

Estabelecer classes de usuários: segmentar seus usuários de forma a criar uma competição interna, conforme discutido anteriormente.

Desta forma, ao se observar exemplos de sucesso no setor e as variadas abordagens que existem para o problema, fica visível que é possível ir muito além do que é comumente oferecido nos programas comoditizados dos dias de hoje. Os programas de fidelidade no passado se pautaram sob a ideia de oferecer prêmios para os clientes engajados, mas no atual contexto em que todos repetem esta fórmula à exaustão, é necessário ir além, oferecendo uma experiência cativante e estimulante para o usuário que seja capaz de mantê-lo engajado ao programa e se torne um ‘missionário’ dele, divulgando os benefícios do programa para todos.

4.4. Conclusão

Os *drivers* acima estudados oferecem uma boa visão de como estruturar o programa de fidelidade moderno, que de fato irá atingir os objetivos delimitados inicialmente, ou seja, captar mais clientes, aumentar a recorrência dos atuais e aumentar o ticket médio desses, em outras palavras, aumentar o valor de seu ciclo de vida. Contudo, é necessário adicionar a este contexto a realidade da indústria sob a qual irá se desenvolver o programa para finalmente montar um modelo que se adeque às limitações do *e-commerce* além dos aspectos socioeconômicos locais.

No próximo capítulo será realizado um estudo mais profundo sobre as atuais soluções aplicadas no Brasil e internacionalmente, como as empresas de fidelidade de coalizão, soluções desenvolvidas por *startups* locais e programas próprios de grande sucesso no mundo, em busca

de ideias e para identificar os pontos fortes e fracos de cada uma das abordagens de forma a consolidar a base de conhecimento que será utilizada como fundamento para o desenvolvimento da solução da *Startup* para o problema.

5. SOLUÇÕES DE DIFERENCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE FIDELIDADE

5.1. Introdução

Neste capítulo serão estudados diferentes programas de fidelidade desenvolvidos localmente e no exterior em busca de conceitos que possam ser utilizados no desenvolvimento da solução duradoura para o varejo eletrônico local. Inicialmente será realizado uma recapitulação do que foi visto nos últimos dois capítulos com o objetivo de delimitar os principais aspectos que deverão ser observados durante a análise desses programas para em seguida estudar as soluções selecionadas.

5.2. Recapitulação – varejo online no Brasil e programas de fidelidade

Conforme estudado anteriormente, o setor de varejo eletrônico encontra-se em um cenário de alta concorrência em guerra de preços, fenômeno facilitado pelas ferramentas de pesquisa de preços dos concorrentes, seja por pesquisa direta ou por comparadores de preço. Em paralelo, este mercado cresce com dígitos duplos anualmente a muitos anos e ganha cada vez mais *market share* comparado com o tradicional varejo físico, atraindo assim a atenção de inúmeros *players* a este mercado, sejam eles varejistas ou empreendedores com o suporte de capital de fundos *venture*. Desta forma, os novos entrantes destinam a maior parte do capital de seus investidores à absorção dos prejuízos dos baixos preços e ao investimento em publicidade, permitindo assim que eles consigam sobreviver por um longo tempo até se tornarem lucrativos. Porém, este cenário os torna mais seletivos a iniciativas que podem potencialmente consumir seu caixa disponível, sendo portanto fundamental que os benefícios do programa sejam estatisticamente comprovados para obtenção do apoio dos lojistas à iniciativa.

Portanto, a solução a ser desenvolvida precisa ser avaliada dos seguintes pontos de vista: (i) impacto no caixa – vale observar aqui que estamos nos referindo a quantias que podem sair do caixa e não a eventuais descontos nos preços, (ii) impacto na conversão em vendas – em outras palavras, capacidade de atrair novos clientes a um menor custo e (iii) impacto no valor do ciclo de vida do cliente – podendo ser medido através do aumento do ticket médio ou da recorrência do cliente. Vale ressaltar que o lojista pode obter tais benefícios tanto na emissão quanto no resgate dos pontos, sendo portanto necessário avaliar os três pontos listados acima em ambos casos.

Do ponto de vista do programa de fidelidade, conforme visto no último capítulo, existe um processo de ‘comoditização’ deste produto, com a presença de programas similares nas mais

diversas empresas dos mais diversos setores, tornando-o um requisito obrigatório do produto e não mais um requisito de encantamento do cliente. Sendo assim, é preciso desenvolver novos conceitos em cima do padrão existente no mercado hoje, sendo que tais conceitos precisam trabalhar com os seguintes drivers de valor: **(i)** variedade de premiação, tanto do ponto de vista de valor quanto de categoria, **(ii)** regras claras de acúmulo – deixar claro para o cliente o que ele precisa fazer, **(iii)** diferenciação por status e **(iv)** criar uma experiência estimulante para o cliente.

O framework que será utilizado tanto na avaliação das soluções existentes quanto no desenvolvimento da solução própria envolve todos os fatores citados acima, sendo todos igualmente importante durante a avaliação. As soluções avaliadas nestes capítulos conterão uma análise específica dos tópicos em que se destacam.

As soluções estudadas nesse capítulo envolvem um estudo profundo das empresas de fidelidade de coalisão existentes no brasil, em específico a Multiplus Fidelidade, antigo programa de milhas da TAM linhas aéreas, passando por *startups* nacionais que abordam o tema em diferentes setores – Zolkin e Cashola, e terminando na análise de exemplos bem sucedidos no exterior, casos da *Amazon Prime* e *Starbucks*.

5.3. Programas de Fidelidade de Coalisão

As empresas de fidelidade de coalisão brasileiras se tornaram pioneiras globalmente sob o ponto de vista de independência e expansão para empresas e setores além de sua controladora, sendo que hoje as duas principais empresas do setor estão listadas na bolsa e já valem mais do que suas controladoras – casos de Multiplus/TAM e Smiles/Gol.

Seu funcionamento consiste da venda de pontos para empresas que desejam premiar seus clientes e na eventual troca desses pontos por prêmios que podem ser passagens aéreas, eletrônicos, diárias em hotéis, entre outros, conforme esquema abaixo:

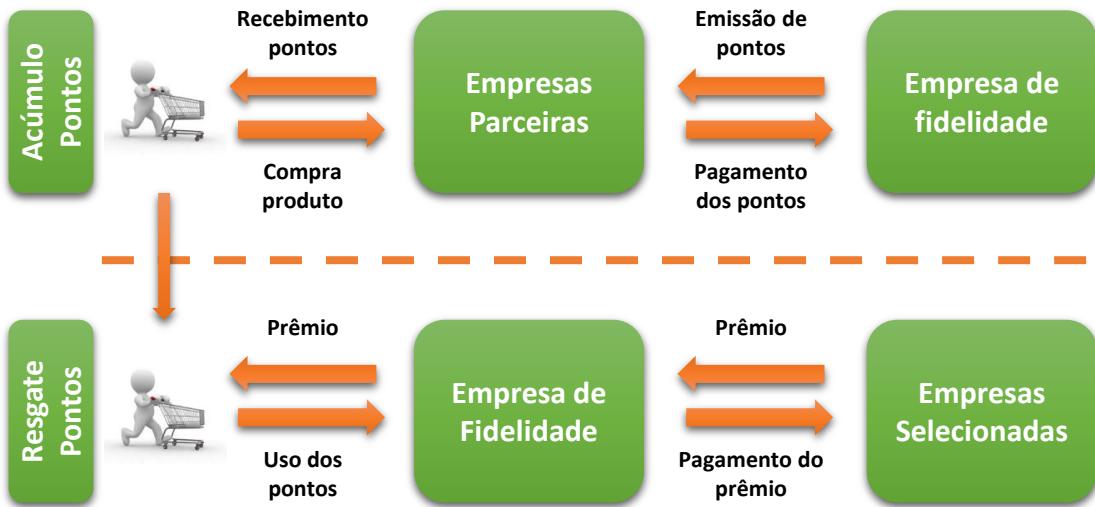


Figura 4. Estrutura dos programas de fidelidade de coalizão

Essas empresas obtêm receita a partir de dois eventos: **(i)** *spread* entre o valor cobrado na emissão de cada ponto menos o custo do prêmio por ponto e **(ii)** *breakage* do ponto – quando o cliente não utiliza o ponto obtido dentro da validade do ponto e ele expira. Este segundo cenário seria equivalente a um *spread* de 100%, ou seja, onde o custo do prêmio por ponto é igual a zero e a empresa embolsa toda a diferença.

Este modelo envolve o total lastreamento do ponto emitido pela empresa de coalisão de forma que qualquer prêmio que venha a ser resgatado tenha um custo por ponto menor que o lastro médio cobrado das lojas, portanto o pagamento do prêmio ocorre no ato da emissão enquanto que a entrega do prêmio de fato só ocorre no futuro. Essa diferença temporal entre esses dois fluxos de caixa dá origem a uma terceira fonte de receita para a empresa de coalisão que são os juros obtidos sobre esse lastro não utilizado.

Neste modelo a maioria das empresas participam apenas da parte de emissão dos pontos, sendo que apenas algumas empresas são escolhidas para fornecer os prêmios que são resgatados através do site da própria empresa de fidelidade.

A emissão de pontos nesse esquema ocorre quando um cliente já cadastrado da empresa de fidelidade acessa o site das empresas parceiras através do site da empresa de fidelidade e realiza a compra, ganhando assim seus pontos. Portanto, é possível concluir que o principal apelo para um varejista emitir pontos de uma dessas empresas em seu site está na atração da base de usuários já cadastrados ao programa, uma vez que empresas como a Multiplus já possui mais de 10 milhões de usuários. Entretanto, o apelo para os usuários comuns não ligados a nenhum desses programas é quase nulo, uma vez que não é feita nenhum tipo de comunicação no site

dos varejistas a respeito desses pontos e os pontos ali acumulados são poucos quando comparados com o ticket médios dos prêmios em pontos. Se não bastasse, essas empresas de fidelidade de coalisão já possuem como empresas parceiras a maioria dos *e-commerce*s nacionais, anulando assim o diferencial competitivo que a exclusividade traria ao varejista.

Em termos práticos, a relação observada hoje entre tais empresas e o varejista é similar ao modelo *affiliate*, bastante utilizado no *ecommerce* nacional, no qual qualquer site/blog que redirecione um usuário para o varejista ganha uma comissão que varia de 3% a 10% do valor da compra deste usuário. No caso das empresas de fidelidade, elas destinam parte dessa comissão recebida do varejista para cobrir os custos de premiação do usuário.

Portanto, podemos afirmar que do ponto de vista de geração de valor para o varejista esse modelo é um caso de soma zero pois a maioria de seus concorrentes também se relacionam com a empresa de fidelidade, fazendo com que seu diferencial perante o cliente no momento da compra volte a ser o preço.

Do ponto de vista da empresa de fidelidade, seu objetivo estratégico é a expansão de sua base de clientes e o aumento do engajamento da mesma, de forma que sempre quando seus usuários forem fazer uma compra eles utilizem a plataforma da empresa, garantindo assim a comissão sobre a venda para si.

5.3.1. Avaliação da solução – Varejista

Impacto no caixa na emissão – o impacto que tais programas possuem no caixa do lojista é nulo, uma vez que, teoricamente, a empresa de fidelidade está trazendo uma venda para o varejista ao redirecionar o cliente de sua página para a do varejista. Porém, é importante levar em consideração o fato que a base de cliente do varejista se sobrepõe ao da empresa de fidelidade, fazendo com que, na prática, muitas vezes um cliente que já iria fazer uma compra ali se aproveita da existência do programa de fidelidade e realiza a compra através do site da empresa de fidelidade, resultando em um cenário de *soma negativa* para a empresa, uma vez que ela teve que dar uma comissão para uma venda que já ocorreria de qualquer forma.

Aumento da conversão e do valor do ciclo de vida do cliente na emissão - os benefícios da emissão de pontos é marginal e pouco aumenta a recorrência do cliente, já que os concorrentes também o possui, repetindo aquele cenário dos outros capítulos, onde um programa deixa de ser um fator de encantamento e se torna um fator obrigatório. Neste caso, podemos dizer que o programa de fidelidade se torna apenas mais um *affiliate* do varejista. Porém, do ponto de vista

do ticket médio do usuário, pode-se afirmar que a emissão de pontos, quando utilizada eficientemente, serve como ferramenta para redirecionar os clientes em direção aos produtos de maior preço.

Impacto no resgate – O resgate dos prêmios ocorre através de uma rede selecionada de varejistas que fornecem seus produtos através do portal da empresa de coalisão, dando acesso a milhões de clientes com muitos pontos e apenas um varejista por setor para resgatar, gerando um monopólio natural que beneficia o lojista selecionado. Porém, existe o agravante da desleal disputa com as passagens aéreas a preços baixíssimos, tornando muito pouco interessante para o cliente a utilização dos pontos com bens que não sejam as passagens aéreas. Portanto, do ponto de vista do resgate, os varejistas não conseguem captar muitas vendas a partir dos programas de fidelidade que possuem as passagens aéreas como seu carro-chefe, mas ainda assim conseguem alancar suas vendas através da exclusividade no fornecimento dos prêmios e, com o crescimento da plataforma no futuro, essas empresas tendem a se beneficiar cada vez mais desta exclusividade.

5.3.2. Avaliação da solução – Cliente

Variedade da premiação – as premiações oferecidas por estas empresas possuem um alto grau de variedade tanto em termos de setor e de preço, sendo que a principal categoria escolhida pelos clientes como prêmio são as passagens aéreas, representando mais de 80% dos pontos resgatados na Multiplus. Este fenômeno ocorre devido a dois fatores: (i) ausência de uma ‘taxa de câmbio’ do ponto em R\$, fazendo com que cada produto possua sua própria taxa de câmbio, consistindo de seu valor em R\$ dividido pelo preço em pontos e (ii) ao fato já discutido anteriormente que se origina na própria natureza de serviço da companhia aérea onde ela é capaz de vender uma passagem em um voo de pouca demanda por um preço muito mais baixo. Portanto, o alto preço da passagem aérea em R\$ e a baixa pontuação necessária para adquiri-la cria uma discrepância muito alta entre o valor do ponto em R\$ nas passagens aéreas em comparação com os outros produtos, criando um incentivo muito alto para resgatar esses pontos em passagens aéreas.

Porém, ainda não existem soluções de resgate rápido e de alto valor agregado para os clientes que consomem menos. Por exemplo, uma panela de pressão custa hoje 7000 pontos, o equivalente a gastar de R\$ 7.000 a R\$ 8.000 no cartão de crédito, ou aproximadamente R\$700 por mês, um muito alto para a maioria da população. Portanto, o alto valor dos produtos em pontos limita a capacidade das famílias das classes C e D de participar do programa e obter

deles uma premiação real e com algum valor agregado, diminuindo assim o público potencial do programa.

Diferenciação por status – as empresas do setor ainda não desenvolveram nenhum sistema de categorização de seus clientes. Os únicos exemplos são das companhias aéreas donas dessas empresas, que criaram três tipos de status para seus usuários conforme a quantidade de pontos acumulados em um período de um ano, com benefícios como filas exclusivas, *lounges* próprios nos aeroportos, entre outros.

Experiência do cliente – Essas empresas de fidelidade buscam se posicionar como consolidadoras do mercado de pontos, ou seja, consolidar seus pontos como a moeda de troca entre cliente e empresa e dirige seus esforços nesta direção. Hoje as únicas iniciativas observadas são os status das companhias aéreas, que por si só já conseguem gerar um forte efeito em seus clientes mais assíduos, conforme observa Zichermann (2008), ao estudar casos onde usuários realizavam voos de ida e volta para destinos longínquos apenas para atingir a pontuação mínima para manter seu status *gold*.

5.4. Startups de Fidelidade

O mercado de fidelidade continua a crescer bastante no Brasil e uma série de *startups* já começam a desenvolver soluções voltadas para diferentes públicos e setores, caso de Zolkin – programa de fidelidade para restaurantes, e Cashola – programa de cashback presente nos principais *e-commerce*s brasileiros.

5.4.1. Zolkin

Zolkin é uma *startup* de fidelidade voltada para restaurantes com um modelo de funcionamento baseado em um sistema de pontos, porém com uma taxa de câmbio fixa e com um teto para uso dos pontos em uma ida ao restaurante.

Seu funcionamento envolve a emissão de um ponto para cada real gasto na rede de restaurantes cadastrados, sendo que cada ponto vale um real em desconto na próxima ida em qualquer um dos restaurantes da rede cadastrada, onde o uso dos pontos é limitado em até 20% do valor total da conta.

Seu modelo, do ponto de vista monetário, é o oposto do praticado pelas empresas de coalisão, onde cada ponto é 100% lastreado por aquele que o emite. Neste caso, o sistema Zolkin é lastreado pela capacidade dos restaurantes em concederem descontos para seus usuários, sendo que o teto de 20% funciona de forma a limitar o risco que existe na emissão dos pontos

sem lastro, de forma a garantir que os usuários estejam sempre colocando dinheiro no sistema, indiretamente lastreando o ponto a uma taxa de 80%.

5.4.1.1. Avaliação da solução – Varejista

Impacto no caixa na emissão – o modelo Zolkin possui um impacto zero no caixa do lojista na emissão, sendo apenas necessário dar o desconto quando o cliente utilizar os pontos. Do ponto de vista financeiro, basta a recorrência e/ou a vinda de novos clientes crescer 20% entre aqueles que usam o programa para que ele já se pague. Diferentemente dos varejistas, os restaurantes trabalham com margens consideravelmente maiores que permitem um desconto agressivo de 20% como observado aqui. Um exemplo desta capacidade em dar descontos vem dos sites de cupons, onde existem uma série de vouchers de descontos que muitas vezes superam os 20% dados pela Zolkin.

5.4.1.2. Avaliação da solução – Cliente

Variedade da premiação – o grande trunfo do sistema criado pela Zolkin foi a aproximação do conceito de ponto ao conceito de moeda ao fixar um câmbio com o real de forma que o cliente seja capaz de auferir facilmente o quanto ele possui em pontos aliado ao uso do ponto em conjunto com o real, ou seja, o ponto se torna uma forma alternativa de pagamento, criando um sistema monetário paralelo muito mais líquido, permitindo que o usuário consiga utilizar os benefícios obtidos na última compra já na compra seguinte. Porém, ao abdicar do sistema de lastreamento do ponto, ele optou por fixar um teto fixo quanto à utilização do ponto, obrigando o cliente a desembolsar ao menos quatro reais para cada ponto utilizado, diminuindo assim a atratividade desse ponto para o cliente. Porém, o fato de poder utilizar este ponto como desconto permite que todas as classes consigam utilizar o programa sem nenhum tipo de limitação de renda, como acontece nos programas de coalisão vistos acima.

Um outro trunfo deste modelo está na externalização da plataforma de resgate, fazendo com que as próprias lojas emissoras sejam as responsáveis pelo resgate, diminuindo assim o investimento necessário para deixar o sistema funcional, fazendo com que o maior desafio do ponto de vista estratégico para a empresa seja a sua expansão comercial.

5.4.2. Cashola

Cashola é uma variante cada vez mais popular dos programas de fidelidade chamado de programas de *cashback*, onde o cliente ao invés de receber pontos pela compra realizada recebe uma quantia em dinheiro de volta em sua conta. O funcionamento do programa é similar ao das empresas de fidelidade de coalisão, no qual a empresa recebe uma comissão do lojista por cada

compra efetuada que passou por ele. Seu modelo prima pela simplicidade de uso e implementação, uma vez que não há a necessidade de desenvolvimento de uma plataforma de resgate nem de um sistema de pontos, tornando sua abrangência universal.

Sua expansão também é fácil do ponto de vista de expansão comercial, uma vez que todos os grandes *ecommerces* do país possuem um programa de *affiliates*.

5.5. Casos internacionais

Principal mercado de fidelidade no mundo, os Estados Unidos possuem uma série de bons exemplos sobre como desenvolver programas de fidelidade capazes de desenvolver um relacionamento com seus clientes e fortalecer sua recorrência. Em uma extensa pesquisa de mercado, o instituto americano Hanover (2011) destacou o programa *Amazon Prime*, da gigante de varejo eletrônico *Amazon*, e a *Starbucks Gold*, da rede de cafés *Starbucks*, como um dos casos mais bem sucedidos na implementação e execução de um programa de fidelidade.

5.5.1. Amazon Prime

A *Amazon Prime* é um programa que oferece entrega rápida e ilimitada durante o período de um ano por uma taxa anual de 79 dólares, sendo que seus usuários também gozam do direito de assistir mais de 5.000 filmes e séries online pelo site da *Amazon*.

Dada a natureza ‘vendemos tudo’ da *Amazon*, o programa foi uma solução encontrada para introduzir aquelas pessoas que não conheciam o site e transformá-las instantaneamente em entusiastas do programa, tornando o site o local de todas as compras realizadas por aquela pessoa, criando a cultura do “*Let’s check it at Amazon*” (vamos checar se tem na Amazon) sempre que uma pessoa vê ou ouve sobre um produto que lhe desperta o interesse.

O desenvolvimento de um programa onde os clientes tenham que pegar uma anuidade para participar demonstrou que, uma vez participante do programa, os usuários tendem a fazer todas as suas compras neste veículo de forma a justificar o investimento feito inicialmente, aumentando drasticamente a recorrência e o valor de seu ciclo de vida.

A principal lição a ser extraída do modelo da *Amazon* consiste no fato que a cobrança do cliente pela participação do programa não representa necessariamente algo ruim que vá diminuir o público potencial do programa, mas sim um mecanismo que pode prendê-los à sua rede uma vez que eles já pagaram pelo benefício. Outro exemplo do gênero é a assinatura mensal do Smiles, programa de fidelidade da Gol linhas áreas, onde o cliente paga uma

mensalidade e recebe todos os meses uma quantia fixa de milhas além de uma série de outros benefícios do programa.

5.5.2. Starbucks Gold

A rede de cafés *Starbucks* desenvolveu ao longo do tempo uma cultura em torno de seu nome e seus produtos que se tornaram sua marca registrada até os dias de hoje e, para aproveitar esse *status* obtido, ela desenvolveu seu próprio programa de fidelidade dividido em quatro níveis: Ouro, Verde, Bem-Vindo e os não-membros.

A rede anuncia seu programa de seguinte forma: “A cada vez que você utilizar seu cartão *Starbucks*, você ganhará uma estrela. Quanto mais estrelas ganhar, mais benefícios você terá acesso”. O programa já deixa claro qual a atitude esperada do consumidor: sempre que for tomar um café, venha para a *Starbucks*. Quando o cliente atinge 5 estrelas, ele já sobe para o nível verde, ganhando direito a adicionais de graça no café, *refills* de graça em determinados produtos, entre outros benefícios exclusivos. Quando atingir 30 estrelas, o cliente ganha o *status* gold, onde ele recebe bebidas de graça a cada 15 estrelas, ganha um cartão personalizado com ofertas e cupons exclusivos.

5.5.2.1. Avaliação da solução – Cliente

Experiência do Cliente - conforme observado pela pesquisa do instituto Hanover, o modelo montado pela *Starbucks* é acessível para qualquer um que queira participar e que a estrutura de premiação com variados níveis estabelece metas para o usuário durante o processo, garantindo uma participação continuada no programa, indo de acordo com o que foi afirmado por Zichermann (2013), ao defender o desenvolvimento de metas e desafios nos programas de fidelidade de forma a criar uma experiência positiva para o usuário.

Ainda na visão do instituto, a opção por mandar os cartões dos membros Ouro por correio ajudou a expandir ainda mais a experiência do cliente de forma que se sentisse prestigiado e parte de algo exclusivo, desenvolvendo assim um relacionamento profundo com ela.

5.6. Conclusão

Entre os vários modelos apresentados e estudados neste capítulo, as empresas de coalisão ainda apresentam a melhor estrutura do ponto de vista de modelo de negócio sob o qual deve-se estruturar o programa de fidelidade do lojista, porém elas possuem uma série de aspectos que precisam ser modificados de forma a adaptar sua natureza para a realidade do varejo nacional. As principais lacunas observadas nessas empresas foram a ausência de benefícios aos varejistas

no momento do resgate (devido à alta concorrência das passagens aéreas baratas), a ‘comoditização’ do programa ao permitir que várias empresas concorrentes pudessem participar do mesmo na emissão e na dificuldade em conseguir a participação da população de menor renda devido ao alto consumo que os benefícios exigem dos participantes.

Portanto, conforme visto nos últimos capítulos e referendado pelo estudo da atual estrutura desses programas de coalisão, fica evidente a existência de uma janela de oportunidade no desenvolvimento de uma nova empresa de fidelidade que seja capaz de incorporar todos os aspectos positivos observados nas atuais empresas de coalisão ao mesmo tempo que consiga incorporar inovações observadas em programas pioneiros, como os outros estudados acima.

A solução a ser desenvolvida deve possuir um modelo de receita parecido com o das empresas de coalisão, que permite uma alta rentabilidade e a obtenção da receita no momento da emissão do ponto, aliado a um sistema que não prejudique o capital de giro das empresas participantes, em um modelo similar ao visto na Zolkin. Tudo isto estruturado sob um *design* que estimule o cliente a atingir suas metas no programa ao mesmo tempo em que ele é reconhecido por isso – conforme visto na *Starbucks*.

6. DESENVOLVIMENTO DO MINIMUM VIABLE PRODUCT

Neste capítulo será desenvolvida a primeira versão do produto de fidelidade *Startup* voltado para os *ecommerces* da incubadora seguindo a metodologia do *Minimum Viable Product* – Mínimo Produto Viável (MVP), desenvolvida por Ries (2011). Dado o alto grau de incerteza relativo ao produto em desenvolvimento, a equipe acredita que esta é a melhor abordagem pois permite um rápido desenvolvimento de um protótipo com apenas as funções básicas para a realização de testes nos lojistas.

Este primeiro modelo possuirá apenas as características básicas que se espera de um programa de fidelidade, estruturados sob um sistema de pontos em um modelo similar ao visto nos programas de fidelidade de coalisão, só que com uma série de adaptações que julgamos necessárias para o setor em questão (*ecommerce*).

Em seguida será realizada uma série de testes para avaliar o impacto do protótipo nas vendas para depois introduzir melhorias ao produto. Após os primeiros testes e a introdução de melhorias, espera-se que o produto já possua um aspecto próximo daquilo que se espera do produto final, permitindo assim o desenvolvimento de um modelo de receita e de um planejamento estratégico, definindo quais devem ser os focos estratégicos do *management* da *startup*.

6.1. Desenvolvimento do MVP

6.1.1. Objetivos

O MVP a ser desenvolvido deve ser capaz de responder se um programa de fidelidade moldado para o *ecommerce* é capaz de (i) atrair a atenção de seus clientes e engajá-los ao programa e (ii) se ele consegue impactar os resultados do lojista. Uma vez que os testes referendarem o produto e mostrem que ele de fato possui potencial, a equipe partirá para a próxima fase de desenvolvimento do produto e expansão comercial, mantendo a rotina de realização de testes.

6.1.2. Requisitos do sistema

O MVP em questão deverá ser capaz de executar as seguintes atividades:

- (i) Cadastro dos clientes;
- (ii) Emitir pontos para os clientes de uma loja;
- (iii) Permitir o resgate destes pontos em prêmios;
- (iv) Permitir o gerenciamento da conta do cliente;

- (v) Apresentar o programa para o público em geral;
- (vi) Modelo de cobrança do lojista;

6.1.3. Condições de contorno

Conforme discutido anteriormente, o produto em desenvolvimento deve ser capaz de atrair para o programa o público de todas as classes, em especial as classes C e D, e mantê-los engajado no programa no longo prazo. Neste primeiro momento, será avaliada a capacidade de atração deste público para o programa.

A solução a ser desenvolvida também não pode requerer da *startup* grandes investimentos em termos de infraestrutura para aquisição das premiações a serem distribuídas, sendo a solução ideal uma que não envolva nenhum tipo de investimento no desenvolvimento de uma estrutura do gênero, possivelmente terceirizando esta parte.

Finalmente, o MVP também já deve ser capaz de oferecer *insights* em relação ao impacto do modelo de cobrança do ponto nas contas do lojista, conforme discutido nos dois últimos capítulos ao analisarmos os drivers de valor do programa, pois de pouco adianta um produto funcional mas que seja muito caro.

6.1.4. Modelo proposto

A estrutura desenvolvida pela equipe consiste na utilização do sistema de pontos em um modelo similar ao visto nas empresas de fidelidade de coalisão com as seguintes diferenças inspiradas nos casos estudados acima e em reuniões de *brainstorm* realizadas na sede da empresa:

- (i) O câmbio será fixo, onde um ponto vale R\$1.
- (ii) O ponto será utilizado como desconto em compras futuras nas lojas da rede – resgate ocorre na própria tela de *checkout* do *e-commerce*.
- (iii) O programa será estruturado sob uma rede exclusiva: somente uma loja de cada setor.
- (iv) As lojas da rede se comprometem em convidar os clientes a participarem do programa após a confirmação da venda.

A opção por estabelecer um câmbio fixo e visível para os participantes do programa foi escolhida por dois motivos: (i) permitir o resgate dos pontos na própria loja, como será explicado na sequência, e (ii) dar liquidez ao ponto, de forma que os usuários consigam utilizar os pontos o mais rápido possível, aumentando assim a taxa de adesão e engajamento ao

programa. Devido ao câmbio fixo e ao modelo de resgate através de desconto, a empresa deverá cobrar um *spread* fixo a cada ponto que emite para o lojista, sendo o valor fixado inicialmente em R\$0,40, mas podendo ser alterado no futuro.

Como consequência da fixação do câmbio, a utilização do ponto como desconto no momento da compra futura no lojista foi escolhida pelas seguintes razões: (i) permitir que o lojista obtenha os benefícios da recorrência do cliente também no momento do resgate do ponto, de forma que o potencial aumento no valor do ciclo de vida do cliente seja ainda maior, uma vez que o cliente voltará a loja não só para ganhar ponto, mas também para resgatar os pontos que ganharem, criando assim uma rotina de retorno ao lojista, e (ii) para atingir um universo de premiação extenso tanto do ponto de vista de variedade quanto do ponto de vista de acessibilidade para o usuário, permitindo que ele obtenha descontos exclusivos através da utilização de seus pontos, aumentando a satisfação do cliente durante o processo de compra.

A opção da equipe pela exclusividade ocorre como forma de preservar a diferenciação do lojista com o programa de fidelidade uma vez que, conforme já explicado anteriormente, se todos os concorrentes possuírem o mesmo programa de fidelidade o resultado prático será zero, tornando mais uma vez um requisito de encantamento em um requisito obrigatório na visão do cliente. Porém, essa opção limita o potencial de receita da *startup* no futuro, fazendo com que a receita da *startup* por lojista tenha que ser substancialmente maior quando comparado com as empresas de coalisão. O fator exclusividade deve ser ponderado conforme o setor em questão: em setores altamente concentrados, como o varejo de eletrônicos online, a exclusividade deve se limitar a um ou, no máximo, dois *players*, já em setores como o de restaurantes – já pensando em uma futura expansão, esse número será muito maior.

É importante ressaltar que a opção pela exclusividade é consequência direta da proposta de valor que a empresa busca atingir com seu produto, que é desenvolver um programa de fidelidade que consiga de fato gerar valor para seus participantes, tanto na emissão quanto no resgate dos pontos.

Finalmente, uma vez que estamos lidando com um modelo de exclusividade, a loja deve participar do processo de captação de usuários, uma vez que é de seu interesse que o maior número de pessoas possível entre no programa. Esta captação pode ocorrer através de uma comunicação extensiva em seu site, da apresentação de banners sobre o programa e no envio de email marketing. O primeiro efeito imediato destas ações é a redução do investimento que a

startup precisará fazer em publicidade para construir uma base própria, diferentemente do que empresas de coalisão precisam fazer ao construir sua base de usuários.

No MVP, a comunicação ocorrerá em duas frentes: (i) em um banner na página de confirmação da compra, indicando que o cliente ganhou pontos no programa de fidelidade e que é necessário se cadastrar no programa para garantir seus pontos e (ii) no email de confirmação do pagamento, onde a mesma mensagem será repetida para o cliente.

Este modelo proposto, que une liquidez à uma vasta oferta de produtos para utilizar os pontos, é o que mais se aproximou até hoje das classes de menor renda, pois permite que a menor das compras já permita o ganho de algum benefício que pode ser utilizado na aquisição de uma série de produtos de alto valor agregado, por mais que o cliente eventualmente tenha que pagar em dinheiro uma parte da transação. Conforme indicado por Drèze (2008), o efeito psicológico da compra de um produto com um alto desconto é maior do que ganhar um presente de valor igual ao desconto, motivo pelo qual a equipe acredita que este modelo focado na liquidez e no desconto será altamente efetivo na captação e retenção de clientes de todas as classes.

Sendo assim, o MVP a ser implementado funcionará conforme o esquema da figura 5:

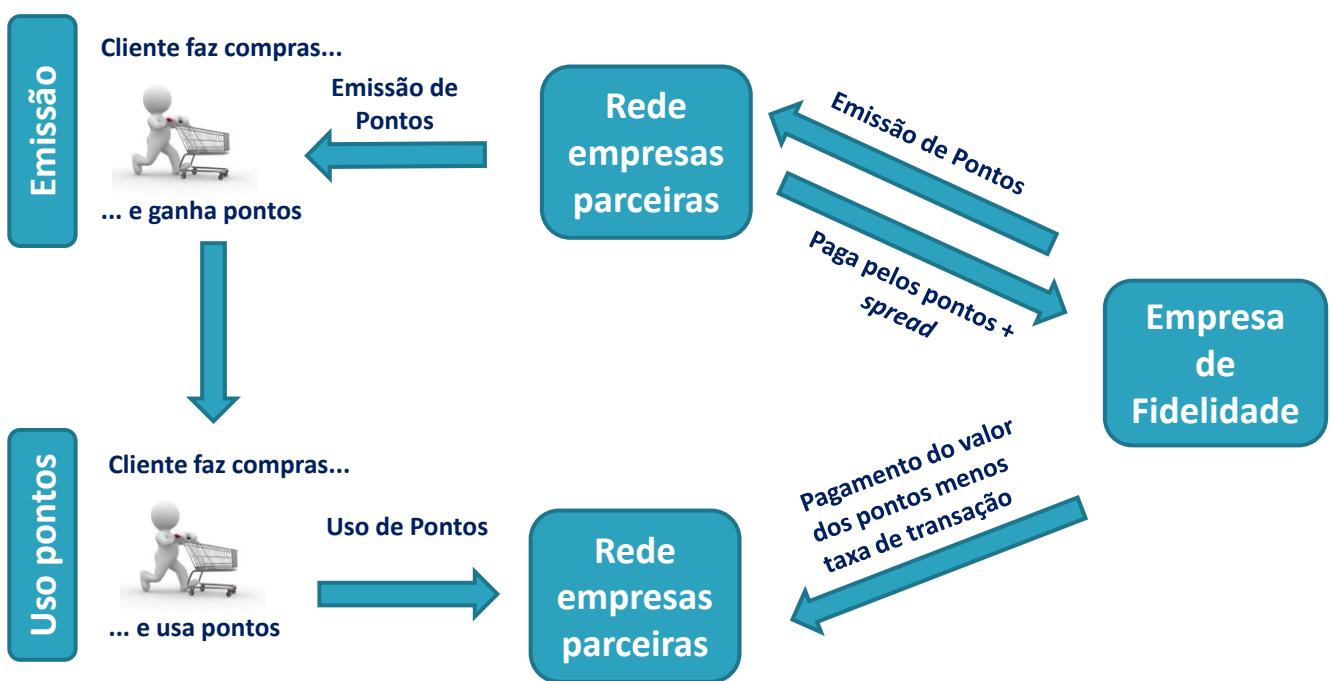


Figura 5. Estrutura proposta para o MVP

The screenshot shows a two-step checkout process. Step 2: FORMA DE PAGAMENTO (Payment Method) offers three options: CARTÃO DE CRÉDITO, BOLETO BANCÁRIO (selected), and MERCADOPAGO. The Boleto Bancário option includes a list of instructions. Step 3: REVISÃO DO PEDIDO (Review of Order) displays a product summary: Bermuda Billabong Moon, Size: 44, Color: Dark Grey, with a note about a 3-day delivery estimate. It also shows a breakdown of costs: Subtotal R\$ 49,90, Shipping Value R\$ 3,98, and Total R\$ 53,88. A 'FINALIZAR PEDIDO' button is at the bottom, with a checkbox for receiving discounts and offers.

PRODUTO	QTD	PREÇO
Bermuda Billabong Moon Tamanho: 44 Cor: Cinza Escuro	1	R\$ 49,90
Prazo estimado: 3 dias úteis.		
Subtotal	R\$ 49,90	
Valor do frete	R\$ 3,98	
Total	R\$ 53,88	

Figura 6. Campo para uso dos pontos na tela de checkout

No MVP, a equipe optou pela cobrança de R\$0,40 por cada ponto emitido mais o lastro de R\$1 por ponto, o equivalente a uma taxa de 40% sobre o valor total emitido em pontos pelo lojista. Além disto, foi estabelecido a validade de 24 meses para os pontos, sendo que todos os pontos não utilizados após este período serão expirados e se tornarão receita para o programa. Em relação ao percentual da compra que o cliente receberia de volta em pontos, ficou acordo que a princípio esse valor seria 2%, ou seja, um cliente que fez uma compra de R\$80 recebe 1,60 pontos.

6.1.5. Variáveis observadas

As variáveis utilizadas como referência para cálculo da performance do MVP frente a seus objetivos serão as seguintes:

- (i) **Conversão em novos usuários:** a razão entre o número de pessoas que se cadastram no programa vindos de um *e-commerce* dividido pelo total de pessoal que compraram naquele site em um dia. Essa taxa representa o nível de interesse dos usuários no programa. Este valor será calculado diariamente a partir dos dados fornecidos pelo lojista do total de vendas ocorridas no período. A taxa de conversão de clientes do *e-commerce* em novos usuários do programa será calculada através da comparação de todos os CPFs que realizaram compras no *e-commerce* em um determinado dia com os CPFs que se cadastraram no programa entre este dia e os próximos 3, sendo que caso apareça um CPF em ambas as listas, ele será adicionado ao numerador para cálculo da conversão do dia.

- (ii) **Conversão em pontos:** A taxa de conversão em pontos representa o total de vendas realizadas na loja que tiveram emissões de pontos subsequentes, ou seja, qual a razão das vendas que foram realizadas por usuários antigos do programa ou por usuários que se cadastraram logo após esta compra. Esta taxa de conversão é a soma da taxa de conversão em novos usuários mais a taxa de conversão de usuários antigos na loja. Mantida a comunicação com o cliente constante na loja, a expectativa é que a taxa de conversão em novos usuários permaneça constante enquanto que a taxa de conversão de usuários antigos na loja cresça no tempo, uma vez que a base de usuários do programa irá crescer, alimentado pela taxa de conversão em novos usuários. Esta taxa de conversão será fundamental para o desenvolvimento de estatísticas de emissões futuras de pontos, uma vez que, a partir desta métrica, a equipe é capaz de estimar qual será o impacto do programa no fluxo de caixa e nos resultados financeiros da empresa ao mesmo tempo que permitirá uma estimativa inicial do potencial de geração de receita da companhia.
- (iii) **Conversão global de vendas:** a razão entre o número de compradores do *ecommerce* dividido pelo total de visitantes do site em um dia. Essa métrica será utilizada na medição do impacto da divulgação do programa nas vendas da empresa, sendo que esta métrica é dada pelo lojista. Para a medição do impacto do programa nas vendas será desenvolvido um teste do tipo A/B no *ecommerce*.
- (iv) **Aumento no ticket médio:** o aumento desta métrica também será calculada a partir de um teste A/B, seguindo o mesmo modelo do teste de aumento de conversão.
- (v) **Impacto no caixa do lojista:** o total pago mensalmente em pontos para o programa, além do *spread* de 40% cobrado pela empresa. É fundamental que o impacto no caixa do lojista seja menor que o impacto positivo que o programa terá nas vendas da loja.
- (vi) **Ciclo de vida do ponto:** total de pontos ainda não utilizados no tempo. Essa métrica é muito importante para a identificação do engajamento do usuário com o programa. Uma alta taxa de pontos não usados nos primeiros meses pode ser indicativa dos possíveis problemas: (i) pouco interesse no programa, (ii) baixo impacto dos pontos na recorrência do cliente e (iii) baixa taxa de emissão de pontos.

6.2. Delineamento do teste A/B

Serão realizados dois testes do tipo A/B com o intuito de avaliar o impacto do programa de fidelidade na performance do lojista. As variáveis observadas nestes testes serão a conversão em vendas e o ticket médio dos usuários.

O impacto do programa será medido através da exposição de uma parcela da população a banners divulgando o programa enquanto que a outra parcela não será exposta a nenhum tipo de comunicação. De forma a delinejar como esta comunicação será desenvolvida, é necessário estudar o funil de compra do usuário, ou seja, os vários passos que o usuário segue desde o momento que ele entra no site até o momento em que ele finaliza sua compra.

O funil do usuário pode ser definido através dos seguintes passos:

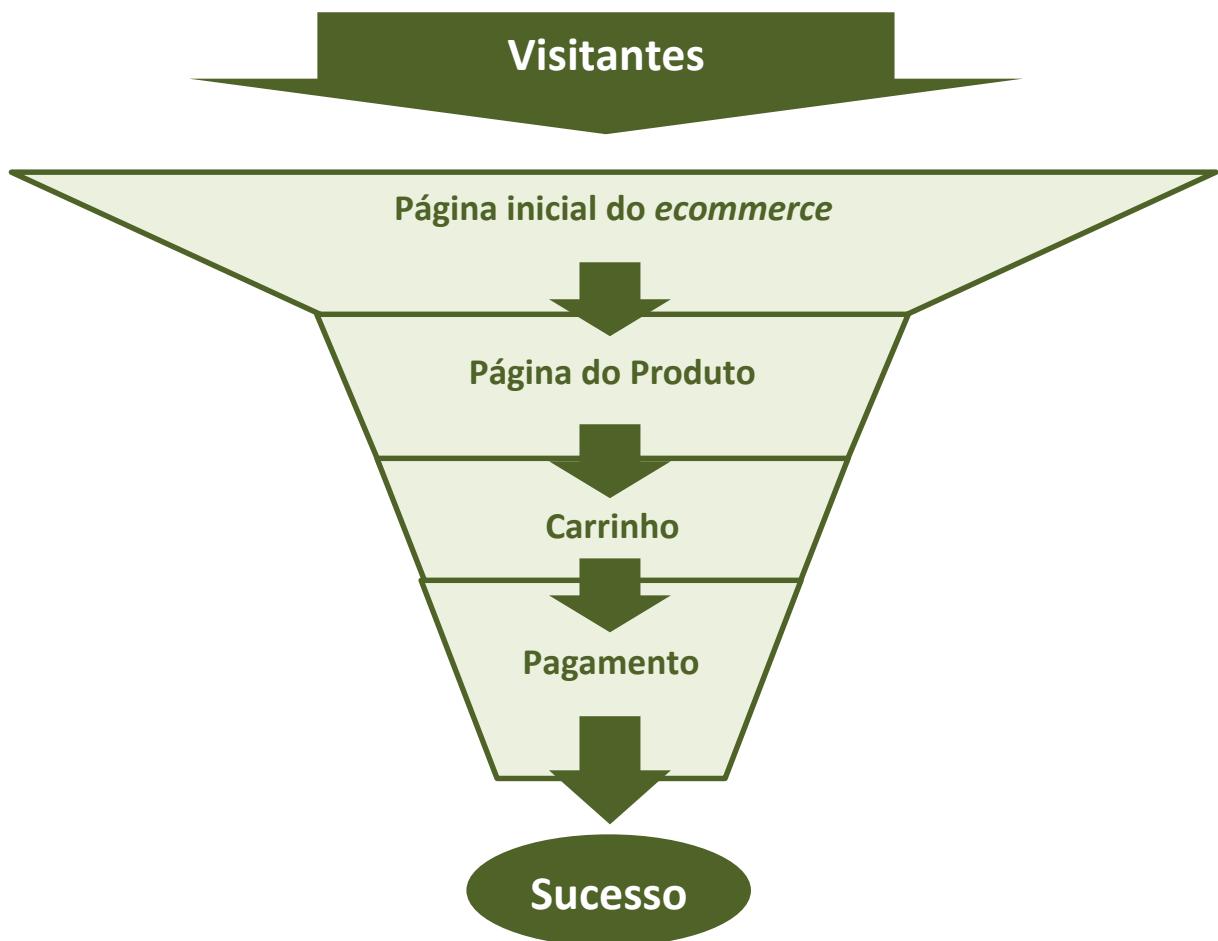


Figura 7. Funil de compra no ecommerce

A conversão total do site é calculada pelo número de compras (“sucesso”) dividido pelo total de visitantes do site, sendo que ela pode ser separada em quatro conversões menores entre cada passo do漏斗 (funil). A primeira conversão, entre a página inicial e a do produto é de difícil

cálculo, uma vez que um mesmo usuário tende a visitar a página de vários produtos antes de decidir se irá fazer uma compra ou não, sendo que a única forma de calculá-lo é através da divisão da conversão global pelas outras divisões. Porém, as conversões entre a página do produto e do carrinho e entre o carrinho e a tela de pagamento não possuem esse comportamento, fato corroborado pela baixa média de item por carrinho (próximo de um)⁷.

Sendo assim, os banners serão colocados na página de descrição do produto e no carrinho, sendo que o aumento da conversão será avaliado separadamente em cada um dos passos e seu produto será o aumento global atribuído ao anúncio do programa.

Abaixo segue o exemplo de disposição do banner na tela do produto:

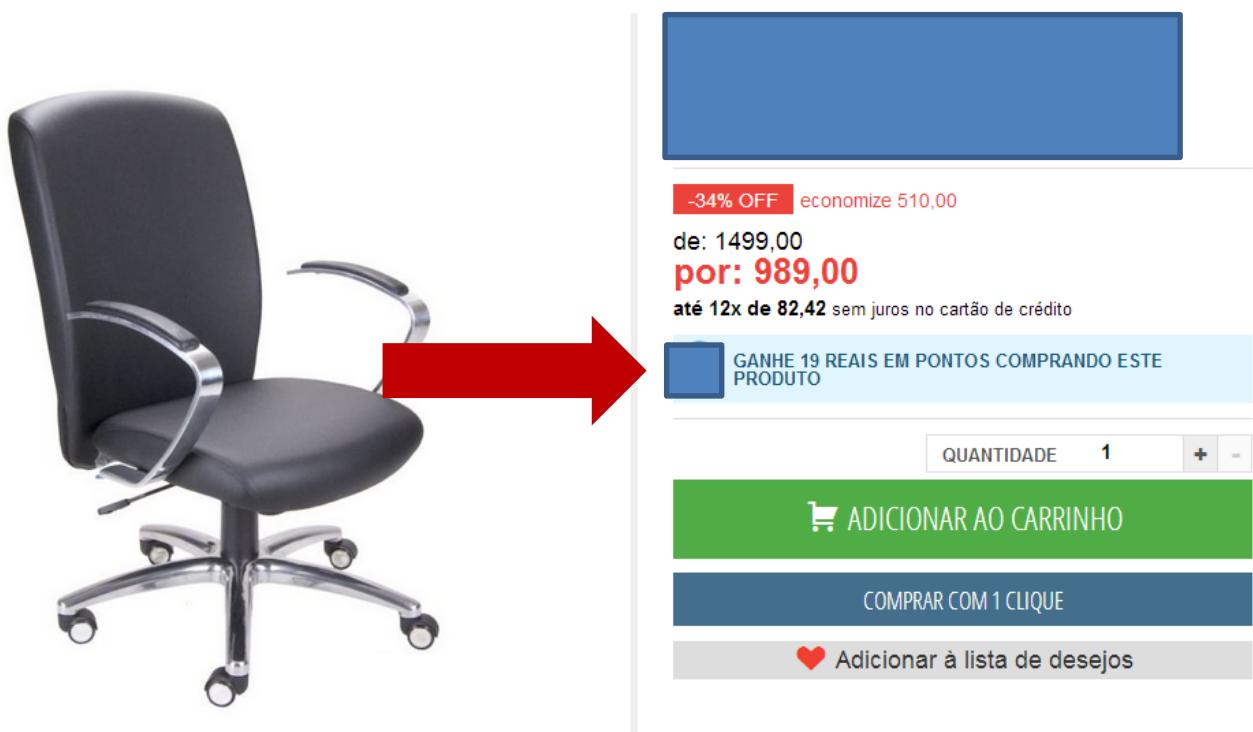


Figura 8. Exemplo de disposição do banner na tela do produto

Os testes serão realizados utilizando o software de teste A/B *Optimizely* que calcula, através da tecnologia de *cookie*, o total de usuários que visitaram uma determinada página e quais ações eles realizaram, sendo que neste caso a ação de interesse é clicar no botão ‘comprar’ no teste da página do produto e no botão ‘finalizar compra’ no carrinho.

Os testes apenas serão interrompidos quando for atingida alguma relevância estatística no resultado, sendo que a variável em estudo é a diferença entre a conversão no cenário com banner

⁷ Fonte: *ecommerce*

e a conversão no cenário sem banner. O teste será interrompido quando, com 95% de confiança, for possível afirmar que essa diferença é diferente de zero. Para tanto, as proporções terão suas distribuições aproximadas pela normal uma vez que $np \geq 5$.

No teste do produto, os banners foram colocados em todos os produtos do site e o cálculo das conversões será feito de forma global, ou seja, vai considerar o total de visitantes que todas as páginas de produtos receberam e o total de cliques no botão comprar que ocorreram nestas visitas. O mesmo racional vale para o texto no carrinho, com a diferença que estamos lidando com apenas uma única página.

Já o teste do ticket irá avaliar o ticket médio daqueles que finalizaram suas compras em um cenário com o banner e no cenário sem o banner, sendo que a variável aqui é a diferença entre as duas médias obtidas.



Figura 9. Banner na tela de sucesso do *ecommerce*

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta primeira fase do projeto em seu estado de MVP teve uma duração de 5 meses, tempo necessário para desenvolvimento da solução, implementação em uma loja parceira, avaliação do comportamento do público, seu engajamento ao programa e o impacto nas vendas e no caixa do lojista.

Os resultados serão apresentados sob a perspectiva de cada uma das variáveis listadas no último capítulo para, no final, propor uma série de mudanças para a segunda fase do projeto.

7.1. Adesão ao programa: evolução das conversões

A adesão de novos usuários mostrou uma forte oscilação nos primeiros dias, mas depois se estabilizou na faixa dos 13%-17%, um forte resultado inicial, indo além do esperado pela equipe dada a pouca publicidade do programa no site das lojas parceiras. Este resultado mostra uma predisposição do público em participar deste tipo de iniciativa, validando a tese de que o engajamento das lojas parceiras na divulgação do programa diminuirá consideravelmente a necessidade da *startup* de investir em publicidade de forma a construir uma base robusta de clientes.

Em relação à taxa de conversão em pontos, ela acompanhou a taxa de conversão de novos clientes nas primeiras semanas, descolando depois com a ação dos clientes recorrentes, atingindo dias nos quais os clientes antigos superaram os novos em número de compras. Devido a rapidez com a qual a base de clientes antigos superou a nova em termos de conversão, a equipe decidiu investigar os motivos para isto e para tanto decidiu calcular a recorrência média dos usuários cadastrados no programa versus a média daqueles que não se cadastraram. Essa taxa de recorrência é calculada através do número de compras que uma população fez em um período de 30 dias após a última compra dele na loja dividido pela população.

A taxa de recorrência obtida para os clientes que não se cadastraram foi de 10% enquanto que a taxa de recorrência dos cadastrados foi de 30%. Este dado permite duas conclusões: **(i)** o programa está aumentando a recorrência de seus participantes, visto que o tempo médio entre visitas é de 4 meses, e/ou **(ii)** o programa está atrairindo para sua base em sua maioria clientes ativos de *e-commerce* com uma frequência de compra acima da média da população. Independentemente do peso de cada um dos fatores, o fato é que o programa neste formato foi capaz de desenvolver uma base de clientes saudável rapidamente, facilitando os esforços futuros da equipe durante o desenvolvimento de uma experiência que aumente o engajamento ao programa.

Do ponto de vista da *startup*, esta base de clientes representa uma das maiores fontes de valor da empresa, pois, para fins de valoração da empresa, esta é uma das métricas mais importantes na visão do mercado. Exemplo disto foi a recente aquisição da Netpoints, empresa de fidelidade de coalisão focada no varejo físico com 2 milhões de usuários e menos de 5 anos de vida, pela Smiles por R\$100 milhões, em uma avaliação estipulada em R\$50/usuário.

7.2. Conversão das vendas e ticket – resultados do teste A/B

O teste A/B desenvolvido através do software *Optimizely* registrou um aumento médio de 7.8% na conversão da página do produto para o carrinho e um aumento de 3.9% no aumento da conversão do carrinho para a tela de checkout, todas elas com 95% de relevância estatística. O impacto composto de ambos os aumentos na conversão global do site foi de 12.0%.

Entretanto, o teste sobre o ticket médio da compra não produziu nenhum resultado satisfatório, dada a altíssima variância da variável ticket na loja, tornando inviável a condução de testes a fim de se obter uma relevância estatística da ordem de 95%, sendo que durante a execução do teste, o ticket aumentava em 5% porém sem a relevância estatística necessária.

7.2.1. Análise de retorno para o lojista

A partir desses dados é possível desenvolver uma análise do valor do ciclo de vida do cliente nos cenários com e sem o programa de fidelidade, sendo que no cenário com programa de fidelidade iremos assumir um aumento de 12% no ticket do produto – o equivalente a um aumento de 12% na conversão, e uma despesa de marketing de 2,8% por venda. Porém, é necessário levar em consideração que estes 12% de aumento na venda não irão diretamente para a margem de contribuição do lojista, mas sim apenas os 12% multiplicado pela margem de contribuição do lojista. Desta forma, quanto maior a margem de contribuição do lojista, maior a geração de caixa livre vindo do programa, conforme indicado no gráfico abaixo:

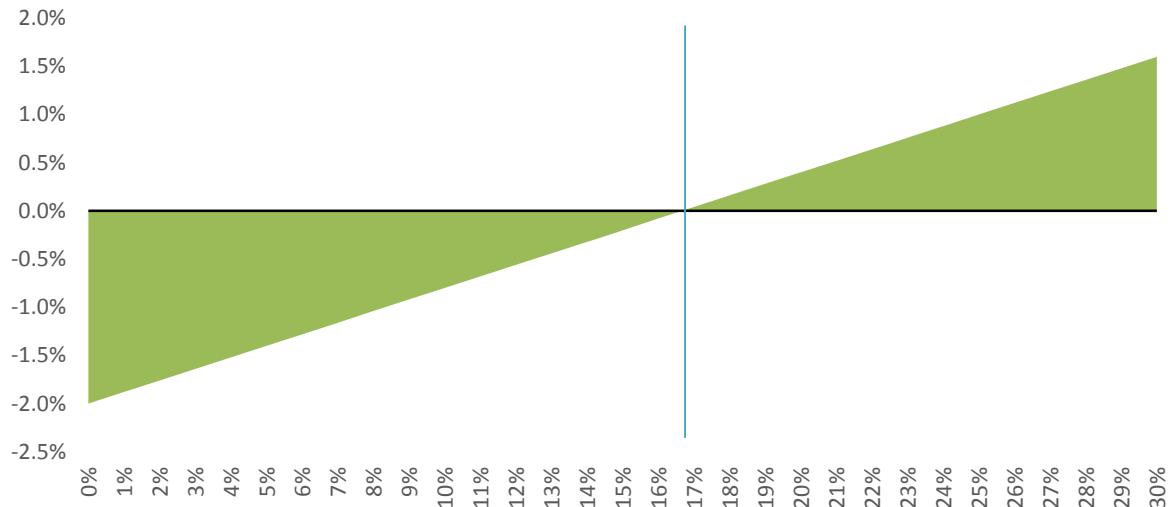


Figura 10. Retorno do programa em função da margem e contribuição do lojista

Portanto, no caso do MVP, todos os lojistas que possuíssem mais de 16,7% de margem de contribuição teria um retorno positivo no programa apenas com o aumento da conversão, sem considerar outros fatores como o aumento da recorrência e a aquisição de novos clientes. Porém, conforme já debatido anteriormente, o mercado de *ecommerce* vive uma atual fase de guerra de preços e altos investimentos em marketing e expansão, tornando baixa a disponibilidade de caixa para pagamento dos pontos para o programa. Associado a isto existe a impossibilidade em alocar um valor da receita do lojista que teoricamente só aconteceu devido ao programa de fidelidade, criando ceticismo acerca um programa que gera saídas de caixa visíveis e facilmente calculadas versus um benefício intangível cuja estimativa só ocorre através da realização de testes A/B.

7.3. Ciclo de vida do ponto

O uso dos pontos pelos clientes foi o ponto baixo do teste realizado pela equipe, conforme observado no gráfico abaixo, no qual apenas 8% dos pontos fora, utilizados nos primeiros 60 dias pós emissão, um sinal de pouco engajamento do cliente com o programa. Existem duas explicações mais prováveis para o ocorrido: **(i)** o cliente não possui muitas oportunidades para resgate e **(ii)** o cliente não acumula o suficiente para se engajar ao programa. É necessário levar em consideração que, durante a fase de testes, o programa só esteve funcional em duas lojas, limitando assim tanto as oportunidades de acúmulo quanto de resgate do ponto, ‘travando’ assim o uso do ponto à recorrência do cliente à própria loja que emitiu este ponto. Porém, também é preciso levar em consideração a segunda possibilidade, na qual a quantia emitida por compra para o cliente não é grande o suficiente para o cliente se engajar e voltar para a loja com o intuito de usar esses pontos.

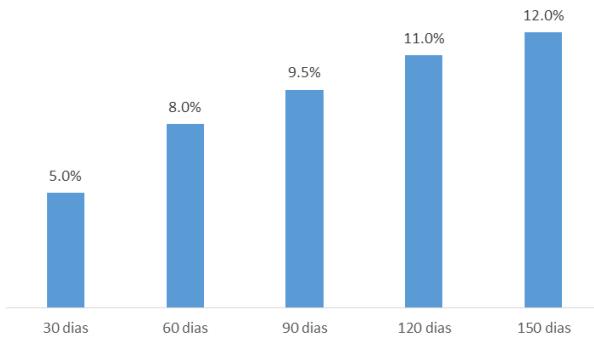


Figura 11. Gráfico de uso do ponto no tempo

Para analisar esta questão, foi desenvolvido um estudo onde a população do programa com pontos desbloqueados foi segmentada em faixas de pontos e, para cada faixa de ponto, foi calculado a probabilidade de uso dos pontos em um dia em cada faixa da população. Através deste estudo, a equipe espera observar o engajamento dos usuários com o programa nos diferentes níveis de *pocket*.

A probabilidade de uso do ponto em um dia foi determinada através de uma análise histórica da população, onde a população de cada faixa de ponto foi calculada para todos os dias do período da análise e a quantidade de resgates ocorridos naquela faixa de pontuação, determinando assim o percentual da população daquela faixa de ponto que fez algum resgate no dia. A equipe calculou a média diária histórica deste valor e a utiliza como um *proxy* da probabilidade de resgate do usuário.

O resultado do estudo pode ser visto no gráfico abaixo (os valores reais foram omitidos por motivos de confidencialidade, porém esta curva possui o mesmo comportamento observado na curva original):

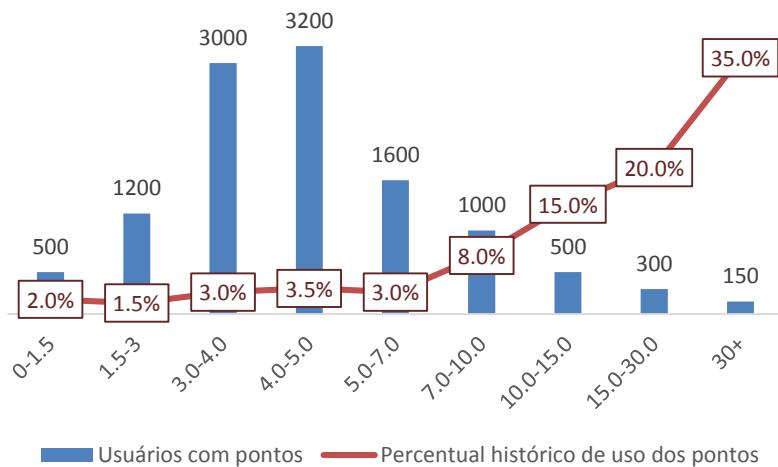


Figura 12. Gráfico Usuários com pontos vs. Probabilidade de uso

Os resultados acima comprovaram a tese que, quando em posse de poucos pontos, os clientes tendem a esquecer os e não se engajarem no programa. Portanto, é importante o aumento do valor deste ponto nas mãos do cliente, seja pela alteração no câmbio ou pela emissão de mais pontos no futuro.

7.4. Impacto do programa no caixa do lojista

O valor a ser pago pelos lojistas ao final do mês é igual a $R \cdot C \cdot T$, onde R é a receita bruta do lojista no período, C é a taxa de conversão em ponto mostrada acima e T é a taxa de emissão de pontos, fixada em 2,8% durante o período do MVP se considerarmos também o *spread* da *startup* de R\$0,40 por ponto. O período de testes do MVP terminou com uma conversão em pontos por volta de 25%, ou seja, 25% das compras tiveram pontos emitidos para o comprador. Portanto, uma loja com tais números teria que desembolsar o equivalente a 0,7% da receita bruta todo o mês para manter a emissão de pontos, algo fora da realidade do setor, conforme já discutido.

Esse cenário seria relativizado no momento em que a quantidade de pontos resgatados em um mês fosse similar à quantia emitida pois os fluxos de caixa opostos se anulariam, porém dado os atuais níveis de uso do ponto, seria necessário o acúmulo de uma grande quantia de pontos em aberto no mercado de forma que a quantia que fosse utilizada desse bolo se equiparasse ao emitido mensalmente.

7.5. Conclusão

O período de testes com o MVP desenvolvido internamente pode ser considerado um sucesso devido às altas taxas de conversão associado a um aumento estatisticamente comprovado das vendas do lojista, mostrando que um programa de fidelidade é capaz de atrair a atenção do usuário ao mesmo tempo em que contribui para o aumento das vendas.

Estas duas informações por si só já são suficientes para dar prosseguimento no desenvolvimento do produto, porém é necessário levantar questões que deverão ser resolvidas na próxima iteração do produto e que servirão de referência para qual direção prosseguir com os testes do produto.

Os principais problemas identificados foram o baixo engajamento dos usuários com a plataforma, com apenas 8% dos pontos com mais de 60 dias já usados – um número que deve melhorar com a expansão da rede mas que também reflete a baixa quantidade de pontos sendo

emitidas para o cliente. O outro problema é o alto impacto que a emissão de pontos tem atualmente no caixa do lojista, atingindo 0,6% de seu faturamento bruto – especialmente em um cenário de baixo uso dos pontos, tornando-o proibitivo em cenários como o atual onde a disponibilidade de caixa é escassa no varejo.

Portanto, de um lado há a necessidade de aumentar a quantidade de pontos emitidos por venda ao mesmo tempo em que não é possível cobrar ainda mais dos lojistas, criando uma encruzilhada que, se não for resolvida, inviabilizará a transformação do MVP em um produto comercializável, sendo portanto fundamental uma mudança estrutural do modelo proposto para o produto.

8. PROPOSIÇÃO NOVO MODELO

Esta segunda fase de desenvolvimento do programa consiste da melhoria do MVP desenvolvido inicialmente, com algumas mudanças na maneira como ocorrerão as transações financeiras entre o programa e o *ecommerce* de forma a viabilizar a emissão de mais pontos para o cliente, aumentando assim o engajamento do usuário com a plataforma.

Conforme demonstrado no último capítulo, o principal problema enfrentado está na intangibilidade do efeito do programa, uma vez que não é possível indicar com precisão qual o percentual da receita do lojista que ocorreu devido ao programa por mais que os testes indiquem um aumento significativo na conversão. Ao mesmo tempo, todo o mês o lojista precisa dedicar um crescente percentual de sua receita bruta ao programa, tornando-o relutante em expandir a emissão de pontos. Em paralelo, temos o problema do baixo engajamento da base com o programa, fruto da baixa pontuação dada aos usuários.

Como ambos os problemas estão relacionados à incapacidade do lojista de dedicar uma maior parcela de seu capital de giro ao programa, este capítulo buscará desenvolver uma alternativa ao atual modelo de cobrança que diminua o impacto do programa com o lojista de forma a permitir um aumento na emissão de pontos média. Este estudo ocorrerá através de uma análise do comportamento do ponto emitido e das transações financeiras a ele associadas.

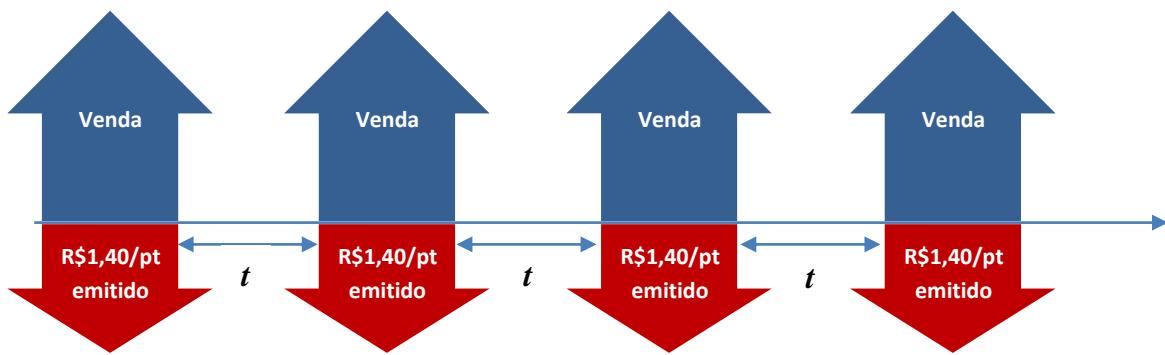
8.1. Análise árvore de possibilidades do ponto emitido

Quando um ponto é emitido, existem dois cenários passíveis de acontecer no futuro: **(i)** o não-uso do ponto e **(ii)** o uso do ponto. No primeiro caso, o ponto ficará um tempo $t = 2$ anos sob a posse do usuário e depois se tornará receita da *startup*. Já no segundo caso, o ponto ficará um tempo t sob a posse do usuário, onde $0 < t < 2$ anos, sendo que, no momento do uso, dois cenários adicionais podem ser inferidos: **(i)** o ponto ser usado na mesma loja que o originou e **(ii)** o ponto ser usado em uma loja diferente da originadora.

Portanto, existem três cenários possíveis a serem estudados do ponto de vista dos fluxos financeiros e econômicos: **(i)** não-uso do ponto **(ii)** ponto emitido na loja X é usado na própria loja X e **(iii)** ponto emitido na loja X é usado na loja Y.

8.1.1. Cenário (i) - *Breakage* do ponto

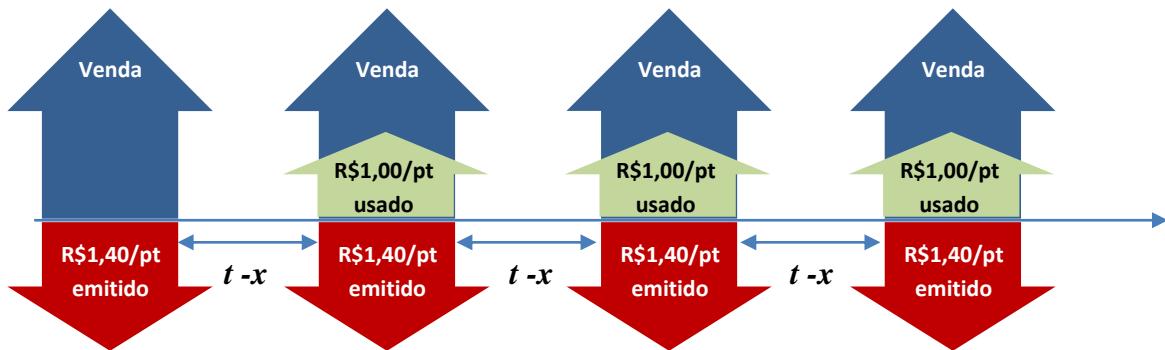
No caso do não-uso do ponto, o fluxo de caixa se resume a:



O benefício obtido pelo *ecommerce* se limita ao aumento da conversão constatada na primeira fase de testes, resultando em um cenário de perda de capital para a empresa no qual os R\$1,40 pagos se tornam despesa, considerando o atual sistema de cobrança. Neste cenário é muito pouco provável que os pontos sirvam como *driver* para o aumento da recorrência, uma vez que o cliente não deu valor ao ponto que recebeu, não usando-o em nenhum lugar – seja na própria loja ou em outra.

8.1.2. Cenário (ii) – Uso do ponto no próprio lojista emissor

Neste cenário, temos o seguinte fluxo de caixa:



Já no cenário de utilização do ponto pelo cliente na própria loja os benefícios ocorrem (i) no retorno do lastro dos pontos ao mesmo tempo em que ele goza dos benefícios de aumento da conversão e, mais importante, (ii) do aumento da recorrência do usuário, expandindo consideravelmente o valor de seu ciclo de vida.

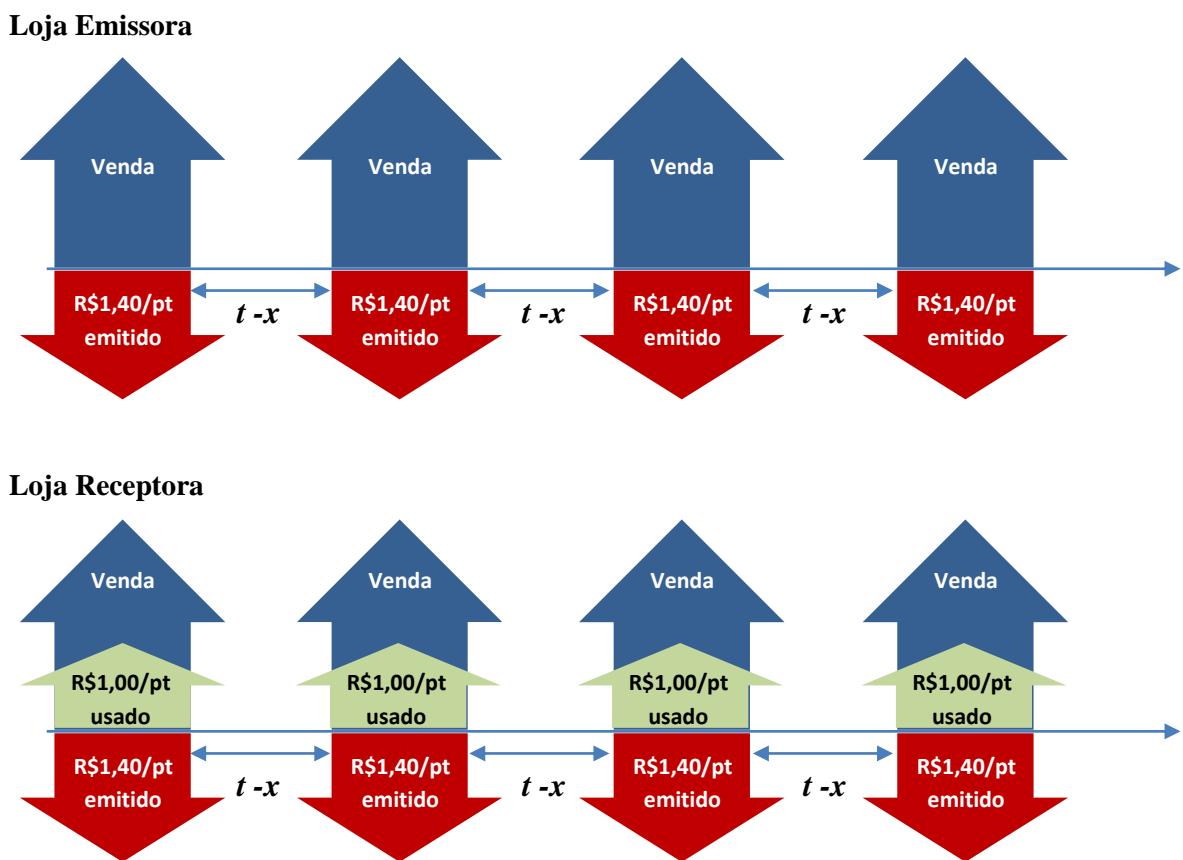
Porém, é possível observar duas inconsistências nesse fluxo de caixa: (i) a saída de R\$1,40/pt do caixa logo na primeira compra do cliente anula a argumentação que um sistema de pontos permite uma postergação da efetivação do desconto dado, fazendo com que este modelo seja pior que desconto do ponto de vista de caixa, pois entre realizar uma venda de R\$100 e logo após pagar R\$2,80 para um terceiro ou fazer uma venda de R\$\$97,20, este último

goza do benefício de ter uma taxação menor. E (ii) o fato que **a loja está pagando por um ponto que voltou para ela posteriormente**, diminuindo o caixa de uma empresa *cash intensive* e repassando para uma *startup* que irá apenas investir esse dinheiro a um baixo retorno até o momento de repassá-lo para os lojistas.

Portanto, a partir da eliminação das incoerências encontradas, já seria possível diminuir o impacto negativo do programa no lojista.

8.1.3. Cenário (iii) – Uso do ponto em um outro lojista

Neste último caso, será simulado um cenário onde um cliente usa todos os pontos que acumula em uma outra loja da rede:



É importante ressaltar que uma loja que recebe pontos não está obtendo benefícios adicionais no programa pelo fato do valor do ponto entrar no caixa dele, mas sim pelo aumento na recorrência estimulada pelo uso dos pontos. Assumindo que as duas lojas em questão possuam tickets *médios* iguais, pode-se dizer que os dois fluxos mostrados acima são muito similares, com a única diferença na quantidade de pontos que cada uma está emitindo: a loja emissora vai emitir 2% do ticket enquanto que a outra emitirá apenas referente a parcela da compra paga em dinheiro. A quantidade de caixa que entra em cada compra é idêntica, com a

diferença que, no segundo caso, uma parcela desse dinheiro não virá do cliente e sim da *startup*. Portanto, fica evidenciado pelo exemplo que os dois principais drivers de valor do programa – o aumento da recorrência e da conversão – **não são** influenciadas por onde o cliente escolhe resgatar seus pontos, mas simplesmente pelo fato do ponto ter sido utilizado – o mais claro sinal de que um cliente está engajado no programa e vê valor nos pontos que ele recebe das lojas.

Uma vez visto valor no ponto, a loja terá finalmente adquirido um diferencial perante a concorrência que não envolve preço ou descontos, atingindo assim os objetivos esperados pelo programa, pois será esse diferencial que aumentará a recorrência dos usuários na rede, assumindo que todas as outras variáveis alheias ao programa se mantenham constantes.

Porém, existe uma disparidade entre os fluxos quando se observa como ocorreu a aquisição deste cliente e os custos incorridos no processo, existindo para tanto 3 possibilidades: **(i)** o cliente pertencia originalmente ao lojista X e, devido ao programa, passou a comprar na loja Y, **(ii)** o cliente pertencia originalmente ao lojista Y e, devido ao programa, passou a comprar na loja X e **(iii)** o cliente já frequentava ambas as lojas.

Esta análise decorre de um outro driver de valor do programa: o *cross selling*, ou seja, o compartilhamento das bases de clientes dos participantes a um custo muito menor do que o compartilhado no mercado. As possibilidades **(i)** e **(ii)** citadas acima são exemplos de *cross selling* bem sucedidos, onde o cliente de uma loja se tornou cliente da outra a um custo zero.

Desta forma, a atual estrutura beneficia o lojista que recebe um novo cliente mais do que o lojista cedente, uma vez que o primeiro não só ganhará um novo cliente como também receberá a quantia em dinheiro referente à quantidade de pontos que o cliente utilizar naquela primeira compra. Dado que em muitos *e-commerce*s o custo de aquisição do cliente chega a atingir R\$30 por usuário - especialmente aqueles em fase de expansão, onde o número de novos clientes é baixo comparado com o investimento feito em marketing, o lojista que recebe um novo cliente ganha, além do valor referente ao ciclo de vida do usuário, o CAC que ele teria que eventualmente investir para adquirir aquele cliente. Portanto, é fundamental rever esta estrutura que estimula os varejistas a receberem clientes dos outros da rede mas não premia aqueles que estão cedendo seus usuários para o grupo.

8.1.4. Problemas identificados

A partir da análise acima foi possível identificar 3 pontos a serem melhorados do ponto de vista de otimização dos fluxos de caixa: **(i)** cobrança do valor do ponto no ato da emissão, **(ii)**

cobrança de um ponto que será utilizado no próprio emissor e (iii) descompasso entre incentivo à recepção e à cessão de clientes. As resoluções desses três problemas gerarão, como consequência, uma diminuição na carga financeira mensal que o programa tem em seus lojistas, uma vez que todos são relacionados à atividade de emissão de pontos.

8.2. Revisão do modelo de lastro

Os problemas observados acima surgem da natureza cambial e de custódia que o programa assume ao externalizar para os próprios emissores a tarefa de realização do resgate na forma de desconto, fazendo com que o ponto adquira um caráter de título creditório com um valor fixo em moeda corrente no qual a contraparte é o programa de fidelidade. Em outras palavras, o programa de fidelidade é o responsável por arcar com cada ponto que é utilizado na rede credenciada, gerando a necessidade de criação de um caixa interno que permita o pagamento dos compromissos criados na emissão do ponto, sendo este o lastro do ponto.

Portanto, a natureza bancária que o negócio adquire sob este modelo torna necessária a aplicação de uma série de conceitos utilizados no mercado financeiro de forma a viabilizar o desenvolvimento do negócio.

Os três problemas levantados acima surgem da necessidade estabelecida até então do modelo ser 100% lastreado, ou seja, para todo ponto no mercado é preciso ter R\$1 sob a custódia do programa de fidelidade. Este modelo é o chamado *risk free*, ou seja, sem risco, pois todos os usuários podem decidir usar todos os pontos em aberto no mesmo momento e ainda assim o programa seria capaz de arcar com o resarcimento dos lojistas afetados. Porém, a aplicação deste modelo não representa o ponto ótimo na curva de risco/retorno pois a chance de resgate de todos os pontos no mercado em um curto intervalo de tempo é próxima de zero. Este é um caso semelhante ao que os bancos enfrentam ao determinar a quantia de cédulas que são necessárias manter sob custódia frente ao tamanho dos depósitos de seus clientes, sendo que a solução aplicada pelos bancos envolve a análise estatística das variáveis em questão, determinando o risco percentual com que cada evento possa ocorrer e, a partir deles, determinar qual deverá ser a quantia mantida sob custódia.

Este conceito já é utilizado pela Multiplus Fidelidade no reconhecimento da receita de *breakage* que ela terá no futuro, sendo que tal reconhecimento é feito aplicando a média histórica a quantidade de pontos que ela emitiu em um período. Tal reconhecimento antecipado permite que ela já possa utilizar esta quantia como receita, sem ter que esperar a consumação da expiração.

Aplicando este conceito à realidade da *startup*, a resolução dos problemas apresentados acima passará por um modelo semelhante a este visto no mercado financeiro, com a diferença que nosso objetivo final não deverá apenas determinar o caixa necessário para mantermos a atividade de ressarcimento funcionando, mas também a quantia em R\$ por ponto a ser cobrada mês a mês para mantê-lo seguro.

8.3. Implementação do controle estatístico do caixa

O desenvolvimento de um modelo de lastro variável envolverá dois passos: **(i)** a concepção de um modelo de ressarcimento do lojista que minimize a necessidade de caixa na *startup* e **(ii)** transformar o modelo de ressarcimento em um modelo estatístico preditivo que permita à *startup* especificar o quanto ela cobrará por ponto emitido em um determinado período no tempo.

A motivação por trás destes dois passos é fazer com que seja cobrado apenas o estritamente necessário do lojista no momento da emissão, mas como só se saberá o valor exato a ser cobrado quando o ponto emitido por resgatado, é preciso desenvolver uma estatística preditiva que permita a estimativa de um valor com uma confiança de 99%, conforme explicado abaixo.

8.3.1. Desenvolvimento de um novo modelo de ressarcimento

Inicialmente é preciso desenvolver um modelo que calcule o valor a ser pago pelos pontos que foram usados em uma loja durante o período de um mês e, a partir do modelo obtido, basta determinar quais são as variáveis em questão e como suas distribuições de probabilidade se comportam para a construção do modelo estatístico preditivo que permitirá uma estimativa de quanto deverá ser cobrado de uma loja no momento da emissão de um ponto.

Sob a atual estrutura, todos os resgates gerariam uma demanda por ressarcimento por parte dos lojistas no valor de R\$1/ponto. Entretanto, é possível otimizar essa estrutura através da redução das demandas por ressarcimento apenas para as situações onde a transferência de dinheiro é estritamente necessária, ou seja, quando o receptor do ponto é diferente do emissor, conforme foi indicado nas análises dos cenários de fluxos de caixa. Relembrando, o cenário **(ii)** dos fluxos de caixa deixou claro que não fazia sentido a cobrança de um ponto que no futuro seria usado na própria loja, gerando um desencaixe de caixa e um consequente aumento no capital de giro desnecessário para o lojista, uma vez que essa quantia voltaria para ele no momento do resgate.

Desta forma, o programa não pagará ao lojista quando um ponto emitido na própria loja for utilizado nela— da mesma forma que buscará estimar qual a parcela dos pontos emitidos

pela loja que será utilizada na própria, de forma a cobrar apenas a parcela que será usada em outros lugares. Sob a perspectiva do caixa da *startup*, o não pagamento destes pontos resgatados diminuirá a necessidade de reais por ponto, reduzindo consequentemente o preço a ser cobrado por ponto emitido do próprio lojista. Portanto, a variável em questão aqui é o percentual dos pontos resgatados em uma loja que foram originados em outro lugar. Esta inclusão elimina os problemas **(i)** e **(ii)** listados na análise dos fluxos de caixa do ponto.

Finalmente, de forma a solucionar o problema **(iii)** e reduzir ainda mais a demanda por caixa na empresa, será estabelecido que o receptor de pontos aceita não receber o valor dos pontos originados fora dele que totalizarem até 10% do valor total da compra. Por exemplo, uma compra na loja X de R\$150 utilizando 18 pontos originados na Loja Y gerará um ressarcimento de R\$3 que deverá ser pago à Loja X. Se o total de pontos utilizados fosse menor ou igual a 10% do valor da compra (neste caso, 15 ou menos pontos), a Loja X arcaria com este desconto, sendo que qualquer ponto utilizado acima deste teto geraria uma ressarcimento à Loja X. Este racional foi incluso de forma a equilibrar os benefícios obtidos entre aqueles que cedem e aqueles que obtém novos clientes através do programa, conforme discutido na análise de fluxo de caixa. Esta mecânica implica na inclusão de uma outra variável no modelo: o percentual do valor total da compra que foi realizado em pontos.

Portanto, o valor a ser resarcido por ponto resgatado em uma loja será calculado através da seguinte fórmula: $P = \max(t_{\%} \text{fora} * ((p_{\%} \text{compra} - 10\%) / p_{\%} \text{compra}), 0)$, onde t representa o percentual dos pontos resgatados que foram originados fora e p o valor percentual da compra que eles representaram.

Em suma, neste novo modelo só haverá ressarcimento dos pontos que forem utilizados em lojas diferentes das que os originaram e que excederem 10% do valor da compra. Por exemplo, em um dado mês 1000 pontos foram usados em uma loja, dos quais 20% foram emitidos por outros lojistas, sendo que esses 200 pontos foram usados em compras que juntas totalizaram R\$400. Portanto, esses 200 pontos representaram 50% da compra, fazendo com que o valor a ser resarcido para o lojista neste mês seja de $x = 20\% * \left(\frac{50\%-10\%}{50\%}\right) = R\$0,16$ por ponto e R\$160 no total.

8.3.2. Desenvolvimento do modelo estatístico preditivo de precificação do ponto

Conforme discutido anteriormente, a solução a ser desenvolvida para a precificação do ponto na emissão envolve a formulação de um modelo estatístico capaz de determinar com um determinado grau de confiança qual deve ser o caixa da *startup* por ponto em um determinado momento de forma que a empresa só cobre por ponto o necessário para a manutenção do nível de risco em um patamar saudável.

O modelo estimará a probabilidade de um ponto que acaba de ser emitido em uma data t ser resgatado em uma loja diferente da emissora e qual seria o percentual do valor total da compra que ele representaria.

É possível adicionar a este modelo uma outra variável que é o % de *breakage*, ou seja, o % dos pontos que nunca serão utilizados e expirarão, de forma a diminuir ainda mais o valor cobrado por ponto para os lojistas. Por exemplo, assumindo que o modelo estatístico preditivo indique que, com 99% de confiança, os pontos resgatados no futuro gerarão um resarcimento médio de R\$0,20 por ponto, pode-se afirmar que, em um cenário onde todos os pontos emitidos são resgatados, R\$0,20 é o valor a ser cobrado hoje por ponto emitido. Entretanto, em um cenário onde o *breakage* é 50%, pode-se diminuir o valor do ponto para R\$0,10, uma vez que o caixa necessário para resarcimento é 50% menor.

Esta flexibilidade do *breakage* permite que a *startup* cobre preços muito baixos aos lojistas nos primeiros meses do programa enquanto os benefícios dos programas forem incertos e a taxa de *breakage* alta, dando tempo para o desenvolvimento do produto e a realização de testes de desempenho.

Em suma, o modelo estatístico para delimitação do valor do ponto estará baseado sob 3 pilares: (i) % de breakage, (ii) % do total de pontos resgatados em uma loja diferente da emissora e (iii) % do valor total da compra pago em pontos.

8.3.3. Primeiros resultados

Devido à ausência de dados históricos para a criação de curvas de probabilidade para cada uma das três variáveis acima associado ao fato que o programa ainda se encontrava em um estado MVP com apenas duas lojas implementadas, a equipe fixou os valores das variáveis para fins de teste de aceitação dos lojistas e para dar mais tempo à equipe no desenvolvimento de um maior conhecimento teórico no assunto.

Tais valores representam a visão da equipe para o próximo ano baseado nos resultados iniciais do programa e levando em consideração que este próximo ano será um período em que o produto ainda estará em desenvolvimento e com uma baixa expansão comercial, levando o preço cobrado por ponto para valores baixíssimos.

Durante o período de testes, as variáveis foram fixadas nos seguintes valores:

- (i) % *breakage*: 20%;
- (ii) % do total de pontos resgatados em uma loja diferente da emissora: 30%;
- (iii) % do valor total da compra pago em pontos: 50%;

Valor cobrado por ponto: ~ R\$0,20

O valor inicial de R\$0,20 representa uma redução de **80%** no valor cobrado inicialmente, praticamente anulando o impacto do programa nos resultados do varejista, permitindo assim um aumento no percentual de pontos emitidos para o cliente.

A partir deste valor, as redes participantes aceitaram em aumentar o percentual emitido para uma faixa entre 6% e 8%.

8.4. Conclusão

A partir dos resultados obtidos no desenvolvimento do modelo estatístico, a equipe foi capaz de atingir o objetivo listado no começo do capítulo de permitir um aumento na premiação do cliente ao mesmo tempo diminuindo o peso financeiro do programa para os lojistas. A solução se baseou no conceito de lastro bancário através da eliminação dos fluxos de caixas desnecessários no decorrer do programa em conjunto com o desenvolvimento de um modelo estatístico preditivo dos fluxos de caixa obrigatórios, permitindo assim uma especificação assertiva do ponto para os lojistas.

O próximo passo no desenvolvimento do programa ocorrerá na direção da experiência do usuário com o programa, colocando em prática todas as mecânicas de *game design* e outras técnicas listadas anteriormente neste trabalho de forma a melhorar todas as métricas relacionadas ao engajamento do usuário com o programa: (i) diminuir o *breakage*, (ii) aumentar o uso do ponto no tempo, (iii) aumentar o índice de uso de pontos entre lojas e (iv) aumentar a conversão global de usuários nas lojas parceiras. Em paralelo ao desenvolvimento técnico do programa, também ocorrerá a expansão comercial do programa em busca de diversificação

entre os variados setores no *e-commerce*, em busca de ampliar as opções de captação e resgate dos pontos por parte dos usuários.

No próximo capítulo será discutido o desenvolvimento da *startup* como um negócio, com a formulação de seu modelo de receita e as implicações estratégicas do modelo operacional desenvolvido até este momento neste trabalho tendo em vista na expansão do programa de fidelidade da *startup* para outros setores.

9. DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO – MODELO DE RECEITA

Uma vez que o desenvolvimento do programa de fidelidade da *startup* se encontra em um estágio mais maduro é necessário iniciar o desenvolvimento do negócio por trás do produto, sendo fundamental a resolução de questões como o modelo de receita da empresa, qual deve ser o foco estratégico dos gestores e quais são os drivers de valor do negócio que devem ser buscados e priorizados pela companhia.

Neste capítulo será desenvolvido o modelo de receita da empresa para a partir dele analisar questões estratégicas como quais iniciativas precisam ser estimuladas dentro do programa de forma a aumentar o fluxo de caixa livre para os acionistas da *startup*.

9.1. Desenvolvimento do modelo de receita

As fontes de receita da empresa podem ser divididas em duas vertentes: **(i) receita proveniente do spread cobrado na emissão do ponto e (ii) a diferença entre o valor cobrado como lastro por ponto e o valor resarcido quando o ponto é resgatado**. Esta segunda fonte surge da natureza do modelo de cobrança do ponto emitido desenvolvido no último capítulo, pois a especificação do ponto é feita em um cenário de estresse - a ponta da calda superior da curva de probabilidade de resgate do ponto. Como a média populacional do valor de resgate do ponto estará dentro deste intervalo com uma probabilidade de 99%, a ocorrência de cenários onde a média da população é menor que o preço estabelecido será corriqueiro, sendo a diferença creditada como receita da empresa.

Ambas as fontes de receita são proporcionais a quantidade de pontos emitidos pela rede de lojas parceiras, sendo esta quantidade dependente de dois fatores: **(i)** o percentual do valor da compra que será emitido em pontos e **(ii)** a conversão global das vendas da loja em pontos.

9.1.1. Modelagem da receita do *spread fixo*

A primeira e mais importante fonte de receita da empresa é o spread fixo que será cobrado sobre cada ponto emitido, um adicional de R\$0,40 centavos além do preço que será cobrado como lastro do ponto, lastro que no futuro dará origem ao segundo *spread*, entre o preço cobrado e o resgatado.

Sua estimativa pode ser obtida da seguinte equação:

$$R_1 = V_t * C_g * E_m * S_1$$

Onde V_t representa o volume de vendas de todas as lojas da rede em um período t, C_g é a conversão média global das vendas – o percentual médio das transações que emitem pontos, calculado pelo total de usuários cadastrados no programa que fazem compra na rede sobre o total de compras em um período. E_m representa o percentual médio da compra que é devolvida ao cliente na forma de pontos. Inicialmente este valor era 2%, mas devido aos problemas discutidos nos capítulos anteriores hoje é de 7%. Finalmente, S_1 é o valor em reais que será cobrado como taxa administrativa da *startup*. Este valor é R\$0,40, mas pode ser mudado dependendo dos resultados obtidos nesta simulação.

Com o desenvolvimento do negócio e a obtenção de maiores dados sobre o comportamento do público em cada uma das lojas participantes no futuro, a expectativa é que este modelo seja dividido para cada uma das lojas participantes para aumentar a precisão.

Para o cálculo das variáveis, a equipe irá utilizar os seguintes métodos:

1. Receita das lojas (V): será fornecida pelas participantes do programa;
2. Conversão (C): será calculada como o % das vendas que emitem pontos. Teoricamente, a maneira mais adequada seria quebrar a receita nas variáveis (i) ticket médio das vendas que geram pontos e (ii) total de transações em uma loja. Porém, a variável C pode ser multiplicada diretamente com a receita pois o ticket médio das vendas que geram pontos não é estatisticamente diferente que o ticket médio global.
3. Percentual de emissão: esse valor é constante nesta fase inicial da *startup* porém a expectativa é que com o desenvolvimento e expansão do negócio os lojistas sejam capazes de alocar uma quantidade fixa de pontos para cada produto.
4. Spread: também constante, o valor cobrado hoje é de R\$0,40 por ponto, mas dependendo do desempenho do negócio e do sucesso em sua implementação ele pode ser alterado.

9.1.2. Modelagem da receita do spread variável

O maior desafio no desenvolvimento do modelo de receita reside no cálculo da receita obtida no resgate proveniente do *spread* entre o valor cobrado na emissão e o valor pago de volta ao lojista no resgate, em um cenário equivalente ao das empresas de fidelidade de coalisão, onde valor cobrado pelo ponto é variável e o custo do ponto no resgate também.

O desafio da modelagem envolve a delimitação de duas variáveis: (i) o percentual médio dos pontos ainda em aberto que serão resgatados e (ii) o *spread* médio por resgate.

Portanto, a segunda fonte de receita será calculada da seguinte forma:

$$R_2 = P_t * U_m * P_m * S_2$$

Onde P_t é o total de pontos emitidos que ainda não foram usados ou expirados, U_m é o percentual deste montante que é resgatado em um período de tempo t , P_m é o preço médio cobrado por ponto e S_2 é o *spread* médio percentual por ponto resgatado.

As variáveis P e U são dependentes entre si, uma vez que o montante de pontos em aberto no sistema depende de **(i)** a quantidade de pontos emitidos em um período e **(ii)** a quantidade de pontos resgatados no mesmo período. A expectativa da equipe é que U cresça no decorrer do tempo com o desenvolvimento de uma experiência cativante para o usuário e com a expansão do programa quando os clientes terão mais oportunidades e opções no momento do resgate.

9.1.3. Equacionamento da receita

Portanto, a receita total da *startup* em um período t será calculada a partir da seguinte equação:

$$R_T = R_{1t} + R_{2t} = V_t * C_{g,t} * E_{m,t} * S_{1,t} + P_t * U_{m,t} * S_{2,t}$$

9.2. Aplicação do modelo – Estimativas iniciais

Para fins de cálculo, o horizonte de tempo da estimativa será de 3 anos divididos em 36 meses. Atualmente o programa trabalha com dois *e-commerce*s com outros dois em fase de implementação.

9.2.1. Receita 1 - *spread* fixo

Devido ao fato que as duas primeiras lojas já estão em uma fase mais avançada de penetração do programa, a equipe dividirá o estudo da receita entre essas duas primeiras empresas e as duas últimas.

O racional para delimitação de cada uma das variáveis será explicado a seguir.

Receita das lojas participantes (V)

A receita mensal atual totaliza R\$10.000.000 para os dois já em funcionamento e R\$20.000.000 para os dois últimos, totalizando R\$360 milhões ao ano, com um crescimento acima da média do mercado dado os fortes investimentos realizados em publicidade nessas empresas. Porém, a expectativa é que este crescimento se aproxime da média do mercado no decorrer dos anos quando seus *market shares* se estabilizarem, restando o crescimento orgânico

como o principal *driver* de crescimento. Portanto, após discussão com o *management* dessas empresas sobre suas expectativas para o crescimento do setor e da empresa nos próximos anos, a equipe optou por aplicar uma taxa de crescimento de 25% no primeiro ano, 20% no segundo e 15% no terceiro, o equivalente a 1,526% de crescimento mensal no período de 3 anos.

Conversão das vendas em pontos

Conforme apresentado anteriormente, a taxa de novos usuários se mantém constante a 15% dado o atual nível de publicidade nas lojas e a participação dos usuários antigos cresce consistentemente, uma vez que a base de usuários não para de crescer. É importante ressaltar que a taxa de novos usuários é calculada usando a base de clientes não cadastrados no programa como denominador, fazendo com que essa taxa de 15% se aplique ao percentual $1 - x$ dos compradores, onde x é o percentual das compras que são realizadas por usuários já cadastrados ao programa. Portanto, o impacto deste percentual tende a ser menor no tempo com o aumento da participação dos usuários antigos nas compras da loja.

O cálculo da conversão global em um mês t será dada por:

$$C_t = (1 - Ca_t) * Cn + Ca_t \quad (\text{I})$$

Onde Cn é a conversão de novos usuários (constante) e Ca_t é o % das vendas que foram realizadas por usuários antigos do programa.

Ca_t pode ser definida como:

$$Ca_t = Ra_t/V_t \quad (\text{II})$$

Onde Ra_t é a receita gerada por usuários antigos do programa no período t e V_t a receita total da loja no mesmo período. Neste modelo, V_t é uma variável externa usada para inicializar o ciclo de cálculo com crescimento constante. Já Ra_t pode ser definida como um percentual da base ativa do programa que voltou a comprar no período t , portanto sendo definida por:

$$Ra_t = Ba_t * r \quad (\text{III})$$

Nessa equação r é a recorrência média da base de usuários, uma constante previamente calculada, e Ba_t é a base ativa de clientes em t , medida através da soma da base em $t-1$ diminuída daqueles usuários que deixaram de ser ativos mais os novos usuários que entraram no programa em $t-1$. A equação pode ser descrita da seguinte forma:

$$Ba_t = Ba_{t-1} * (1 - ta) + Rn_{t-1} \quad (\text{IV})$$

Onde Rn são os novos usuários do programa em $t-1$ e ta a taxa de desativação da base.

Finalmente, Rn é dada pela aplicação da taxa de conversão de novos clientes Cn (constante) aos usuários que ainda não são participantes do programa em t , sendo definida então por:

$$Rn_t = (V_t - Ra_t) * Cn \quad (\text{V})$$

Assumindo $ta = 10\%$, $Ra_0 = 0$ e um V_0 qualquer com crescimento mensal de 1,526%, temos a seguinte curva de conversão dos lojistas:

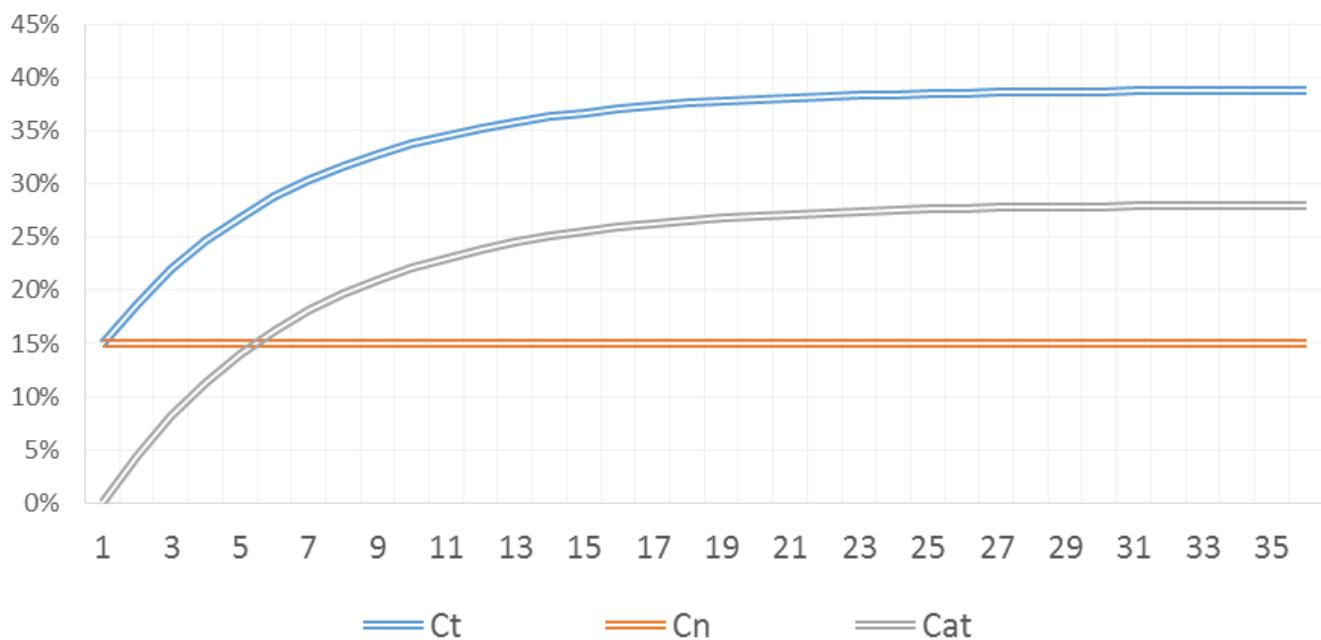


Figura 13. Evolução da conversão global de vendas em pontos

Neste estudo a variável de maior incerteza é a taxa de desativação do usuário, uma vez que o programa ainda está em sua fase inicial e não possui informação ainda sobre seu desempenho. Já as variáveis de recorrência da base r , a conversão em novos usuários Cn e o crescimento da receita das lojas participantes já foram estimadas e apresentam estabilidade nos meses em que foram medidas.

Portanto, um estudo da variação da conversão em função de ta é recomendável na estimativa de um ta conservador mas que não fuja da realidade observada da conversão global até o momento. Para $ta = 2\%$, obtém-se:

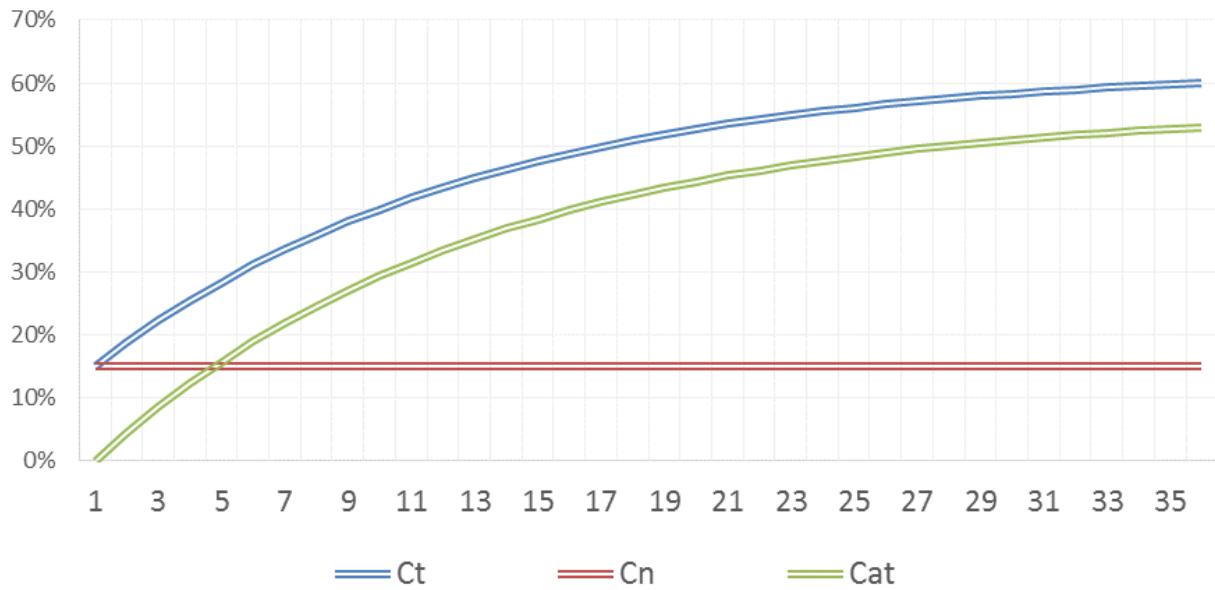


Figura 14. Evolução da conversão global de vendas em pontos para $ta=2\%$

E para $ta = 15\%$:

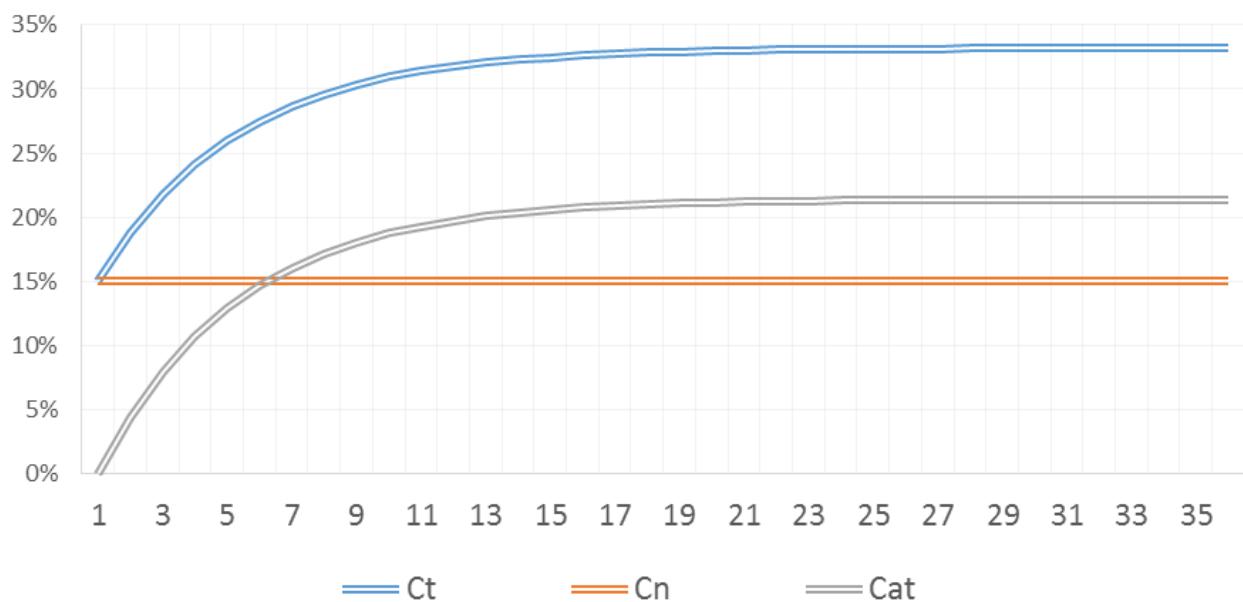


Figura 15. Evolução da conversão global de vendas em pontos para $ta=15\%$

Nos primeiros 6 meses do programa a conversão continua a crescer consistentemente sem dar sinais de estabilização, motivo pelo qual pode-se rejeitar a hipótese de ta maior que 10% neste momento. De forma a manter uma abordagem conservadora para a expansão do programa e realizar uma especificação do *spread* fixo realista e que não obrigue a empresa emitir muitos pontos para se manter solvente, a equipe optou por seguir em frente com a curva onde $ta = 10\%$.

É importante ressaltar que, apesar das tentativas da equipe de minimizar os efeitos da incerteza no modelo, ele ainda se encontra em um alto nível e será necessário rodar novamente esta análise de forma a atualizar o estudo.

Percentual de emissão de pontos

Esta variável começou o programa a 2% e hoje se encontra a 7%. Portanto, a cada R\$1,00 em compras, o cliente ganha 0,07 pontos.

Estimativa de emissão de ponto no tempo

A partir da receita e da conversão global no tempo já é possível estimar o comportamento da emissão de pontos nos primeiros anos de vida da *startup*, conforme o gráfico abaixo:

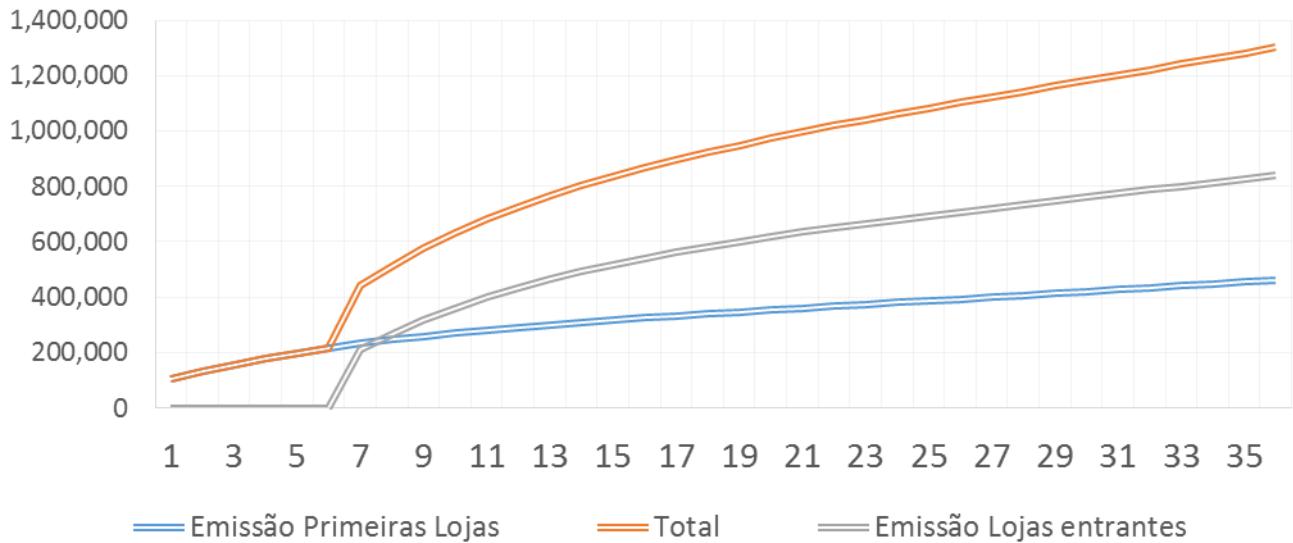


Figura 16. Evolução da emissão de pontos nas lojas participantes

Portanto, ao final de 36 meses, assumindo que a rede de lojas se mantenha nas 4 citadas, a expectativa é de que o programa atinja 1.400.000 pontos emitidos mensalmente. Em outras palavras, o programa estará adicionando mensalmente R\$1.400.000 à sua economia virtual de pontos.

Estimação da receita do spread fixo

Conforme explicado anteriormente, toda a receita obtida com a taxa cobrada por ponto emitido deve ser capaz de sustentar toda a operação da empresa, uma vez que a receita obtida através do *spread* variável no resgate é altamente volátil e de difícil previsão. Desta forma, o faturamento mensal da empresa deve evoluir seguindo a seguinte curva no tempo:

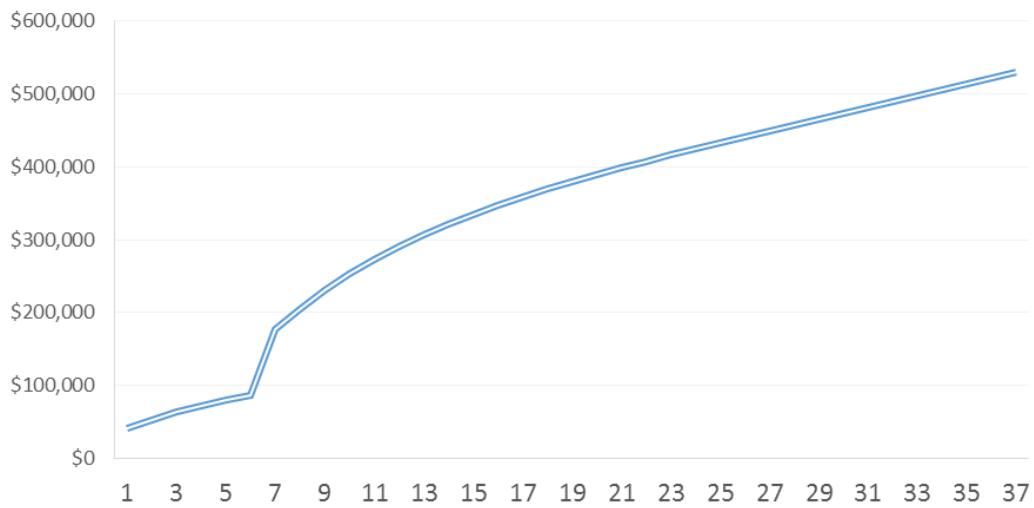


Figura 17. Previsão de faturamento mensal da empresa

Portanto, seguindo o atual modelo, a expectativa é que ao final dos 3 primeiros anos a empresa atinja um faturamento mensal por volta de meio milhão de reais.

9.2.2. Receita 2 - *spread* variável

A equação desenvolvida para o cálculo da segunda parte da receita é dada por:

$$R_2 = Pu_t * U_m * P_m * S_2$$

Nesta segunda equação as variáveis com maior grau de incerteza são o percentual de pontos não utilizados que serão resgatados e o spread percentual obtido por ponto. A evolução da quantidade de pontos emitidos já foi determinada no item acima e o preço cobrado por ponto já foi fixado no capítulo anterior (R\$0,20). Para fins de modelagem, será assumido que o preço do ponto subirá linearmente nos 3 anos até atingir R\$0,40, uma vez que a expectativa é que o *breakage* cairá assim que o programa conseguir desenvolver uma experiência cativante para o usuário.

A evolução do montante precisa ser calculada período a período através da contabilização dos fluxos de entra e saída de pontos:

$$P_t = P_{t-1} + Pe_{t-1} - Pu_{t-1} - Px_{t-1}$$

Onde Pe representa o total emitido em t , Pu representa o total resgatado em t e Px o total de pontos expirados em t . Pe já foi calculado anteriormente, restando definir Pu e Px .

Para o cálculo da quantidade de pontos utilizados em um determinado período com maior precisão é preciso utilizar o conceito da vida do ponto, ou seja, o percentual dos pontos que são

utilizados em cada período m após sua emissão até o momento de sua expiração, com m variando de 1 até 24 meses, momento da expiração do ponto. Uma vez estruturada a curva, basta aplicar a taxa de uso Tu_m no período t para todos os pontos com m períodos de vida, conforme a equação:

$$Pu_t = \sum_{m=1}^{24} Tu_m * P_{m.t}$$

Onde $P_{m.t}$ representa o total de pontos não utilizados com m períodos de vida em t .

No capítulo 6 foi apresentado o primeiro aspecto dessa curva após a coleta de dados iniciais do programa, porém não é possível trabalhar com este modelo uma vez que ele representa o programa em um estado MVP e sem o aumento do percentual emitido por venda. A curva utilizada para fins de modelagem será um decaimento linear do percentual de pontos emitidos em uma data t até o *breakage*, estimado hoje em 20% dado o *status* inicial do programa, o equivalente a dizer que 2,5% dos pontos emitidos são utilizados todo mês. Com o desenvolvimento da experiência e o engajamento do usuário a expectativa é que este valor suba com o tempo.

Para ilustrar o modelo, caso 100 pontos sejam emitidos no dia primeiro de janeiro de 2014, 2,5% destes pontos serão usados mensalmente nos meses subsequentes até o dia 31 de dezembro de 2015, quando os 40 pontos restantes serão expirados.

Os resultados obtidos através do modelo em termos de uso e expiração dos pontos no tempo foi:

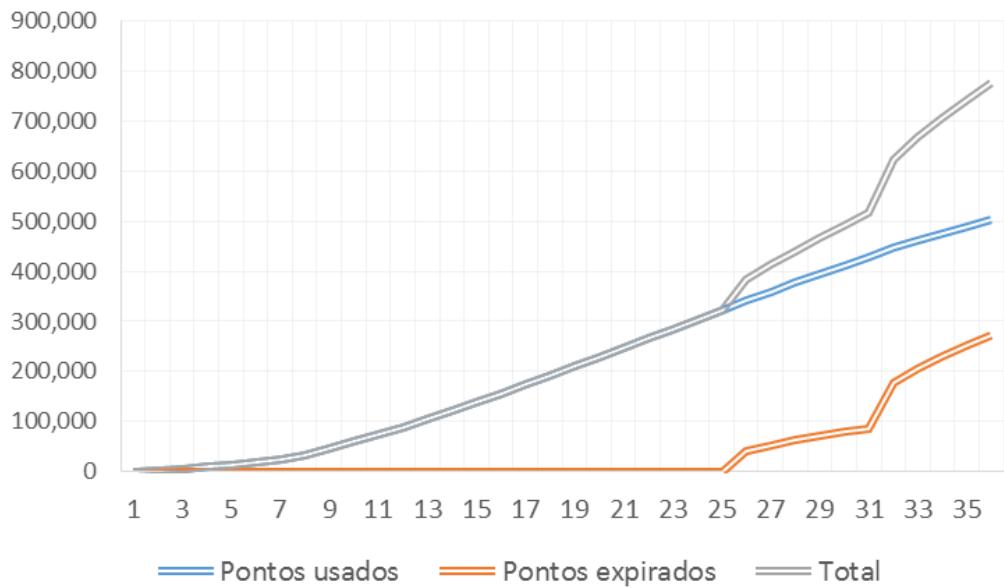


Figura 18. Previsão de uso e expiração do ponto no tempo

Portanto, a expectativa é de um uso aproximado de 500.000 pontos mensais ao final dos três anos com um *breakage* em rápido crescimento, atingindo 300.000 pontos. Lembrando que o *breakage* é um cenário de *spread* 100%, ou seja, todo o valor cobrado na emissão vira receita.

É importante ressaltar que a expectativa de *breakage* está sendo usada para diminuir o preço cobrado por ponto na emissão, tornando o *spread* médio entre o valor cobrado e o ocorrido consideravelmente menor, uma vez que a receita obtida no *breakage* poderá ser usada para cobrir um eventual cenário onde, em um determinado mês, o custo médio por ponto usado é maior que o preço médio cobrado.

Por isto, a expectativa da equipe é que o *spread* médio se mantenha em um intervalo entre -25% e 25%, sendo que qualquer valor fora deste intervalo indica uma especificação incorreta do ponto. Realizando um teste de stress nos possíveis valores para o *spread* entre -25% e 25% e somando a receita dos pontos expirados, obtém-se o seguinte espaço:

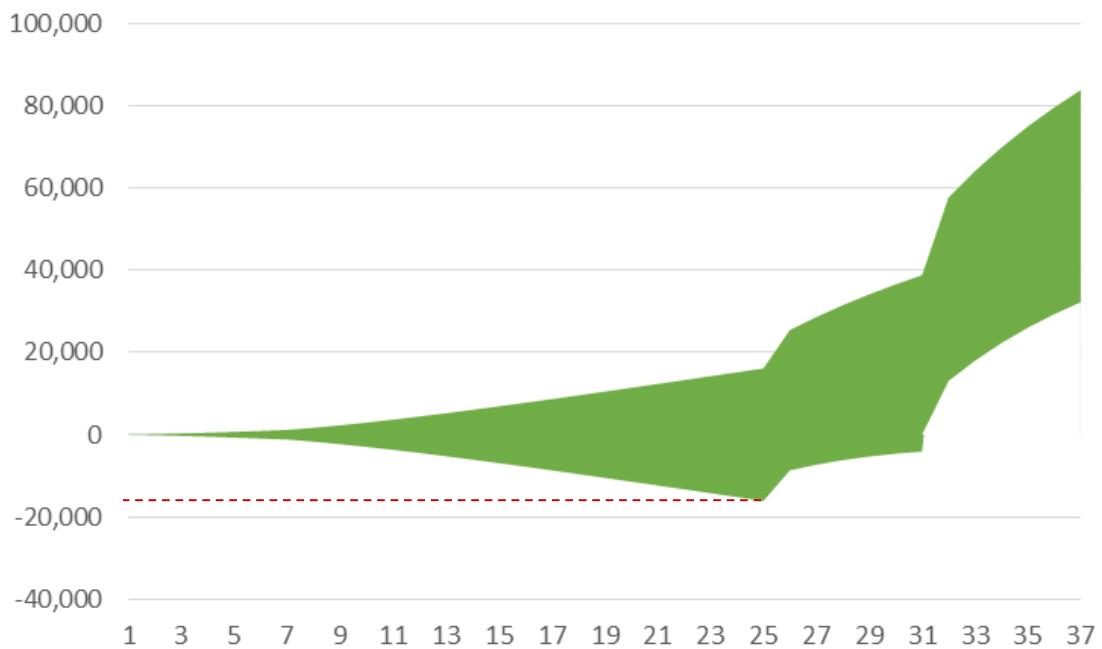


Figura 19. Espaço da receita potencial de *spread* variável mensal no tempo

Portanto, no pior dos cenários, a expectativa é que a *startup* tenha um prejuízo máximo de R\$20.000 durante o segundo ano do programa quando a quantidade de pontos no mercado já será grande porém a receita advinda da expiração ainda não começara a ocorrer.

9.2.3. Receita Total

A receita total da *startup* em seus primeiros três anos de vida estará dentro do seguinte espaço:

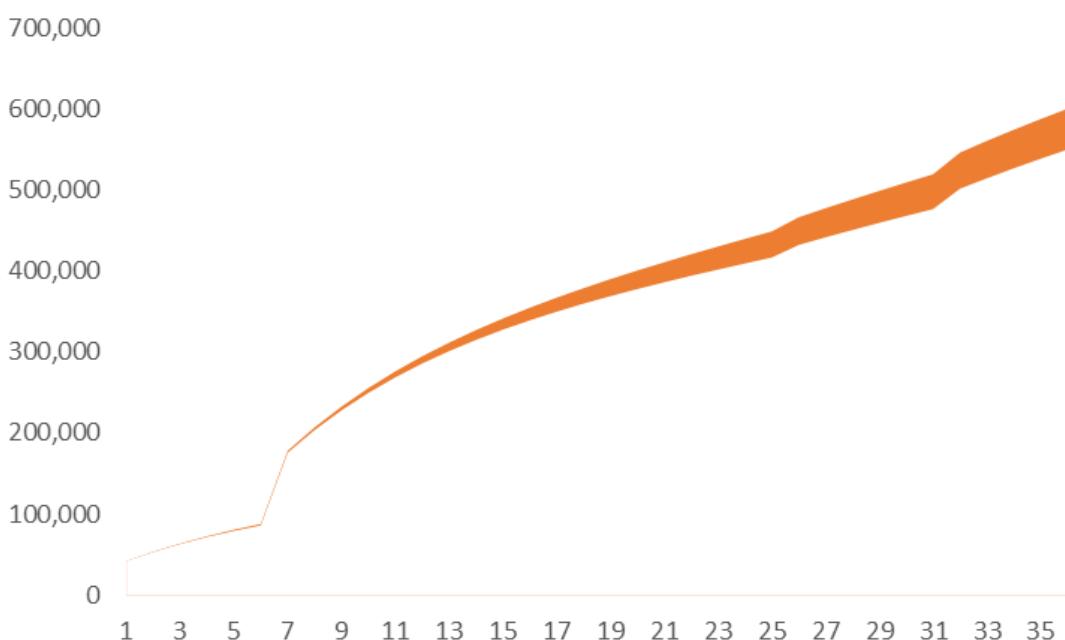


Figura 20. Espaço da receita total mensal potencial no tempo

Adicionando a receita com *spread* variável a receita esperada pela empresa após 3 anos varia entre R\$550.000 e R\$600.000 mensais. É importante ressaltar que este modelo de receita não inclui nenhum tipo de expansão comercial agressivo, sendo apenas um estimador de qual é a receita esperada em um cenário no qual o programa não se expande para fora das lojas do grupo. Os resultados obtidos são bastante animadores uma vez que a estrutura de custo variável deste negócio é próxima de zero, gerando margens altíssimas que compensam o potencial limitado de geração de receita.

9.2.4. Estudo de riscos

O principal risco deste modelo de receita está nos eventos de ponte de cauda, ou seja, quando um número muito maior que o esperado de pontos é utilizado em um determinado mês em um cenário no qual a grande maioria dos pontos geram uma necessidade de ressarcimento maior que zero – quando um ponto é utilizado em uma loja diferente da emissora em uma compra onde os pontos representam mais que 10% do valor da compra. Portanto, a equipe julgou importante avaliar o tamanho potencial do passivo que está emitido contra ela e qual seria o rombo de caixa em um cenário de estresse, ou seja, quando as variáveis do modelo de ressarcimento em um determinado mês forem muito maiores que os valores estipulados no modelo preditivo de precificação do ponto.

Atualmente, os valores utilizados são de 20% de *breakage*, 30% de pontos usados em uma loja diferente da emissora representando 50% do valor total da compra, totalizando R\$0,20 por ponto emitido. Assumindo que o cenário de emissão e resgate do ponto continue o mesmo do estudo acima, o total de pontos em aberto no sistema e o caixa da empresa se comportará conforme o gráfico:

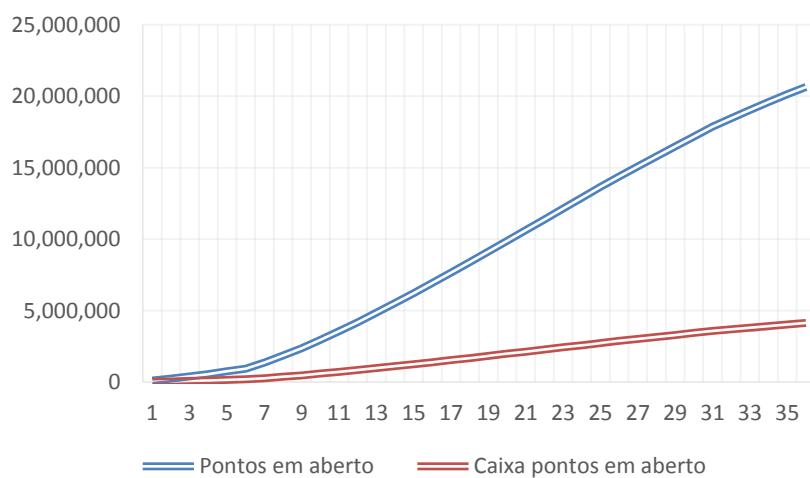


Figura 21. Quantidade de pontos em aberto e conta caixa no tempo

Ao final dos 36 meses, teremos 21.169.548 pontos em aberto com R\$4.233.910 em lastro para cobrir o custo destes pontos, ou seja, R\$0,20 por ponto emitido. Assumindo um cenário onde, em um determinado mês, **(i)** 50% dos pontos em aberto são usados (cenário de estresse em situações como natal), **(ii)** representam 100% do valor da compra e **(iii)** 60% desses pontos são usados em lojas diferentes da emissora, haverá uma necessidade de resarcimento médio de $R = 60\% * \frac{100\%-10\%}{100\%} = R\$0,54$ por ponto, R\$0,34 acima do valor cobrado na emissão de R\$0,20.

Este cenário, para cada mês a partir do mês zero, tem o seguinte impacto no caixa:

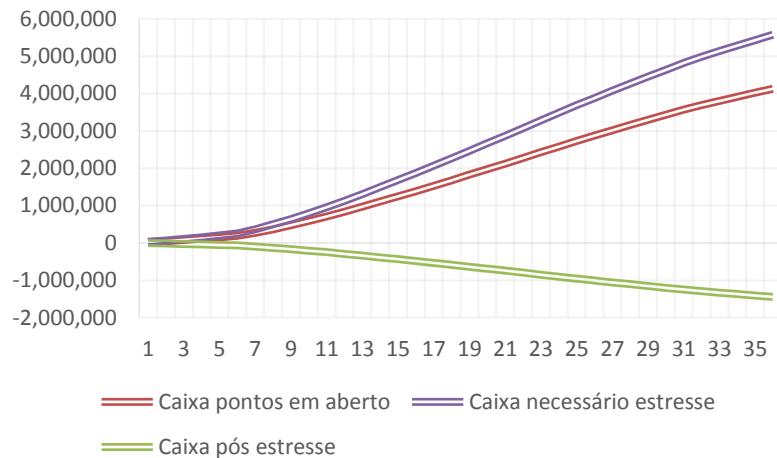


Figura 22. Simulação da evolução do caixa

O impacto desse cenário de estresse é melhor observado se compararmos o valor desse rombo de caixa como um percentual da receita total obtida no mês, conforme gráfico abaixo:

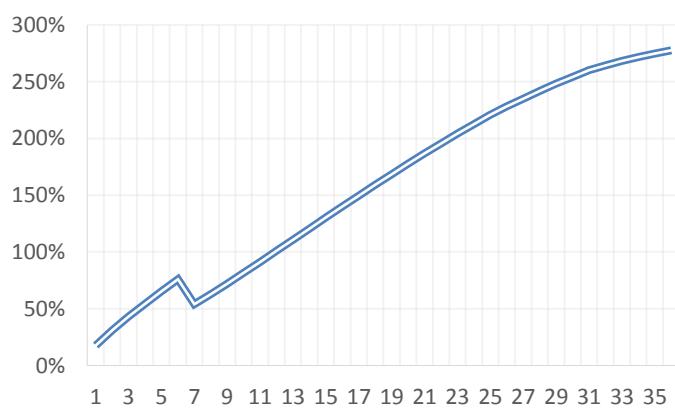


Figura 23. Rombo no caixa como percentual da receita do mês

Portanto, o impacto desse cenário de estresse no caixa da empresa se torna cada vez mais relevante no tempo, atingindo 280% da receita no trigésimo sexto mês, resultado do grande

descompasso entre a quantidade de pontos emitidos em um mês versus a quantidade resgatada. Desta forma, é fundamental a constante avaliação da exposição do caixa da empresa aos pontos em aberto, reavaliando os cenários de estresse mensalmente de forma a gerir o valor a ser cobrado pelo ponto, especialmente nos primeiros anos de operação quando ainda não haverá dados o suficiente para medir com a devida relevância estatística o valor mais seguro para se cobrar do ponto. Porém, com uma adequada gestão de risco e de caixa, a empresa deverá ser capaz de, no futuro, aguentar o impacto desta situação de estresse sem maiores problemas.

Resumindo, a empresa deverá desenvolver um sistema futuro que seja capaz de **(i)** identificar com alguma antecedência as mudanças no comportamento dos pontos em aberto e **(ii)** aumentar o valor cobrado por ponto a partir desta mudança. Também é importante estabelecer no estatuto da empresa a obrigação e dedicar um percentual da receita mensal a um fundo de emergência que pode ser usado em casos de emergência, situação similar à regra do compulsório criado pelo banco central que deve ser utilizado pelos bancos locais. Outro mecanismo importante é incluir no contrato junto com as lojas uma cláusula onde, em caso de estresse, elas absorvam uma parte deste rombo de caixa.

Tais mecanismos deverão ser melhorados durante a vida da *startup*, quando a experiência adquirida no negócio mais os dados coletados deverão oferecer melhores *insights* à equipe relativa a maneira como se deve trabalhar com este risco. Para um artigo futuro, seria interessante observar quais mecanismos de risco utilizados pelas instituições financeiras, como bancos e seguradoras, seriam úteis na economia de pontos da *startup*.

9.3. Estrutura de custos – estimativas iniciais

Diferentemente da receita, de difícil previsão, o dimensionamento da estrutura de custos e despesas da empresa é relativamente simples, uma vez que a empresa não possui muitas fontes de custo, uma vez que este é um produto 100% virtual onde os custos não são proporcionais ao tamanho da empresa, uma vez que uma equipe de TI é capaz de gerir o programa independentemente do número de participantes/lojas.

O principal objetivo nesta seção é calcular o custo e despesa total mensal da empresa nos primeiros anos de forma a determinar o tamanho do aporte de capital que será necessário para cobrir o prejuízo nos primeiros anos de vida do programa.

Os custos do programa envolvem uma parcela do salário da equipe de infraestrutura da empresa e os custos associados à hospedagem do programa na nuvem. As outras despesas

envolvem a equipe de desenvolvimento de novas aplicações, RH/Financeiro, Marketing e comercial. Dada a natureza enxuta da *startup* e a ausência das funções de produção, logística e venda, a expectativa da equipe é que a empresa, uma vez estabilizada, não venha a ter mais que 20 funcionários divididos nesses segmentos.

Os custos a seguir representam a expectativa da equipe dos custos por funcionário, já incluso todos os benefícios e impostos:

- Equipe de desenvolvimento de novas aplicações – R\$12.500;
- Equipe de infraestrutura – R\$12.500;
- Equipe comercial – R\$8.000;
- Financeiro/RH – R\$8.000;
- Marketing – R\$8.000;

Os altos custos relacionados à equipe de TI se deve à ausência de funcionários de qualidade no mercado hoje, gerando uma alta apreciação dos poucos funcionários de qualidade existentes no setor hoje.

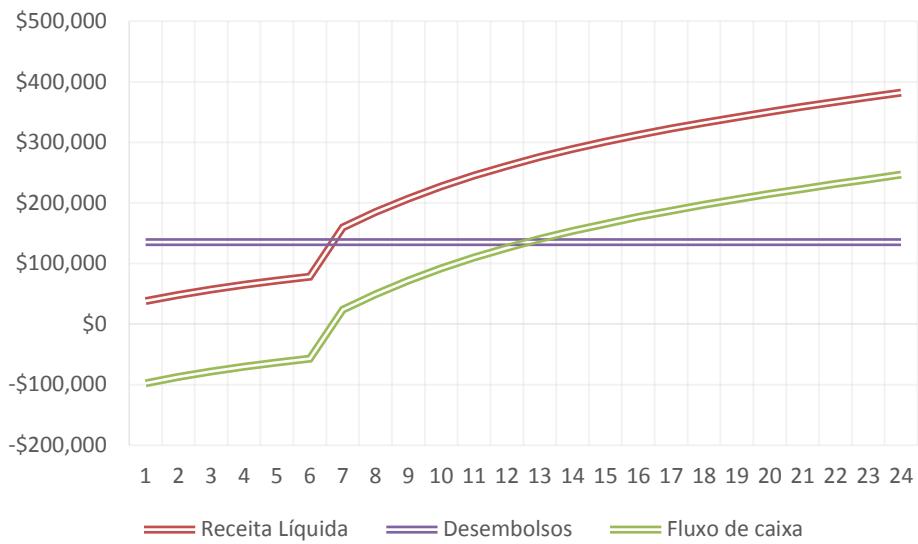
Para o desenvolvimento do programa pleno pós-MVP mantendo as quatro lojas atuais, a equipe julga necessário os seguintes funcionários:

- Equipe de desenvolvimento de novas aplicações – 3;
- Equipe de infraestrutura – 2;
- Equipe comercial – 1;
- Financeiro/RH – 3;
- Marketing – 2;

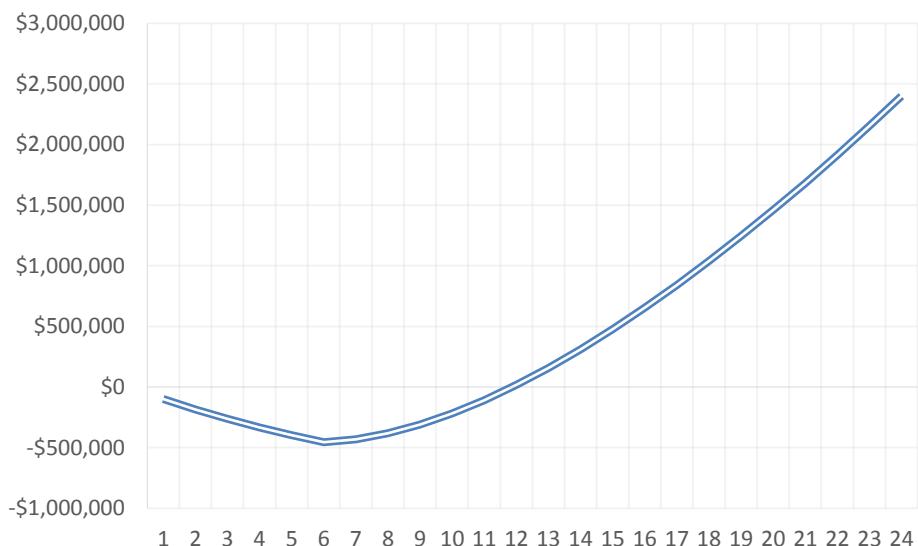
Portanto, o custo total com pessoal por mês será de R\$110.500 nesta fase inicial do projeto. Adicionando os custos atuais de locação e manutenção do escritório em R\$15.000 e os custos de hospedagem do programa nos servidores *Amazon* de R\$10.000, a empresa possui uma estrutura de custo e despesa totalizando R\$135.500 por mês.

9.4. Fluxo de caixa e necessidade de aporte de capital

Assumindo que este desembolso mensal se mantenha constante nos primeiros 2 anos do programa e uma alíquota de 10% da receita bruta relativo a ISS/PIS/COFINS, a empresa apresenta o seguinte fluxo de caixa:

**Figura 24. Previsão de fluxo de caixa mensal**

O fluxo de caixa acumulado é negativo no primeiro ano de vida da empresa, sendo a partir daí que o investimento feito começa a se pagar:

**Figura 25. Fluxo de caixa acumulado**

O aporte de caixa necessário para o desenvolvimento do programa será de aproximadamente R\$500.000 nos primeiros 7 meses de vida. Dado os bons números obtidos, é possível planejar uma expansão da equipe de desenvolvedores já a partir do segundo ano e o início dos investimentos em marketing.

Assumindo a contratação de mais 3 desenvolvedores e o investimento de R\$100.000 mensais em publicidade, o fluxo de caixa acumulado se comporta da seguinte forma:

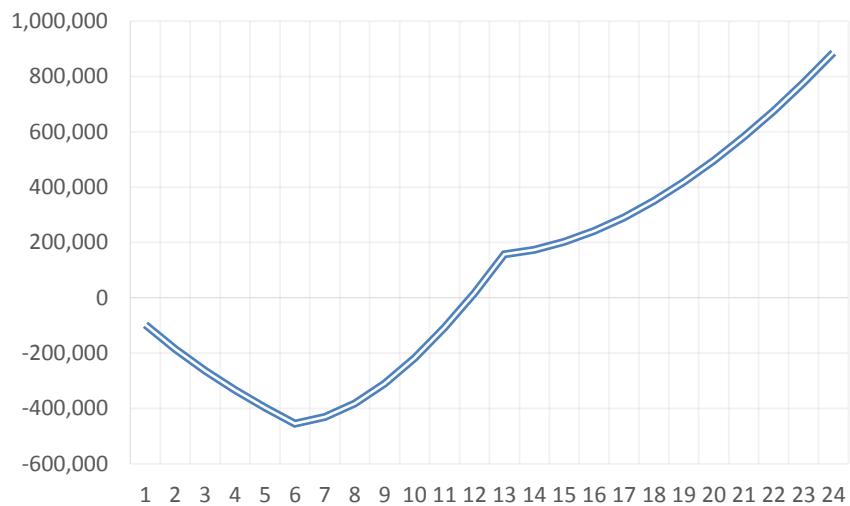


Figura 26. Fluxo de caixa acumulado com ampliação dos gastos

Portanto, mesmo com a expansão do desembolso mensal para aproximadamente R\$273.000, a geração de fluxo de caixa se mantém constante, provando a alta rentabilidade do negócio, permitindo até mesmo uma redução no *spread* fixo cobrado das empresas durante possíveis negociações.

9.5. Conclusões

Os bons resultados obtidos a partir do modelamento da receita servem para equilibrar o fato que a expansão comercial do programa é muito mais limitada quando se analisa o total de parceiros comerciais que ela pode vir a ter, uma vez que o conceito de exclusividade implica nisto.

Ainda mais importante, este modelo mostra que com as atuais parceiras a empresa já consegue se sustentar e ser lucrativa, eliminando a necessidade de investimentos externos para expansão, uma vez que a equipe não deverá crescer muito mais.

10. DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O produto desenvolvido pela equipe atingiu várias classes que não participavam de programas do gênero em um setor pouco explorado pelos atuais *players*, o *ecommerce*, devido à difícil penetração e monetização quando comparado com os programas de pontos dos cartões de crédito, mimetizando assim uma estratégia conhecida como ‘oceano azul’, onde empresas buscam novos mercados e setores ainda não explorados da economia, criando novas fontes de valor. Um exemplo clássico foi o desenvolvimento da linha de produtos *iPhone*, da *Apple Computers*, que levou o conceito de smartphone, antigamente focado apenas no setor corporativo, à todo o resto da economia.

Entretanto, a necessidade de desenvolvimento deste produto surgiu a partir dos problemas enfrentados pelos *ecommerces* em desenvolver um diferencial competitivo que vá além do fator preço. Até o capítulo sete foram estudadas maneiras de se desenvolver um programa de fidelidade que fugisse do padrão visto hoje, algo de real valor para o usuário, sem analisar a fundo questões como a estratégia do setor e como a empresa deve se enquadrar nela. Agora, uma vez definido a estrutura do produto e provado que ele é viável tanto do ponto de vista funcional quanto do ponto de vista de negócio, como foi observado pela alta geração de caixa do modelo de receita, é possível realizar uma análise estratégica do setor para obter um diagnóstico sobre o melhor caminho a ser seguido nesta fase de expansão, tanto do ponto de vista funcional quanto do ponto de vista de negócio.

Inicialmente serão estudadas as forças competitivas para mapear o cenário da indústria de fidelidade e em seguida identificar como a empresa se enquadra nela. A partir desta análise será possível determinar grupos estratégicos no setor através de uma análise SWOT que indicarão os pontos fortes e fracos das empresas do setor, especificando assim o oceano azul no qual a *startup* se encontra.

Em seguida, será realizado um estudo profundo dos drivers de geração de valor do programa tanto para o lojista quanto para o usuário final, para a partir deles definir qual deve ser o foco para o desenvolvimento futuro do programa. Para tanto, serão avaliados os critérios competitivos da organização para identificar quais são as competências essenciais do negócio. A partir da definição dessas *core competences* é possível determinar quais estratégias funcionais a serem priorizadas. Uma vez posicionada dentro do cenário competitivo, é possível traçar uma

estratégia corporativa que permita um domínio do varejo e que expanda e proteja seu ‘oceano azul’.

Isto é especialmente importante nesta fase inicial pois é fundamental o desenvolvimento de um produto que possua diferenciais difíceis de serem reproduzidos por novos entrantes, evitando assim a perda da disputa para entrantes tardios que copiam a estratégia vencedora e aplicam uma grande quantidade de capital para tomar o mercado rapidamente, fenômeno corriqueiro.

10.1. Estudo das forças competitivas

Concorrência e grupos estratégicos – Os principais competidores no setor são os programas de fidelidade de coalisão que funcionam sob um modelo de não-exclusividade onde todas as empresas interessadas podem fazer parte do programa, independentemente da sobreposição de empresas concorrentes. Isto torna o produto oferecido em uma *commodity*, uma vez que o programa deixa de ser um diferencial, conforme já discutido anteriormente. Em paralelo, essas empresas possuem nos bancos e seus programas de fidelidade de cartão de crédito sua principal fonte de renda, representando mais de 80% dos pontos emitidos.

Seu modelo de negócio se baseia no desenvolvimento de uma grande base de clientes engajados ao programa ao mesmo tempo que busca oferecer muitas opções de acúmulo de pontos, com o objetivo de maximizar a quantidade de pontos obtidos por real que o usuário gasta em seu dia-a-dia. Portanto, *o foco estratégico dessas empresas está em garantir que o usuário faça a maioria das suas compras em locais que emitem pontos, motivo pelo qual eles não restringem seu programa a um único banco ou a um único ecommerce de eletrônicos*.

Ao analisar o caso do varejista em específico, observa-se que o valor gerado varia entre os modelos (coalisão vs. *startup*): no modelo de coalisão, o benefício que o lojista teoricamente ganha é o da nova venda, ou seja, quando o usuário opta por fazer uma compra em sua loja porque ganha pontos. Porém, como este é um fator não exclusivo, ao entrar no programa, o que o lojista busca é o oposto: a garantia de que não perderá uma venda pelo fato de não emitir pontos daquele programa. Já no programa da *startup* o objetivo do lojista ao utilizá-lo é outro: obter um diferencial competitivo que lhe permita reter seus usuários e aumentar o valor de seu ciclo de vida. Portanto, dado que o objetivo do lojista ao usar o programa não é o mesmo em ambos os casos, **pode-se afirmar que as empresas de coalisão não são concorrentes diretas da startup, pertencendo a um outro grupo estratégico dentro da indústria, reforçando o caráter oceano azul do negócio**. Para o lojista, basta emitir os pontos da empresa de coalisão

quando necessário ao mesmo tempo que endossa e estimula esses mesmos usuários a também participar de seu programa próprio de fidelidade, um programa onde a fidelidade é efetivamente ao lojista.

Em termos de grupos estratégicos, é possível fazer a seguinte distinção entre as várias empresas do setor:

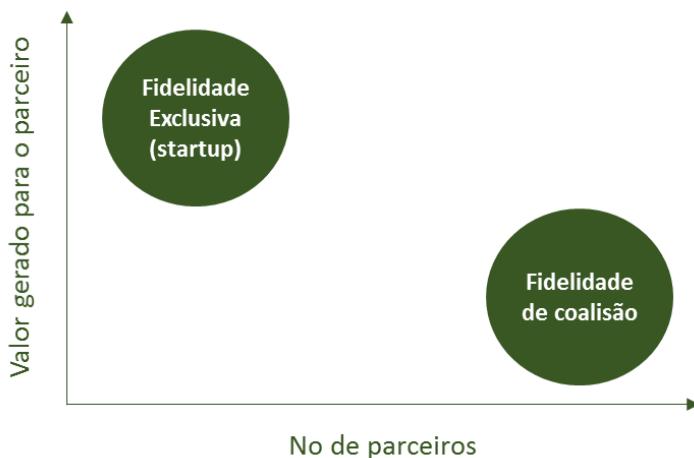


Figura 27. Grupos estratégicos no setor de fidelidade

Portanto, pode-se afirmar que a *Startup* está no processo de desenvolvimento de seu oceano azul, ao criar um novo modelo de negócio que preza pela parceria com poucas empresas ao invés de ir em busca de um modelo global e comoditizado visto hoje em dia. Também pesa a seu favor o fato que todos os concorrentes do mercado são focados na principal geradora de premiações, que são os programas de cartão de crédito.

Fornecedores e Clientes— no caso da *startup*, o fornecedor é também o cliente do programa, pois quem oferece as premiações dadas são os próprios lojistas que pagam pelos pontos, portanto é necessário avaliar a força do lojista tanto na emissão quanto no resgate dos pontos.

Os lojistas representam a única fonte de receita da *startup* e sua influência no desenvolvimento do negócio é chave. Conforme desenvolvido no modelo de receita acima, apenas quatro clientes são responsáveis pela totalidade da receita no momento, dando uma força muito grande a elas, incorporando ao negócio um sério fator de risco pois, caso um desses clientes opte por sair, a receita da empresa será seriamente prejudicada ao mesmo tempo que o produto perde seu valor, pois quanto menor o número de lojistas participantes, menor o valor do ponto na visão do usuário. Desta forma, o *management* do negócio deverá sempre estar o mais alinhado e próximo possível de seus poucos clientes.

Porém, com a expansão para novas lojas em paralelo à expansão da base de usuários, este cenário tende a se reverter, pois a influência de um único cliente será reduzida ao mesmo tempo em que a base de usuários será grande o suficiente para simular um efeito no lojista similar ao observado hoje nas empresas de coalisão: não participar do programa representa a perda da venda de todos os usuários do programa.

Portanto, é fundamental para o desenvolvimento do negócio a adoção de uma estratégia pró lojista, ou seja, garantir que todos seus desejos sejam realizados até o desenvolvimento de uma base de clientes mais extensa.

Novos entrantes – dada a natureza virtual do produto, o desenvolvimento de programas concorrentes com o mesmo enfoque estratégico é simples e com uma baixa barreira de entrada do ponto de vista tecnológico. Porém, o desenvolvimento de uma base de lojistas engajados ao programa especialmente em seu começo é uma barreira muito difícil de ser batida por empreendedores, limitando o surgimento de novos concorrentes a (i) possível associação entre lojistas de vários setores para a criação de uma *venture* própria e (ii) ao desenvolvimento de subsidiárias das empresas de coalisão que se encaixem no grupo estratégico da *startup*.

10.2. Desenvolvendo um diferencial competitivo duradouro para o lojista – estudo das *core competences* e priorização das estratégias funcionais

Conforme já determinado anteriormente, os principais objetivos competitivos de um programa de fidelidade sob a ótica do cliente (lojista) são:

- Aumento no valor do ciclo de vida do cliente;
 - Impacto combinado do aumento na recorrência, conversão e ticket deduzindo o custo do ponto ($R\$1 + spread$ de $R\$0,40$)
- Aquisição de novos clientes a baixo custo;

Internamente, esses objetivos são traduzidos nos seguintes critérios competitivos do programa:

- Facilidade de acúmulo;
- Rapidez no resgate (liquidez do ponto);
- Variedade de premiações;
- Experiência do usuário;
- Preço do *spread*;

Todos estes critérios são fundamentais para o desenvolvimento do programa, dado que cada um deles são requisitos do processo de acúmulo e resgate enquanto que o custo do *spread* é determinante no valor do ciclo de vida do cliente para o lojista. Devido à ausência de competidores diretos, é necessário fazer uma análise teórica de cada um destes critérios sob o ponto de vista da dificuldade de replicação/melhoria por um eventual concorrente. O principal objetivo é o desenvolvimento de um diferencial competitivo duradouro que mine qualquer iniciativa da concorrência que leve a um processo de ‘comoditização’ e que obrigue a equipe a diminuir o *spread* cobrado para manter a atratividade financeira do programa.

Facilidade de acúmulo – representado pelo número de parceiros do programa e pela quantidade de pontos emitidos por real gasto em compras. Este critério é de difícil replicação dada a complexidade comercial e operacional de estruturação de um programa que englobe vários grandes *players* do varejo, mas uma vez que tal estrutura é montada, ambos os programas se tornam equivalentes. Portanto, a única forma de manter este diferencial competitivo é estar sempre à frente dos competidores na corrida por mais parceiros, sendo necessária a expansão para setores além do varejo online em direção ao setor de serviços e varejo físico.

Rapidez no resgate e variedade de premiações – o conceito de liquidez do ponto aqui desenvolvido através da fixação do câmbio ponto/R\$ e sua transformação em desconto representa o ápice que pode ser atingido em termos de liquidez, uma vez que o ponto se tornou uma moeda paralela. A única forma de aumentar a liquidez dentro deste conceito é aumentando o número de estabelecimentos que aceitam pontos. Neste ponto é válido citar o conceito econômico de moeda forte, onde a força e valor de uma moeda é medida pelo número de pessoas que a aceitam como uma reserva de valor.

O mesmo raciocínio se aplica à questão da variedade de premiações, porém neste quesito é possível desenvolver uma série de iniciativas virtuais para uso do ponto que não envolvem a expansão da rede de parceiros, por exemplo o desenvolvimento de jogos e outros passatempos virtuais onde o ponto pode ser consumido. Um exemplo deste fenômeno são as empresas Zynga e King, criadoras dos jogos *FarmVille* e *CandyCrush*, que hoje valem mais de US\$10 bilhões em valor de mercado.

Portanto, a liquidez da moeda como um diferencial competitivo segue a mesma lógica do critério de facilidade de acúmulo, onde a questão chave é sempre se manter à frente da concorrência em relação ao número de parceiros.

Porém, esta diferença tende a se estreitar com o tempo, uma vez que as opções para expansão comercial vão se limitando, fazendo com que um processo de eliminação da diferenciação se torne inevitável no longo prazo. Desta forma, manter-se à frente da concorrência em relação ao tamanho da base parceira é fundamental para o crescimento do programa no curto e médio prazo, porém no longo prazo os outros critérios competitivos precisam ser explorados de forma a evitar a ‘comoditização’ e a consequente diminuição no *spread* cobrado, sendo este o motivo pelo qual a experiência do usuário no programa se torna chave para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável que justifique o preço do *spread*.

Experiência do usuário – representa todos os mecanismos de incentivo que podem ser desenvolvidos com o intuito de aumentar o engajamento do usuário com a plataforma, exceto o aumento da rede de parceiros. Tais iniciativas podem tomar várias formas como, por exemplo, o desenvolvimento de jogos virtuais, conforme citado acima. Neste momento é necessário revisar o fenômeno do *gamification*, ou seja, a aplicação de uma série de conceitos vistos nos esportes e jogos virtuais ao produto, um fenômeno que já abrange uma série de grandes empresas ao redor do mundo. Por exemplo, o desenvolvimento de classes de usuários é um mecanismo simples e muito eficiente para estimular a competição interna entre os usuários, criando assim um vínculo do usuário com a plataforma. Este mecanismo foi muito bem sucedido durante a expansão dos programas de milhas aéreas nos Estados Unidos, conforme estudado por Zichermann (2013). Outro caso estudado pelo autor envolve a rede social *Facebook* que, em busca de estimular seus usuários a criarem mais *posts* no site, criou o sistema de *likes* – onde um amigo do usuário pode ‘dar um *like*’ em uma postagem de seu amigo. Neste caso, o botão *like* funciona como um mecanismo de *feedback* instantâneo, onde o número de *likes* é um motivador para a pessoa continuar a desenvolver esse hábito de postar.

10.2.1. Definição das *core competences*

Conforme observado acima, os elementos mais importantes para o sucesso do programa envolvem dois aspectos: (i) no curto e médio prazo, uma agressiva expansão comercial que garanta a dianteira do programa em relação aos critérios de acúmulo, resgate e premiação ao mesmo tempo que (ii) desenvolve uma série de mecanismos com o objetivo de criar fortes vínculos do usuário com o programa de forma a desenvolver um diferencial competitivo no longo prazo que não pode ser igualado pela concorrência.

Desta forma, as principais competências que precisam ser desenvolvidas e estruturadas são a competência comercial e a competência de desenvolvimento do produto, sendo estas as duas estratégias funcionais a serem priorizadas pelo management da empresa.

10.3. Conclusão

De forma a aproveitar o período de oceano azul do setor e estabelecer uma série de diferenciais competitivos que mantenham a empresa em vantagem no curto e longo prazo, é fundamental um rápido crescimento comercial com o objetivo de atingir o maior número possível de parceiros, estabelecendo assim uma vantagem competitiva que só poderá ser equiparada por novos entrantes no longo prazo. Enquanto isto, a empresa deverá continuar o desenvolvimento do produto com o objetivo de expandir a experiência do usuário, de forma que no longo prazo, quando os competidores se equiparem em tamanho, o programa já seja capaz de oferecer uma experiência que cativa e crie vínculos do usuário com o programa, diminuindo assim a chance do usuário mudar de programa, criando uma vantagem competitiva duradoura.

11. CONCLUSÃO

Este trabalho de formatura desenvolveu um programa de fidelidade voltado para o varejo eletrônico que se adeque à realidade do setor, propondo uma alternativa mais barata e de maior valor agregado às soluções existentes (programas de coalisão) e que, ao mesmo tempo, possa se tornar um negócio rentável e sustentável no longo prazo.

Inicialmente foi estudado o setor de varejo eletrônico nacional, observando as dificuldades encontradas pelos participantes devido à ausência de mecanismos de diferenciação além do preço, as baixas barreiras de entrada e a grande quantidade de capital disponível para empreendedores interessados. Este cenário criou uma situação de guerra de preços entre os lojistas, comoditizando toda a indústria. Desta forma, a partir deste cenário, foi identificada a necessidade de se desenvolver um produto que gerasse diferenciais competitivos que fossem além do preço para o varejista. A solução proposta pela equipe consiste no desenvolvimento de um programa de fidelidade que aumentasse a recorrência do usuário e a conversão global do site em vendas, aumentando assim o valor do ciclo de vida do usuário.

Em seguida foi estudado o histórico destes programas, passando pelo fenômeno das milhas aéreas e dos programas de pontos de cartão de crédito. Foi determinado os principais *drivers* de valor de um programa para o usuário e logo após foi estudado as soluções existentes hoje no mercado, em especial os programas de coalisão, representados pelas duas maiores empresas do setor (Gol e Smiles). A partir deste estudo, foi identificado uma série de aspectos desses programas que poderiam ser melhorados e adaptados para a realidade do varejista de forma a gerar o tão procurado diferencial competitivo.

Após os estudos das soluções existentes, a equipe desenvolveu o MVP inicial do programa, aplicando soluções vistas nos benchmarks em conjunto com ideias próprias geradas a partir das análises dos *drivers* de valor e do setor de *ecommerce*. Uma vez concluído o desenvolvimento do produto, foi estabelecido uma série de variáveis chave para serem acompanhadas pela equipe durante os primeiros meses de funcionamento do programa, sendo que algumas dessas variáveis precisariam ser testadas através de testes do tipo A/B.

Após os primeiros meses de programa e a conclusão dos testes foi observado um aumento de 12% na conversão do varejista com 95% de confiança em paralelo com uma alta taxa de adesão ao programa, graças ao modelo desenvolvido em conjunto com as lojas no qual elas se comprometeriam em divulgar o produto na tela pós venda do site. Porém, foram identificados problemas no engajamento do usuário com o programa, uma vez que menos de 20% dos pontos

foram usados após seis meses, um sinal do baixo nível de benefícios que o usuário recebia. Outro problema identificado foi o alto impacto no capital de giro do lojista, tornando o programa no modelo desenvolvido altamente proibitivo.

A partir dos problemas identificados, a equipe desenvolveu um novo modelo de especificação do ponto que eliminava os fluxos de caixa desnecessários através da construção de um modelo estatístico preditivo, inspirando-se em mecanismos vistos nos grandes bancos de controle de cédulas e compulsório, mantendo apenas o estritamente necessário no caixa da empresa.

O modelo se mostrou bastante robusto e foi capaz de reduzir o custo do ponto em mais de 80% para o lojista, permitindo que ele aumentasse para 7% o total de pontos emitidos por venda, solucionando assim ambos os problemas vistos na fase de MVP do produto, permitindo que o programa entrasse em uma nova fase de testes e iniciasse a expansão comercial.

Finalmente, foi estudado o modelo de receita do negócio e constatou-se que, apesar do baixo potencial de receita, as altas margens do negócio geravam um fluxo de caixa extremamente positivo para o acionista, pagando o investimento externo em um ano.

Do ponto de vista da estratégia, o programa agora deve aproveitar o período de oceano azul em que se encontra para expandir agressivamente sua rede de parceiros antes do surgimento de concorrentes de forma que, quando os concorrentes conseguirem se equiparar em termos de tamanho, a *startup* já tenha desenvolvido uma série de mecanismos que engaje e crie laços entre o usuário e a companhia, criando assim uma vantagem competitiva duradoura e muito difícil de ser combatida.

Concluindo, este trabalho conseguiu desenvolver uma alternativa mais viável de programa de fidelidade para o varejo nacional quando comparado com as soluções padronizadas existentes hoje que, em sua maioria, se limitam a premiações com passagens aéreas de baixo custo.

11.1. Revisão crítica

O trabalho desenvolvido foi consideravelmente intenso do ponto de vista de conteúdo se for levado em consideração a grande variedade de temas abordados, passando por várias áreas do conhecimento que foram introduzidas durante o curso de engenharia de produção. Este trabalho pode ser dividido em quatro grandes áreas do conhecimento: marketing, finanças, estatística e estratégia, todos requisitos essenciais nos dias de hoje para aqueles que almejam

desenvolver produtos e negócios na internet. Dado o escopo do trabalho de desenvolver um produto que resolva uma necessidade observada, e a partir desta solução montar um negócio lucrativo sobre ela, pode-se afirmar que todos os tópicos envolvidos em tal processo foram cobertos com a devida clareza e rigor.

Porém, dada tamanha abrangência, não foi possível desenvolver com uma maior profundidade temas como as especificações do protótipo, a modelagem do teste A/B e as implicações econômicas que o sistema de pontos pode trazer para a economia real (vide discussão abaixo).

O principal aprendizado obtido deste projeto foi o desenvolvimento de uma visão holística sobre como desenvolver uma necessidade em uma ideia, uma ideia em um produto e um produto em um negócio. Somente através da aplicação dos conceitos e ideias vistas neste projeto que será possível o desenvolvimento de empresas duradouras e inovadoras. Portanto, a importância de um projeto destes se torna inestimável.

11.2. Discussão final – em busca de uma *bitcoin* brasileira

Durante o desenvolvimento do programa houve a explosão no uso das *bitcoins*, moedas criptografadas que podem ser utilizadas em qualquer local do planeta sem nenhum tipo de instituição intermediadora e de forma completamente anônima. A equipe buscou durante esta fase estudar intensivamente os ensinamentos e modelos da *bitcoin* pois o sistema de pontos aqui desenvolvido, com a criação de um câmbio entre pontos e reais e a utilização do mesmo como desconto, pode ser perfeitamente vista como uma moeda alternativa. É com esta visão que a equipe pensa em desenvolver o conceito do ponto no futuro, agregando cada vez mais valor à ele de forma que se torne mais forte e o público o veja como uma reserva de valor por si só.

Desde o abandono do padrão ouro, todas as moedas no mundo, em diferentes níveis, deixaram de ser uma representação de outro bem e se tornaram uma reserva de valor por si só, validando o conceito de moeda forte. Agora, com o desenvolvimento da internet e a consequente diminuição da distância entre as pessoas, é válido questionar a eficiência do atual sistema monetário mundial estruturado sob intermediadores – os bancos, e se não chegou o momento de uma mudança estrutural no funcionamento do sistema monetário internacional. Além da *bitcoin*, uma série de outros fenômenos, como o *peer to peer lending* (empréstimos entre pessoas físicas a taxas muito menores do que as cobradas nos bancos), estão mudando a maneira como o sistema financeiro mundial funciona, e o autor deste trabalho acredita que o

sistema de pontos aqui desenvolvido tem o potencial de ajudar no desenvolvimento não apenas do varejo, mas também do sistema monetário nacional e mundial.

12. REFERÊNCIAS

- A.T. Kearney.** 2012. *E-Commerce Index*. 2012.
- Amazon Inc.** 2013. *Annual Report*. 2013.
- AMIT, Raphael.** 2000. *Value Drivers of e-Commerce Business Models*. 2000.
- B2W.** 2013. *Relatório Anual*. 2013.
- COSTA NETO, Pedro Luiz.** 1977. *Estatística*. São Paulo : Edgard Blucher, 1977.
- DRÈZE, Xavier and NUNES, Joseph C.** 2008. *Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perception of Status*. 2008.
- eMarketer.** 2012. *Ecommerce Sales Topped 1 Trillion for the First Time*. 2012.
- GITMAN, Lawrence J.** 2010. *Princípios de Administração Financeira*. São Paulo : Pearson, 2010.
- Hanover Research.** 2011. *Consumer Loyalty Programs*. Washington : Hanover Research, 2011.
- HUGHES, Arthur Middleton.** 2002. *The Customer Loyalty Solution*. New York : McGraw Hill, 2002.
- HUMBY, C.** 2008. *Scoring Points: How Tesco Continues to Win Customer Loyalty*. London : MPG Books, 2008.
- JOHNSTON, R. and CLARK, G.** 2012. *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. New York : Pearson, 2012.
- KOTLER, Philip and ARMSTRONG, Gary.** 2013. *Principles of Marketing*. New York : Prentice Hall, 2013.
- MARION, José Carlos.** 2009. *Contabilidade Empresarial*. São Paulo : Atlas, 2009.
- MARTINS, Eliseu.** 2010. *Contabilidade de Custos*. São Paulo : Atlas, 2010.
- Multiplus Fidelidade.** 2013. *Relatório Anual*. 2013.
- Nova Pontocom.** 2012. *Relatório Anual*. 2012.

PORTER, Michal. 1991. *Towards a Dynamic Theory of Strategy*. 1991. pp. 95-117.

PRIEBTASCH, Seth, MCFEELEY and Rob. 2011. *Engineering Successful Customer Loyalty Programs*. s.l. : Huffington Post, 2011.

RIES, Eric. 2011. *The Lean Startup*. New York : Pearson, 2011.

WU, Jianhiu and DURFEE, Edmund H. 2004. *The Impact of Communication Costs and Limitations on Price Wars in an Information Economy*. 2004.

yStats. 2013. *Brazil B2C E-Commerce Report*. 2013.

ZICHERMANN, Gabe and LINDER, Joselin. 2013. *The Gamification Revolution*. New York : Mc Graw Hill, 2013.