

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIAZÇÃO,
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSAO - COGEAE
MBA EM MARKETING**

**OS DESAFIOS DO MERCADO DE FIDELIDADE
E AS ESCOLHAS DO CONSUMIDOR
MULTIPLUS S/A**

GUSTAVO MANZINI DE OLIVEIRA SANTOS

São Paulo – SP

2018

GUSTAVO MANZINI DE OLIVEIRA SANTOS

**OS DESAFIOS DO MERCADO DE FIDELIDADE
E AS ESCOLHAS DO CONSUMIDOR
MULTIPLUS S/A**

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Marketing, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor Dr. José PALANDI Júnior.

São Paulo – SP

2018

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR:.....()

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....()

ASSINATURA DO COORDENADOR:.....()

RESUMO

Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas tem investido em construir relacionamentos mais duradouros com os clientes como forma de retenção. Este trabalho apoia-se em obras como Marketing de Relacionamento (GORDON, Ian, 2001) e A Hora da Recompensa (ROCHA, Telma e VELOSO André, 1999) para abordar a maneira como as empresas vem se estruturando para melhorar o relacionamento com os clientes através do *Customer Relationship Management*, CRM, e também como o mercado de fidelidade se estrutura, expondo as fortalezas e fragilidades das principais empresas existentes, além de relacionar a atuação dessas à forma como o cliente toma decisão. Por ser um mercado em franco crescimento, a correta compreensão da dinâmica entre empresa e consumidor, cada vez mais empoderado e munido de informações para consumir mais e melhor, permitirá que empresas gerem mais valor para seu público, e consigam obter mais valor desse relacionamento. A Multiplus S/A é a empresa estudada neste trabalho. Ela é controlada pela Latam Airlines, um dos maiores grupos aéreos da América Latina, e hoje é a maior empresa do setor, com 21 milhões de participantes, e faturamento de 2,4 bilhões de reais (2017). Sua fortaleza de apoia na relação com a controladora Latam, posto que 85% dos resgates são de passagens aéreas. O mercado de fidelização ainda está em fase de amadurecimento e oferece muitas oportunidades para as empresas atuantes.

Palavras-Chave: Fidelidade; Comportamento; Consumo; Multiplus S/A.

ABSTRACT

In an increasingly competitive market, companies have been investing in building long term relationships with customers as a form of retention. This work is supported by technical literature such as Relationship Marketing (GORDON, Ian, 2001) and Reward's Time (ROCHA, Telma and VELOSO, André, 1999) to discuss how companies are structured to improve relationships with clients through Customer Relationship Management, CRM, and also how the loyalty market is structured, exposing the strengths and weaknesses of the main operating companies, as well as relating their performance to the way customers make decisions. As a rapidly growing market, the proper understanding of its dynamics, specially between business and customers, which are increasingly empowered and provided with more than enough information to consume more and better, will allow companies to generate more value for their audience, and get more value from that relationship. Multiplus S/A is the company on the spot lights for this work. It is controlled by Latam Airlines, one of the largest airlines in Latin America, and, as of today, is the largest company in the sector, with 21 million participants, and revenues of 2.4 billion reais (2017). Its strength relies in the relationship with the controlling company Latam, since 85% of the redemption points are used for air tickets. The loyalty market is still in the stage of maturation and offers many opportunities for the companies in place.

Keywords: Loyalty; Customer Behavior; Behavioral Economics; Multiplus S/A.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Funil de Marketing.....	19
Figura 2 - Logotipo Multiplus a partir de 2011	24
Figura 3 - Logotipo TAM Fidelidade	24
Figura 4 - Logotipo Multiplus 2009-2010.....	25
Figura 5 - Logotipo Pontus Corretora	27
Figura 6 - Logotipo da American Advantage, 1981-2013	27
Figura 7 - Cartão Multiplus Itaucard Platinum 2.0	28
Figura 8 - Logotipo Clube Multiplus.....	29
Figura 9 - Tabela de Preços em Pontos – Nacional.....	33
Figura 10 - Email de Campanha	36
Figura 11 - Banner de Campanha.....	37
Figura 12 – Web Push	37
Figura 13 – App Push.....	38
Figura 14 – SMS de Campanha.....	38
Figura 15 - Logotipo Smiles.....	40
Figura 16 - Logotipo TudoAzul.....	40
Figura 17 - Logotipo Amigo	41
Figura 18 - Logotipo Niveló	41
Figura 19 - Logotipo Santander Esfera.....	42
Figura 20 - Logotipo Programa Sempre Presente.....	42
Figura 21 - Logotipo Dotz	43
Figura 22 - Logotipo Netpoints.....	43
Figura 23 - Sistema de Transferência de Valor da Smiles.....	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de participantes por trimestre, em milhões.....	25
Gráfico 2 - Evolução de resgates por tipo, em bilhões de pontos	26
Gráfico 3 - Quantidade de Ações de Bônus em transferência de bancos, em 2017.....	50
Gráfico 4 - Comparativo de Preços entre Multiplus e Smiles, por mercado	51
Gráfico 5 - Comparativo de preço, entre São Paulo e Porto Alegre, por data.....	52
Gráfico 6 - Evolução de acúmulo de bancos, por ano.....	54
Gráfico 7 - Lucro Líquido, em milhares de reais.....	54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo de Precificação e Custo Unitário Resultante.....	49
Tabela 2 - Projeção de Saldo Resultante	52

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. TEMA.....	11
1.2. PROBLEMA.....	11
1.3. JUSTIFICATIVA.....	11
1.4. OBJETIVO GERAL.....	12
1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.6. METODOLOGIA.....	12
2. VALOR, CRM E FIDELIDADE.....	13
2.1. PERCEPÇÃO E CONSTRUÇÃO DE VALOR.....	13
2.2. <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM</i>	16
2.3. FIDELIDADE.....	20
3. MULTIPLUS S/A.....	24
3.1 DADOS HISTÓRICOS E ATUAIS.....	24
3.2 COMPOSTO DE MARKETING.....	28
3.2.1 PRODUTO.....	28
3.2.2 PREÇO.....	30
3.2.3 VENDA E DISTRIBUIÇÃO.....	34
3.2.4 PROMOÇÃO.....	35
3.3 CONCORRENTES.....	39
3.4 PUBLICO ALVO.....	43
4 O MERCADO DE FIDELIDADE E AS ESCOLHAS DOS CLIENTES.....	44
4.1 O CONSUMO.....	44
4.2 DINÂMICA COMERCIAL.....	45
4.3 AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS.....	47
4.4 A ESCOLHA DO CLIENTE.....	50
4.5 IMPACTOS NO RESULTADO DA MULTIPLUS.....	53
5 CONCLUSÕES.....	55
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57

1. INTRODUÇÃO

Um dos principais pilares da economia é o consumo. É em função dele que muitas empresas nascem e se estabelecem de maneira saudável, e tantas outras padecem após algum tempo.

O aumento de *players* nos diversos segmentos põe-se como desafio para a saúde, e até mesmo existência, dessas empresas, exigindo cada vez mais investimento em conquistar e manter seus clientes.

Nesse sentido, a maioria dos mercados e segmentos observam recorrência no consumo por parte de um mesmo cliente.

Um consumidor pode ir diariamente a uma padaria, uma vez por semana a um supermercado, uma vez ao mês num cabelereiro, ou mesmo trocar de carro a cada 5 anos, ou comprar um novo imóvel a cada 10 anos.

A cada nova ocasião de compra, é dada ao consumidor uma nova oportunidade de escolher quem fornecerá aquele produto ou serviço.

Cada vez menos é possível amarrar o cliente através de contratos restritivos de médio e longo prazo, com multas ou carências.

Muito pelo contrário!

Os clientes estão tomando decisões cada vez mais pautadas em boas experiências, escolhendo a proposta de valor que mais se assemelha a seus valores pessoais, sem qualquer receio de trocar entre empresas quando veem algum motivo relevante.

Nesse ambiente cada vez mais competitivo, muitas empresas têm buscado novas formas de conquistar e manter clientes, como meio para expandir e perpetuar seus negócios.

O relacionamento entre empresa e consumidor é determinante seja para essa escolha recorrente, entre várias empresas de serviço similar, seja pela sua própria empresa.

Como o investimento na aquisição de novos consumidores é alto, cada vez mais empresas investem em programas e sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) e fidelização para manter os clientes já conquistados.

Os programas de fidelização já fazem parte da vida das pessoas há algum tempo, através das companhias aéreas, e tem expandindo seu campo de atuação para bens de consumo e outros segmentos, recompensando o cliente por essa recorrência de consumo.

1.1. TEMA

O objetivo dessa monografia é apresentar a dinâmica do mercado de fidelização nos moldes atuais, com suas principais características, e entender como sua proposta de valor endereça as necessidades do cliente.

Ao mesmo tempo, busca-se entender como os consumidores percebem essa proposta de valor e como isso influencia seu comportamento.

1.2. PROBLEMA

Entender se, e quanto, o consumidor compreende a proposta de valor dos programas de fidelidade, a ponto de modificar suas escolhas de consumo, e quais são as reais alavancas comportamentais que precisam ser consideradas por essas empresas.

Com tantos programas de fidelidade, o que de fato mantém um cliente engajado e fiel?

1.3. JUSTIFICATIVA

As empresas investem cada vez mais em reter seus clientes através de recompensas, programas de fidelidade próprios ou terceiros, enquanto não é claro que elas conhecem de fato como as escolhas dos clientes estão pautadas em elementos aquém da marca ou da qualidade de seus produtos.

1.4. OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral deste trabalho, busca-se entender como o mercado de fidelidade se estrutura e associá-lo ao comportamento observável do consumidor, para um diagnóstico e posterior recomendação de ajuste estratégico.

1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Compreender quais as alavancas são utilizadas pelos programas de fidelidade para engajar os consumidores

Compreender como os consumidores tomam decisão de transferir seus pontos para um determinado programa

Identificar possíveis alternativas estratégicas para potencializar a fidelização desses clientes

1.6. METODOLOGIA

Foi utilizado como método para a realização deste trabalho pesquisa exploratória com bibliografia técnica referencial de Thelma Rocha e André Veloso (A Hora da Recompensa), Ian Gordon (Marketing de Relacionamento), e Philip Kotler (Administração de Marketing), além de bibliografia secundária, de autores que são referência no assunto de comportamento e fidelização, como Dan Ariely (Previsivelmente Irracional) e Rajat Paharia (Loyalty 3.0), além da internet, e a exploração de dados internos da Multiplus para contextualizar a prática de mercado, e subsidiar as conclusões.

Delimitou-se o escopo desse trabalho à observação crítica das transações de acúmulo de pontos pela transferência de bancos e das transações de resgate de passagens aéreas. Ambos os tipos são, largamente, as mais representativas em cada modalidade, e servem ao propósito do estudo.

2. VALOR, CRM E FIDELIDADE

Para determinar a forma como os clientes se relacionam com as empresas, é fundamental identificar se a proposta de valor entregue pela empresa vai de encontro com o que o cliente busca. Para tanto, a empresa precisa entender seu cliente, e o faz através de informações estruturadas sobre seu público, obtidas em suas diversas interações. Apenas dessa forma é possível tornar esse relacionamento duradouro, ou fiel.

2.1. PERCEPÇÃO E CONSTRUÇÃO DE VALOR

O engajamento dos clientes tem sido um dos maiores desafios das empresas no universo competitivo atual. A concorrência entre empresas vem nivelando a qualidade dos produtos e serviços, tornando o desafio de ser a principal escolha do consumidor cada vez mais difícil.

Os avanços tecnológicos tem propiciado mais empoderamento ao consumidor. PAHARIA (2013, p. 17) comenta que “as redes sociais, como Facebook e Twitter, desbravaram uma nova era onde as empresas não tem mais controle da narrativa”.

A internet, as redes sociais, os fóruns de reclamação e os blogs especializados, subsidiam o consumidor com informações sobre as empresas, opiniões de experiências prévias e detalhes sobre os produtos e serviços, tornando suas escolhas mais críticas, menos sujeitas aos avanços comerciais das empresas, e portanto, mais difíceis de influenciar.

A escolha do consumidor sempre esteve pautada na percepção de valor que ele é capaz de construir de um dado produto ou serviço. KOTLER (2012, p. 131) afirma que os clientes “buscam maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na sua procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda”.

Já ARIELY (2008, p. 56) afirma que nós temos aversão à perda, o que acaba influenciando as decisões de consumo. Ele pesquisou e observou que clientes preferem receber um voucher de US\$5 gratuitamente do que pagar US\$5 por um voucher de

US\$20, e obter um poder de compra três vezes maior.

A aplicabilidade prática desse conceito é facilmente observada em lojas online que oferecem frete grátis a partir de um determinado valor de consumo. O cliente aceita gastar mais que o esperado para receber algo “grátis”, mesmo que sua despesa adicional seja maior que o frete cobrado.

Essa percepção de valor, ainda segundo KOTLER (2012, p. 131), se dá pela diferença entre tudo o que o cliente obtém versus todo o custo que aquele produto ou serviço exigem. Isso inclui percepção de status, em função da imagem da empresa/produto, benefícios pessoais e outros obtidos pelo produto e serviço recebido, em contra ponto ao custo emocional da compra, esforço para obter o bem ou serviço, e até mesmo tempo!

ARIELY (2008, p 05) afirma que as pessoas raramente tomam decisões com base em valores absolutos, pois nenhuma pessoa tem um “medidor interno de valores”. Pelo contrário, as pessoas constroem valor a partir de referências conhecidas e observáveis. Dessa forma, a percepção construída é sempre relativa.

Uma empresa americana chamada Williams-Sonoma produziu uma máquina de pão por US\$275. As vendas não decolaram, apesar de ser um produto inovador à época. As pessoas não sabiam dizer qual era o real valor da máquina, apenas reagiam ao preço. Como solução, essa mesma empresa criou um modelo superior, 50% mais caro, e imediatamente as vendas do primeiro modelo decolaram.

É preciso destacar que essa construção de percepção de valor não é inteiramente racional. ARIELY (2008, p. 20) também afirma que normas sociais influenciam as escolhas das pessoas, como se as pessoas reagissem mais positivamente a causas do que dinheiro.

A *American Association of Retired Persons*, AARP, uma associação de apoio a idosos em necessidade, solicitou a um grupo de advogados seus serviços a uma taxa de serviço de R\$30 por hora, sem sucesso. Todavia, numa outra ação, o mesmo grupo aceitou trabalhar voluntariamente (ou seja, por R\$0 a hora) para essa mesma

associação.

O valor percebido, per se, também não é determinante para a derradeira escolha de consumo. Essa pode esbarrar na capacidade financeira do consumidor, distância do local de venda, ou até mesmo na relação que o cliente tem com um concorrente.

Essas relações têm forçado as empresas a se estruturar mais a partir do cliente para dentro de si, e não mais em torno da empresa, na direção do cliente, como forma de satisfazer esse cliente.

Da mesma forma, as empresas têm buscado mapear e aferir qual é o valor real de cada cliente para o negócio. Apesar de ser particularmente difícil em alguns negócios, esse exercício permite agrupar os clientes em termos de retorno, e estabelecer estratégias comerciais para cada grupo (inclusive, descartando clientes que trazem prejuízo).

Um dos conceitos fundamentais nesse aspecto é o CLV, ou *Customer Lifetime Value*. Trata-se do resultado financeiro esperado de um cliente, descontado do custo de atendê-lo (em produtos e serviços), ao longo do tempo.

Indo além, outro pilar fundamental para que um cliente siga fazendo negócios com uma empresa é a sua satisfação. Ela está diretamente associada à expectativa que se cria em torno da prestação de um serviço ou do consumo de um produto.

Atualmente, a construção da expectativa baseia-se em experiências anteriores (suas ou de outrem), informações obtidas em fonte referenciadas (livros, blogs e influenciadores virtuais), além, claro, da influência própria do marketing das empresas.

Quando as expectativas são baixas, existe uma alta probabilidade de que a empresa vá atendê-la. Todavia, baixas expectativas não trazem volume de clientes e negócios, e nem permitem grandes margens sobre o custo do serviço. Assim, é preciso construir tão boas expectativas quanto se espera crescer como empresa, bem como ter boas margens de lucro. O desafio, nesse caso, é assegurar que essas expectativas, maiores, serão plenamente atendidas.

Dixon, Freeman e Toman (2011, p. 14) defendem que as empresas devem buscar

simplificar seus processos para garantir que a essência da expectativa do cliente seja efetivamente atendida, e que os esforços para “encantar” os clientes não tem efeito relevante em mantê-los engajados. KOTLER (2012, p. 134) sugere que clientes constroem expectativas distintas, e portanto, o esforço principal das empresas deveria ser identificar as reais necessidades do seu público, para que possam endereça-las plenamente.

2.2. *Customer Relationship Management - CRM*

Como forma de potencializar a reincidência do consumo em seus negócios, as empresas vêm buscando construir relacionamentos de longo prazo com seus clientes.

GORDON (2001, p. 327) defende que esse investimento pautará os vínculos entre empresas, funcionários e clientes, no futuro, podendo reforçar e ampliar a interação com a empresa (o que barateia os investimentos por cliente). Para tanto, é importante investir em estratégias adequadas, e alinhadas por toda a estrutura, para promover engajamento dos melhores clientes, e descartar os que não agregam valor à ela, mantendo foco em atender esse público plenamente (e de maneira individualizada), utilizando toda informação disponível sobre sua audiência.

Através de dados coletados em todos os pontos de contato com seu público, as empresas coletam e armazenam dados dessas interações, e utilizam-nos para entender, inferir e recomendar produtos e serviços mais adequados à necessidade daquele cliente específico.

A navegação no site de uma empresa pode ajudar, por exemplo, a determinar quais são os produtos de maior interesse num dado momento, ou quais serviços complementares o cliente consideraria contratar. Já o *call center*, com o histórico de chamadas e seu teor, pode ajudar a empresa a determinar qual o grau de satisfação, ou insatisfação, do cliente, para direcionar a forma na qual acontecerão as próximas interações com ele, buscando afirmar, ou reverter, sua escolha.

Trata-se de um marketing personalizado, ou 1-a-1, onde a empresa consegue, através

desses dados coletados, aumentar a amplitude de cada variável de comportamento do cliente, e atuar de maneira mais individualizada possível.

Para que as empresas sejam capazes de conduzir seus negócios e também se aproximar efetivamente de sua audiência, GORDON (2001, p. 45) sugere que 8 componentes principais para constituir o marketing de relacionamento: **cultura e valores** (que norteiam o comportamento e o *modus operandi* da empresa), **liderança** (que garante direcionamento da empresa e das equipes para uma gestão baseada em clientes), **estratégia** (que precisa estar centrada no cliente), **estrutura** (que seja funcional e direcionada aos clientes), **pessoal** (que precisam ser capacitadas adequadamente), **tecnologia** (que precisa ser adequada e robusta para interagir e aprender sobre os clientes), **conhecimento e percepção** (sempre em aprofundamento, sobre clientes), e **processos** (focados em atender as necessidades do cliente, e não em atingir objetivos da empresa).

Com essas informações devidamente estruturadas e processadas, é preciso determinar então qual é o nível de vínculo que cada cliente tem com a empresa. GORDON (2001, p. 134), sugere que existam 7:

- Vínculo estrutural: quando cliente e empresa estão ligados estrutural e operacionalmente, através da tecnologia;
- Vínculo de valor de marca: quando a marca promove valor marginal, ou emocional, pelo seu uso;
- Vínculo comportamental: quando o cliente opta por uma empresa em função da maneira como essa age com clientes, parceiros e fornecedores;
- Vínculo pessoal: quando o cliente prefere uma empresa em função do seu relacionamento com funcionários que trabalham nela;
- Vínculo de informação e controle: quando o cliente se beneficia de informações e controles que a empresa mantém sobre serviços prestados e produtos vendidos;
- Vínculo de valor: quando o cliente obtém o valor que busca na empresa, seja em

customização do produto/serviço, seja num preço adequado ao que consumiu;

- Vínculo de opção zero: quando o cliente mantém relacionamento com uma empresa, por não ter outra alternativa.

Mapeados, os clientes precisam ser encorajados a aumentar seu vínculo com a empresa, possibilitando novas oportunidades de negócio.

GORDON (2001, p. 249) entende que para uma empresa que escolheu totalmente o marketing de relacionamento, é necessário individualizar ao máximo a prestação de serviço a cada cliente. Isso envolve adaptar, ou customizar, produtos, serviços e comunicações para que cada indivíduo tenha uma experiência personalizada. Para que essa capacidade de customização em massa seja viável, cinco condições precisam ser atingidas:

- Identificar e compreender as necessidades de cada cliente, mesmo dentro de grupos semelhantes;
- Estruturar ofertas exclusivas, na concepção do produto, ou no processo de venda;
- Satisfazer plenamente a necessidade customizada do cliente;
- Ter processos e tecnologia adequados ao processo de customização de produtos e clientes;
- Negociar condições para que parceiros e fornecedores possam adaptar sua atuação à nova necessidade do negócio.

Em outra abordagem, de KOTLER (2012, p. 143), uma das estruturas recomendadas para a estruturação do marketing de relacionamento envolve 4 etapas:

Mapear seus clientes atuais e potenciais, concentrando esforços no público que trará mais retorno;

Avaliar clientes por NECESSIDADES e VALOR PARA A EMPRESA, investindo mais em clientes mais valiosos;

Aprofundar conhecimento sobre suas necessidades e construa relacionamento, melhorando a qualidade da informação sobre os clientes;

Individualizar serviços e produtos, e comunique-os adequadamente, endereçando melhor as necessidades do cliente.

Reclamações de clientes também podem ser usadas a favor das empresas. Elas ensinam sobre fragilidades da empresa, expectativas dos clientes, e representam oportunidades de reverter a percepção dos seus autores (versus clientes insatisfeitos que nunca se pronunciam, e apenas deixam de realizar negócios com essas empresas).

Os esforços de CRM também precisam endereçar a retenção de clientes. Segundo KOTLER (2012, p 146), empresas de TV a cabo dos EUA perdem 25% dos clientes a cada ano, com impacto de 2 a 4 bilhões de dólares, a maioria por expectativas não atendidas, complexidade no atendimento e falhas.

Da mesma forma, o CRM permite que a empresa tenha visibilidade do estágio em que cada cliente está na relação com a empresa, permitindo-lhe atuar de acordo para melhorar seu engajamento.

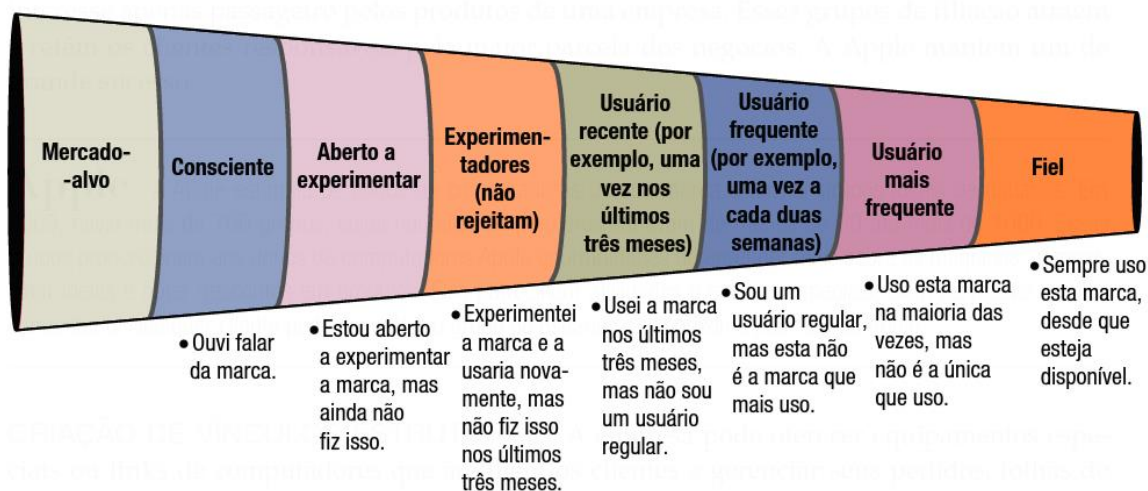


Figura 1 - Funil de Marketing

Fonte: KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson, 2012, p. 147

Toda essa informação precisa ser adequadamente armazenada em *datawarehouses*, e de forma a garantir que ela esteja estruturada para o devido uso, e que permita à empresa acumular grandes volumes de dados, além de capacidade de processamento.

Dessa forma, a análise aprofundada, ou data mining, permitirá que essas informações sejam cruzadas e compiladas para construção de inteligência, construindo perfis detalhados dos diversos indivíduos, e permitindo ampliar possibilidades assertivas de negócio.

2.3. Fidelidade

O investimento de uma empresa para atrair novos clientes pode ser até 5 vezes maior do que reter um cliente existente. Mais ainda, segundo KOTLER (2012, p. 146), clientes atraídos por promoções tendem a ser menos rentáveis no longo prazo que os demais.

Dessa forma, cada vez mais empresas tem procurado maneiras de reter a clientela por meio de relacionamento e recompensas.

Uma das alternativas mais atuais para atrair clientes, ao invés de busca-los, é o chamado *inbound marketing*, ou marketing de atração. Segundo o “Guia Definitivo de *Inbound Marketing*”, ou GDIM, (Disponível em <https://s3.amazonaws.com/rd-marketing-objects/ebook_inbound-mkt/guia-definitivo-inbound-marketing.pdf> Acesso em 20 Set. 2018), trata-se de uma estratégia de direcionar o cliente para a empresa através da geração de conteúdo relevante que desperte o interesse do cliente. Isso pode ser feito através de *blogs* de conteúdo, *links* patrocinados em *sites* de busca, otimização da página *web* em sites de busca e até mesmo redes sociais.

Uma vez no *site* da empresa, a empresa pode concentrar seus esforços em converter um visitante num comprador, e iniciar um relacionamento com ele. As informações obtidas pela sua navegação podem ser analisadas para que a empresa entenda qual é o desejo do cliente e a melhor forma de se comunicar com ele, e poder oferecê-lhe novos produtos e serviços.

Como ganhos, o *inbound marketing* reduz custos de aquisição de clientes, dá maior

visibilidade ao negócio, otimiza o processo de vendas, e gera conteúdos relevantes que atrairão clientes potenciais, aumentando as chances de que ele se torne um cliente fiel.

ROCHA e VELOSO (1999, p. 46) entendem que quando um cliente torna-se fiel quando ele fica menos suscetível aos flertes de outras marcas, e segue engajado com a empresa. Isso pode acontecer de duas formas: lealdade a um ponto de venda, em função do atendimento recebido, reduzindo o risco de experiências negativas (ou frustrantes); ou lealdade à marca, quando um cliente busca especificamente pelo produto de uma empresa, até encontra-lo como esperado.

Toda construção de relacionamento tem um pilar fundamental: interação. Ouvir é a maneira mais efetiva de subsidiar as tomadas de decisão da empresa para construir novas abordagens como meio para reduzir deserção e aumentar a rentabilidade desse cliente.

Uma dessas abordagens é a criação de programas de fidelidade.

ROCHA e VELOSO (1999, p. 69) sustentam que esses programas podem oferecer 4 níveis de fidelização:

- **Mais e melhores serviços**, customizando-os de acordo com a preferência do cliente;
- **Benefícios financeiros**, oferecendo descontos em prestações de serviço futuras, ou recompensas por transações passadas;
- **Benefícios sociais**, promovendo engajamento em causas e eventos relacionados ao universo do produto, e não necessariamente à empresa (como um campeonato de *vídeo-game*, promovido pela desenvolvedora do jogo);
- **Benefícios estruturais**, quando a empresa fornece estrutura diferenciada para um cliente para fornecer-lhe seus serviços (como um *software* de *internet banking*).

As modalidades de programas de fidelidade mais comuns funcionam por meio de frequência, quando a recorrência do consumo gera recompensas para o consumidor. Linhas aéreas, super-mercados, hotéis e empresas de cartão de crédito são exemplos

de segmentos que investem nesse sistema. Outra modalidade é feita através de grupos de afinidade, onde os clientes podem até arcar com mensalidades.

Ainda segundo ROCHA e VELOSO (1999, p. 62), os programas de fidelidade precisam estar fundamentados em 4 pilares para serem bem sucedidos: apoio dos executivos da empresa, centralizar estratégias no consumidor, entender o programa como uma vantagem competitiva *versus* o concorrente, e der um time dedicado pela gestão do programa.

É importante destacar que esse investimento pode se tornar um ônus financeiro se mal administrado.

Companhias aéreas, por exemplo, precisam considerar o custo de oferecer milhas no valor das passagens pagas, e ponderar a quantidade de milhas necessárias para um resgate, de modo a equilibrar o custo de oportunidade de ocupar um assento sem receber por ele. Além disso, devem controlar a disponibilidade para mitigar os riscos financeiros: se todas as milhas disponíveis nas contas dos clientes hoje fossem resgatadas ao mesmo tempo, as empresas iriam certamente à falência.

PAHARIA (2013, p. 11), por outro lado, aponta que o modelo atual de programas de fidelidade gera apenas uma “lealdade transacional”, facilmente desconstruída diante de “melhores oportunidades de negócio”, quando as empresas buscam, na verdade, lealdade à marca. Mesmo com a evolução do CRM, permitindo recomendações 1-a-1, o excesso de comunicação tornou a atenção do consumidor difusa e difícil de capturar.

Nesse sentido, a fidelidade ideal deveria ser construída a partir do engajamento do consumidor e uma conexão maior com a empresa, obtidas por uma compreensão mais profunda das suas motivações, e pelo uso adequado das informações comportamentais desse público (big data).

Mais além, PAHARIA (2013, p. 16) entende que a construção da fidelidade não pode ser limitada à relação empresa-cliente. É preciso engajar também os colaboradores da empresa, para que eles também sejam fiéis e isso se reflita na prestação de serviço, bem como dos parceiros, com quem a empresa compartilha boa parte do processo de

construção de valor.

Para reforçar o engajamento, PAHARIA (2013, p. 65) recomenda o uso de *gamification* como ferramenta essencial. Hoje, as pessoas chegam a gastar 4 horas jogando Angry Birds, mas não gastam 5 minutos aprendendo uma coisa nova.

Gamification é a aplicação de elementos típicos de jogo (por exemplo, pontuação, competição com outras pessoas, regras de jogo) em atividades de negócio, normalmente como uma técnica de marketing on-line para incentivar o envolvimento do consumidor com um produto ou serviço.

A título de exemplo, a Adobe obteve grande êxito em usar técnicas de *gamification* com seus executivos de contas no uso do sistema ELO, onde as previsões de vendas precisavam ser carregadas, bem como oportunidade de produtos a tempo de impedir que houvessem pontos cegos na gestão do negócio.

3. MULTIPLUS S/A



Figura 2 - Logotipo Multiplus a partir de 2011

Fonte: <http://ri.pontosmultiplus.com.br>

Um dos principais programas de fidelidade por coalizão do Brasil na atualidade, a Multiplus tem hoje mais de 400 parceiros para acúmulo de pontos, e um portfólio de 500 mil produtos para resgate, além de oferecer resgates de passagens aéreas para mais de 1000 destinos, através da Latam Airlines.

3.1 DADOS HISTÓRICOS E ATUAIS



Figura 3 - Logotipo TAM Fidelidade

Fonte: https://www.latam.com/pt_br/conheca-nos/sobre-nos/historia/

No Brasil, em 1993, a então TAM Linhas Aéreas foi a pioneira em lançar um programa fidelidade: o TAM Fidelidade, que oferecia uma proposta de valor bastante simples: a cada 10 trechos voados, 1 trecho era oferecido gratuitamente.

A TAM tinha no serviço um pilar importante da proposta de valor da empresa, ilustrado pelo tapete vermelho, e pela presença dos pilotos à porta da aeronave para receber os passageiros. Também era comum ver o então presidente-fundador da empresa, Rolim Amaro, nos saguões dos aeroportos para interagir com os clientes.



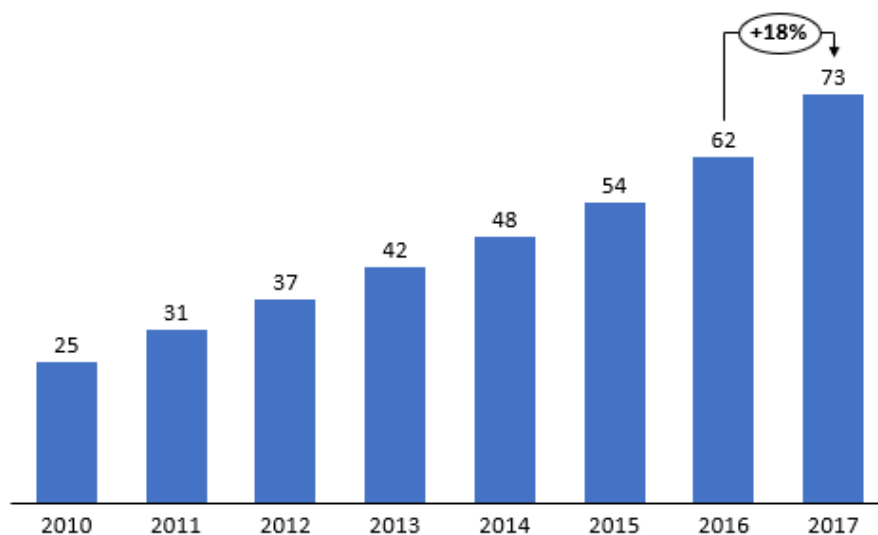
Figura 4 - Logotipo Multiplus 2009-2010

Fonte: <http://ri.pontosmultiplus.com.br>

Em 2009, o programa TAM Fidelidade deu origem à Multiplus, o primeiro programa de coalizão do país, e realizou seu spin-off e IPO, tornando-se uma empresa independente, controlada pela companhia aérea.

Nesse primeiro ano, a companhia já atingiu 8 milhões de participantes e 151 parcerias, números que foram crescendo ano a ano:

Gráfico 1 - Quantidade de participantes por trimestre, em milhões



Fonte: RI Multiplus SA

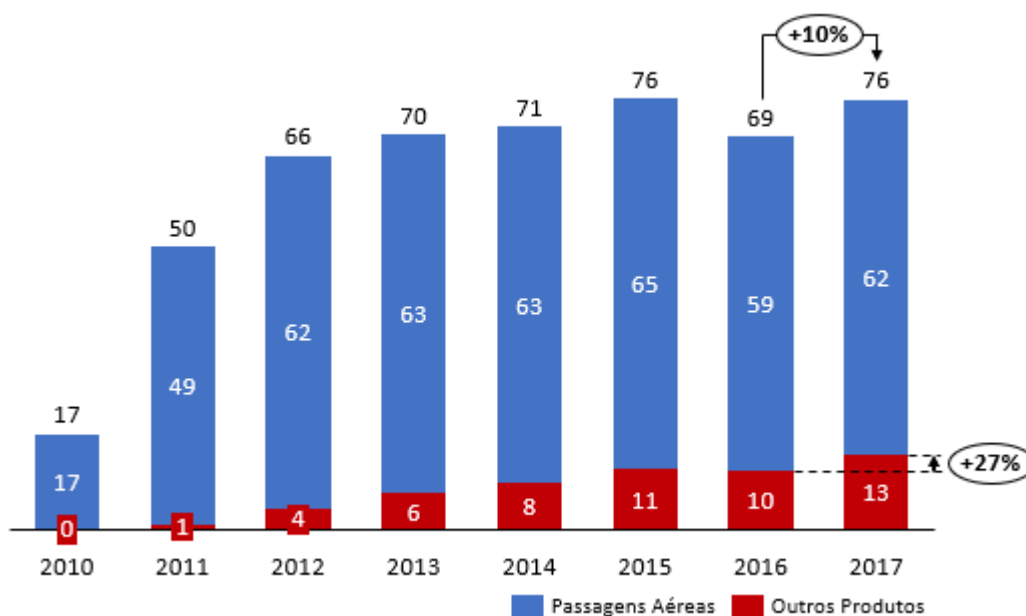
O modelo de negócios da companhia foi alterado para um outro denominado “coalizão”, cuja proposta de valor era centralizar pontos de vários programas de fidelidade em uma

única empresa, onde também houvesse possibilidade de resgates em diversos segmentos.

Assim, a agora Multiplus passa a comercializar pontos para diversos parceiros, e oferecer centenas de milhares de produtos em sua plataforma de resgate.

Historicamente, as passagens aéreas sempre foram o objeto de desejo da maioria dos clientes. Ao longo do tempo, no entanto, produtos e serviços não aéreos vem aumentando sua participação no volume de pontos resgatados, chegando até a 20% em datas promocionais:

Gráfico 2 - Evolução de resgates por tipo, em bilhões de pontos



Fonte: Ri Multiplus

Ao longo do tempo, a Multiplus vem trabalhando em criar novos modelos de negócios para diversificar e sustentar seu crescimento.



Figura 5 - Logotipo Pontus Corretora

Fonte: <http://ri.pontosmultiplus.com.br>

Como linhas alternativas de atuação, foram criadas a Pontus Corretora, corretora de seguros diversos que oferece pontos em troca da contratação de serviços, e a Comprei Pontuei, *market place* que oferece uma experiência diferenciada na compra de produtos e bens de consumo de parceiros em uma plataforma centralizada.

Além dessas, a Multiplus também atua como incubadora de *start-ups*, selecionadas de acordo com a aderência de sua proposta de valor ao modelo de negócios de fidelização.

Apesar de pioneira no Brasil, o TAM Fidelidade (e depois Multiplus) replicaram modelos bem conhecidos nos Estados Unidos: *Frequent Flyer Programs* (Programa para Passageiros Frequentes), ou FFPs.



Figura 6 - Logotipo da American Advantage, 1981-2013

Fonte: <http://logos.wikia.com/wiki/AAdvantage?file=AAdvantage.svg>

Ainda que os primeiros programas que atuam no mesmo modelo que conhecemos tenham sido criados na década de 80 (AAdvantage, da American Airlines, em 1981), as companhias aéreas já monitoravam a quantidade de voos feitos pelos clientes com o objetivo de reconhecê-los já na década de 1950.

3.2 COMPOSTO DE MARKETING

Aqui, abordamos o conjunto de ferramentas que constituem o marketing, tendo como pano de fundo as atividades e proposta de valor da Multiplus e do mercado de fidelização.

3.2.1 Produto

A Multiplus é uma empresa digital que comercializa pontos para empresas de outros segmentos que tenham um programa próprio de fidelização. Os pontos desses programas podem ser trocados por pontos Multiplus, e os clientes parceiros passam a ser clientes Multiplus.

Uma vez na rede da Multiplus, os participantes podem utilizar os pontos acumulados para emitir passagens aéreas, trocar por produtos e serviços, e até ingressos de teatro e jogos de futebol.

Podemos dividir a proposta de valor da Multiplus em três perspectivas diferentes:

- Clientes usuários: podem resgatar recompensas de diversos tipos pelo acúmulo de pontos em parceiros da rede, em plataformas dedicadas e com experiência diversificada

Dentro desse, a Multiplus também oferece serviços e produtos diretos para fomentar o acúmulo de pontos:



Figura 7 - Cartão Multiplus Itaucard Platinum 2.0

Fonte: <https://promo.pontosmultiplus.com.br/multiplusitaucard/site/>

- **Cartão de Crédito *Co-Branded*:** em parceria com uma instituição financeira, oferece pontos para cada US\$ gasto, com multiplicador diferenciado, e transferência de pontos como direct earn (os pontos são transferidos para a Multiplus automaticamente, e mensalmente, a cada pagamento de fatura)



Figura 8 - Logotipo Clube Multiplus

Fonte: <http://passageirodeprimeira.com/vale-a-pena-continuar-a-assinatura-do-clube-multiplus/>

- **Clube Multiplus:** em forma de assinatura, o clube concede uma quantidade mensal de pontos, além de bônus para transferência de pontos de outros parceiros (ex.: sobre os pontos transferidos de bancos ou da companhia aérea, aplica-se um percentual de bônus, de acordo com o tipo do plano), e outros benefícios (como status de Elite GOLD, na Latam, e acesso à Sala VIP LATAM)
 - **Compra de pontos:** processo pelo qual um participante pode comprar uma quantidade de pontos, sem estar associado à outra transação de compra, ou a outro parceiro.
 - **Transferência de pontos:** é o processo pelo qual um participante pode transferir pontos de uma conta para outra, mediante o pagamento de uma taxa por ponto.
 - **Renovação de pontos:** processo pelo qual um participante pode revalidar pontos vencidos, mediante uma taxa por ponto.
- **Parceiros da rede:** tem uma ferramenta de reconhecimento e retenção de clientes, sem que haja o investimento na infra-estrutura adequada, além de usufruir do CRM da Multiplus para impactar novos clientes, e de outros parceiros.

- Latam: consegue capturar demanda adicional de passageiros, direcionando-a para voos ociosos e possibilitando ganhos de receita marginais, devido ao preço médio por passagem.

3.2.2 Preço

A política de preço da Multiplus envolve duas dinâmicas:

Acúmulo: é a operação pela qual um parceiro compra pontos Multiplus para distribuí-los a seus clientes.

Nessa dinâmica, a Multiplus pratica preços diferenciados conforme o volume de pontos comprados e a recorrência dessa compra.

Há 4 segmentos principais, que norteiam de maneira macro as regras de precificação:

Financeiros

São os principais compradores de pontos, pois os oferecem aos clientes de cartão de crédito como recompensa pelos gastos.

Esse segmento é particularmente forte pois é um intermediário entre o consumidor e diversos pontos de venda de produtos e serviços, concentrando uma riqueza significativa.

Normalmente, o preço do ponto é cobrado em moeda forte (dólar), e em lotes. O volume de pontos também determina que faixa de preço o cliente terá acesso.

Os preços desse segmento variam em torno de US\$98.

Esse segmento representa, hoje, aproximadamente 50% de todos os pontos acumulados na Multiplus.

Varejo

Segmento que oferece pontos em troca de consumo de seus produtos (ex.: um consumidor compra uma TV e recebe pontos referentes à quantidade de dinheiro gasto na transação).

Tem uma pulverização maior de negócios, e um volume menor de pontos comprados. Como se trata de um ramo sem a cultura de premiação do consumo, o custo de venda do ponto é menor.

Esse segmento representa, hoje, 15% dos pontos acumulados na Multiplus, a um preço médio de US\$78

Latam

A exceção à regra é a Latam, cuja contrato com a Multiplus implica que não haja lucro entre suas transações. Assim, o preço do ponto pago pela Latam é ajustado mensalmente em função do custo das passagens resgatadas e dos pontos necessários para a operação.

Ex.: Se uma passagem de São Paulo a Rio de Janeiro custar 7.500, e a Multiplus paga à Latam R\$150 pelo assento. Dessa forma, o ponto custa R\$0,02027.

Se essa fosse a única transação de resgate do período, faria com que os pontos comprados pela Latam para premiar passageiros frequentes tivessem o custo de R\$0,02027.

Esse segmento representa 15% do total de pontos acumulados.

Pessoa Física

O último segmento é o que contempla as negociações de pontos diretamente ao consumidor final. Ela acontece, hoje, através de 3 mecânicas (preços regulares, sem considerar promoções:

- Compra de pontos: R\$0,07 por ponto;
- Transferência de pontos: R\$0,037 por ponto.
- Renovação de pontos: R\$0,045 por ponto.

Esse segmento representa 12% dos pontos acumulados

Há uma outra dinâmica de precificação na Multiplus, desta vez focada nos consumidores finais que utilizarão pontos para troca de produtos e serviços.

Produtos e serviços precisam ser expostos com preços em pontos, para que o participante tenha clareza de quanto está pagando naquela transação.

De todos os produtos e serviços disponíveis para resgate com pontos, existe uma procura muito grande por passagens aéreas, que correspondem a 85% do total de pontos gastos.

Os demais 15% de pontos são gastos para resgatar produtos e outros serviços. Apesar de ter menor proporção, o resgate de produtos já aumentou significativamente, reduzindo a dependência da companhia aérea.

No segmento aéreo, o preço em pontos é construído a 4 mãos, pela Multiplus e Latam, seguindo as mesmas técnicas que os preços comuns da companhia aérea. Estes estão segmentados por mercado, distância, doméstico e internacional, e outras variáveis, com transfer price proporcional. Dessa forma, a companhia aérea consegue ocupar e rentabilizar seus voos, e a Multiplus consegue oferecer produtos adequados aos seus participantes.

Esse processo não permite que as empresas possam capturar oportunidades de maneira isolada, mas que dividam os resultados positivos conquistados com a movimentação de preço.

Voos nacionais - Brasil 

Tabela de Resgate válida após 21 de maio de 2017:

Economy		
	Mínimo de pontos	Máximo de pontos
LATAM e Gold	3.500	39.000
Platinum, Black e Black Signature	3.500	25.000

Premium Business		
	Mínimo de pontos	Máximo de pontos
LATAM, Gold, Platinum, Black e Black Signature	22.000	42.000

Figura 9 - Tabela de Preços em Pontos – Nacional

Fonte: https://www.latam.com/pt_br/latam-fidelidade/como-usar-os-pontos/voos-em-todo-o-mundo/resgate-voos-latam/

No varejo, o resgate de produtos acontece através de uma plataforma própria da Multiplus, abastecida por *Store Keeping Units*, ou SKUs, de parceiros. Hoje, 2018, são mais de 400 mil produtos disponíveis.

O resgate de passagens se apóia no conceito de *transfer price*, regido por um contrato operacional, em função de envolver empresas do mesmo grupo, enquanto os resgates de varejo são realizados através de um fator de conversão de pontos em dinheiro para que os parceiros acordem quanto receberão pelo produto vendido à Multiplus, e essa consiga contabilizar o valor do resgate, e apropriar adequadamente o resultado financeiro.

Adicionalmente, para ambos os casos, a Multiplus também oferece a possibilidade de pagamento com 'pontos mais dinheiro', combinando 2 moedas na transação.

Nesse caso, a parcela em dinheiro utiliza um fator de conversão diferente do *transfer price* estrutural, permitindo que a companhia aumente a margem de resultado naquela transação.

É importante destacar que a lucratividade da Multiplus é calculada pela diferença do preço cobrado pelo ponto no instante do acúmulo e o preço do ponto pago ao parceiro no instante do resgate.

3.2.3 Venda e Distribuição

A Multiplus é, essencialmente, uma empresa digital. Apesar de possuir um escritório físico localizado no bairro de Alphaville (Barueri, SP) para atender clientes e parceiros, toda a prestação de serviços para o público acontece em ambiente virtual, através de campanhas de marketing e transações eletrônicas. Assim, o investimento em tecnologia é alto.

O ambiente principal onde ocorrem as transações de pontos é o portal da Multiplus, e secundariamente, as plataformas construídas entre os diversos parceiros.

Há alguns particulares, entre parceiros e clientes usuários:

Entre parceiros: as transações de pontos são negociadas pelos times comerciais, bem como são acordadas as mecânicas de pontuação para os clientes usuários.

É também através dos parceiros que são construídas as integrações de sistemas para tornar a experiência do cliente usuário fluida: uma vez que a transação originadora dos pontos acontece, a transferência desses pontos precisa acontecer com agilidade e transparência.

Essa integração é particularmente importante nos dias de hoje, pois os clientes tem deixado de escolher empresas em função da experiência de compra ruins, ainda que os produtos sejam considerados bons, ou ainda, pagam mais por produtos onde tem experiências de serviço superiores.

Entre participantes: as transações de resgate pelos participantes da Multiplus acontecem em ambientes virtuais: o site e o app.

Em ambos, estão contidas as plataformas de busca, seleção e pagamento para todos os serviços e produtos oferecidos pela Multiplus. A conexão com os sistemas e inventários dos parceiros garante que a transação foi capturada pelo parceiro, e endereçada adequadamente.

É responsabilidade dos parceiros que os produtos e serviços sejam atendidos, cabendo à Multiplus dar visibilidade de cada etapa do processo até sua conclusão.

Num resgate de produto de varejo, os parceiros recebem o pedido de compra, e operacionalizam a entrega do produto como uma transação regular do seu negócio. Caso haja necessidade de um atendimento pós-venda, esse é feito pelo time da Multiplus.

Já num resgate de passagem, os serviços de emissão são acionados a partir da plataforma da Multiplus, e finalizados já na plataforma da Latam, que é a prestadora dos serviços contratados. Nesse caso, qualquer atendimento pós-venda é prestado pela Latam.

3.2.4 Promoção

Por ser uma empresa digital, a maior parte da comunicação da Multiplus é feita através de meios digitais.

São 9 campanhas diárias, construídas a partir das necessidades de negócio e das negociações com os parceiros.



Figura 10 - Email de Campanha

Fonte: Email pessoal

O processo parte das áreas comerciais, que constroem briefings para as áreas especialistas, detalhando a intenção da campanha, e suas metas de resultado. Depois, são avaliadas financeiramente e priorizadas quanto à sua importância e impacto no resultado.

Numa terceira etapa, são selecionados na base de clientes a audiência mais favorável e propensa a reagir às campanhas, e os canais mais efetivos para cada ação.

No portfólio de canais, estão: email, SMS, web push, app push, banner, redes sociais e mídia on-line dos parceiros.

The banner features the Multiplus logo at the top left. A navigation menu includes: O que é Multiplus, Junte seus pontos, Troque seus pontos, Passagens aéreas, Compre Pontos, Clube Multiplus, Cartão Multiplus, and FAQ. The main content area is divided into three sections: 'PARA VOAR COM PONTOS', 'PARA VOAR COM PONTOS + DINHEIRO', and 'GANHE PONTOS COM HOTELIS'. Below these is a flight search form with fields for 'DE' (Origem), 'PARA' (Destino), 'DATA DA PARTIDA' (dd/mm/aaaa), 'DATA DO RETORNO' (dd/mm/aaaa), 'PASSAGEIROS' (1 Adulto), and 'CLASSE' (Econômica). A 'BUSCAR' button is at the bottom of the form. To the right, a blue vertical banner promotes 'NOVA ROTA SÃO PAULO LISBOA' with the text 'Tradicional de um jeito novo. Vamos juntos, sem escalas.' and the 'LATAM FIDELIDADE' logo. A 'RESGATE JÁ' button is at the bottom of this banner. At the bottom of the main banner, a horizontal menu lists: Ganhe KM de Vantagem, São Paulo x Lisboa (highlighted), Rio de Janeiro, Vitória, and Salvador.

Figura 11 - Banner de Campanha

Fonte: https://www.pontosmultiplus.com/pt_br

The web push notification features the Multiplus logo (a 4x4 grid of colored dots) and the text: '10x1: Compre e Ganhe Pontos', 'A cada R\$1 em compras GANHE 10 pontos', and 'www.pontosmultiplus.com.br'. Below this, a green banner contains the text: 'OFERTAS ESPECIAIS PARA VOCÊ GANHAR', '10 PONTOS MULTIPLUS', and 'A CADA 1 REAL EM COMPRAS'. The Multiplus logo is also present in the bottom right corner of the banner. At the bottom left, it says 'Válido no dia 21/09/18'.

Figura 12 – Web Push

Fonte: Arquivo pessoal

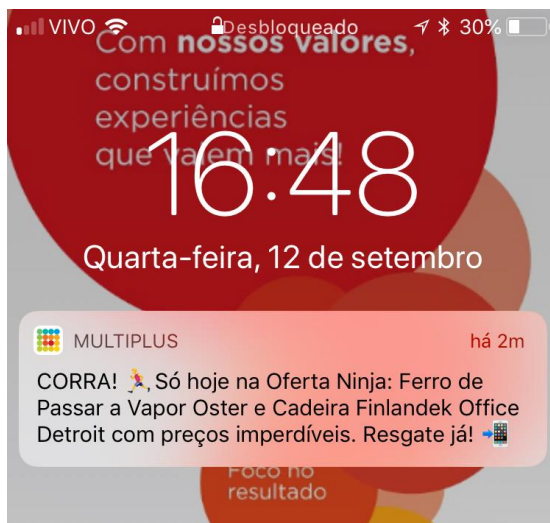


Figura 13 – App Push

Fonte: Arquivo pessoal



Figura 14 – SMS de Campanha

Fonte: Arquivo pessoal

Há, em alguns casos, também o uso de mídia física para ativação do ponto de venda do parceiro: nos Postos Ipiranga, é exposto um totem identificando a oferta de KM de Vantagens e Multiplus. Na Latam, as revistas de bordo têm páginas dedicadas à campanhas educacionais e promocionais que combinam Multiplus e Latam Fidelidade.

Além disso, há um setor dedicado à construção e acompanhamento do ciclo de vida do cliente, onde estruturam-se réguas de comunicação transacionais, ou seja, que tem

como gatilho a interação do participante. Por exemplo: quando um cliente recém se cadastra, ele recebe um email ensinando-o sobre formas de acumular pontos; ou ainda, quando um cliente resgata uma passagem, há uma comunicação oferecendo reserva de hotéis e a contratação de seguro viagem através da plataforma.

Toda essa construção tem por objetivo garantir que as comunicações sejam relevantes para cada cliente, e no timing adequado para que a reação seja a esperada.

A Multiplus também conta com um time de analytics para estudar os resultados de impacto das campanhas de forma a melhorar a segmentação e o uso dos diversos canais, garantindo uma experiência diferenciada e efetiva.

3.3 CONCORRENTES

O segmento de fidelização no Brasil é relativamente novo, e pouco explorado. Isso fica evidente quando vemos que não há legislação dedicada e uma série de construções legais acontecem conforme surgem os conflitos.

Os concorrentes da Multiplus se dividem em 3 categorias, de acordo com sua estrutura societária e estratégia:

Programas de Fidelidade de empresas aéreas

São os concorrentes diretos que mais se correlacionam com a Multiplus pois tem sua fortaleza na controladora aérea. Isso permite que elas tenham acesso a condições muito mais favoráveis que as demais ao inventário de voos, e preços, que são o objeto de desejo mais recorrente dos clientes, garantindo assim competitividade e exclusividade.



Figura 15 - Logotipo Smiles

Fonte: <http://ri.smiles.com.br>

Smiles: nascida em 1994 como programa de fidelidade da Varig, a Smiles se fortaleceu após a compra da Varig pela Gol (2007), e pelo *spin-off* que a tornou independente (2013).

Apesar de seguir o mesmo modelo de coalizão da Multiplus, a Smiles tem foco claro em oferecer soluções e benefícios em forma de recompensa para viajantes.

Tem forte sinergia com a Gol, e suas estratégias de comunicação e posicionamento são de grande harmonia.

É a principal concorrente da Multiplus. Comercializou, em 2017, 85 bilhões de pontos (considerando bônus).

Um ponto importante para destacar em relação à concorrência com a Multiplus é que a Smiles tem plena autonomia de precificar os assentos comprados da Gol. Assim, qualquer oportunidade obtida em função da gestão da demanda é capturada apenas pela Smiles.



Figura 16 - Logotipo TudoAzul

Fonte: <https://tudoazul.voeazul.com.br/>

Tudo Azul: é o programa criado pela Azul Linhas Aéreas, e é parte da estrutura societária da aérea. Tem foco em recompensas relacionadas a viagens, apesar de também praticar o modelo de coalizão.



Figura 17 - Logotipo Amigo

Fonte: <https://www.pontosamigo.com.br/>

Amigo: programa da Avianca no Brasil, é o menor dos programas de empresas aéreas, e funciona apenas como programa de fidelidade.

Programas de fidelidade de bancos

Novos entrantes, esses programas foram criados como meio de reduzir os custos dos bancos com os programas de fidelidade. São parte integrante das instituições financeiras, e tem sua fortaleza na concentração dos meios de pagamento que geram a maior parte dos pontos: os cartões de crédito.



Figura 18 - Logotipo Livel

Fonte: <http://www.pontoslivel.com.br/>

Livel: principal programa de fidelidade pertencente a um banco, a Livel nasceu de uma joint venture entre Bradesco e Banco do Brasil em 2016, com seus 10 milhões de clientes. Tem em seu portfólio os cartões American Express e Elo, e uma parceria com a CVC, principal grupo de viagens do Brasil, para a plataforma de passagens.

Para competir com os programas de companhias aéreas, a proposta de valor da Livel é ter a maior quantidade de parceiros possível no segmento. Hoje, é possível transferir pontos Livel para diversas companhias aéreas, de vários países.



Figura 19 - Logotipo Santander Esfera

Fonte: <https://viagens.bonusesfera.com.br/>

Esfera: programa do banco Santander, o Esfera nasceu como programa de recompensas focado em produtos, e apenas recentemente expandiu sua proposta de valor para oferecer passagens aéreas através de uma agência parceira.



Figura 20 - Logotipo Programa Sempre Presente

Fonte: www.itau.com.br/Fidelidade/Sempre-Presente

Sempre Presente: mais recente programa de fidelidade de bancos, o Sempre Presente é a plataforma de recompensas do banco Itaú. Ao exemplo das demais, tem um forte catálogo de produtos, e uma parceria com uma agência de viagens para a plataforma online de passagens.

Programas independentes

São programas sem um vínculo a um grupo, financeiro ou aéreo, e que tem como modelo de negócio o foco no varejo físico.



Figura 21 - Logotipo Dotz

Fonte: <https://dotz.com.br/>

Dotz: nasceu em 2000, fruto do empreendimento de dois irmãos que queria surfar na onda das empresas virtuais. Seu modelo de negócio se fortaleceu fora do eixo Sul-Sudeste, apoiando-se essencialmente em 3 segmentos de parceiros: postos de combustíveis, farmácias, e super-mercados



Figura 22 - Logotipo Netpoints

Fonte: <https://netpoints.com.br/>

Netpoints: programa focado em varejo físico, com a proposta de recompensar o consumo local, do dia a dia.

3.4 PÚBLICO ALVO

A Multiplus tem como público alvo pessoas economicamente ativas, que utilizam cartão de crédito, viajam pela Latam e parceiras pelo Brasil ou afora, possuem carros e os abastecem em postos de combustível, consomem serviços de telefonia, e outros bens de consumo, além de terem algum nível de engajamento virtual.

Esse público é equilibrado em termos de sexo, e se concentra entre 26 a 65 anos. A classe social se espalha entre A e C, e a região Sudeste concentra a maior parte dessa população

4 O MERCADO DE FIDELIDADE E AS ESCOLHAS DOS CLIENTES

Para entendermos melhor como o cliente interage com esse mercado, em particular com a Multiplus, e como se estruturam para construir e explorar o segmento de fidelidade, é preciso entender o que é consumo e como as empresas interagem com seus stake-holders.

4.1 O CONSUMO

O consumo é um dos motores econômicos mais fortes de qualquer país, e é onde a maior parte das empresas atua para perpetuar seus negócios.

Um cidadão comum consome serviços e produtos diferentes a cada mês (ou qualquer outro ciclo de tempo). Desde alimentos e combustível, até serviços condominiais e seguros, são inúmeras transações comerciais que cada pessoa realiza.

Parte dessas transações estão obrigatoriamente atreladas a fornecedores únicos e exclusivos, em função de serem objeto de concessão pública. Essas transações não oferecem diretamente uma escolha para o consumidor, e portanto, não são segmentos passíveis de serem “fidelizados”. Entre esses segmentos, estão: fornecimento de água, luz, gás e saneamento básico, transporte público, impostos de qualquer espécie e esfera governamental, etc.

Outra parte do consumo, privada, tem como característica um processo escolha especializado e qualitativo, e que também não é passível de ser influenciada por concorrentes. Despesas com planos de saúde, educação e moradia, por exemplo, envolvem decisões de longo prazo, e tem um processo de decisão bastante pessoal e subjetivo.

Por fim, a parte do consumo que é objeto de desejo do segmento de fidelização são os serviços e produtos que podem ser consumidos com alguma recorrência, e que atuam num mercado com diversos concorrentes. Entre eles, estão: supermercados, serviços

de telefonia fixa e móvel, postos de combustível, portais de e-commerce, lojas de bens de consumo, empresas de transporte individual, entre outras.

Em função da dispersão de transações em diversos segmentos e concorrentes, há um mercado muito forte posicionado entre os diversos ramos, e o consumidor: o setor financeiro.

Através do produto de cartão de crédito, o setor financeiro consegue concentrar as diversas despesas mencionadas em uma única forma de pagamento. O grande volume financeiro gerado por essa concentração faz com que esse seja um segmento altamente rentável, e altamente competitivo. Não por acaso, são eles os maiores investidores em fidelização.

Com isso, há duas frentes distintas de atuação do mercado de fidelização: fidelizar o consumo em si, e fidelizar o meio de pagamento.

4.2 DINÂMICA COMERCIAL

Quando a Multiplus foi concebida, ainda como TAM Fidelidade, a intenção era oferecer passagens grátis em troca de consumo recorrente de passagens regulares. Essa razão era de 10 passagens pagas para 1 passagem grátis.

Na concepção da Multiplus, buscou-se o modelo de coalizão, onde ela se consolidaria como uma plataforma de recompensas para quaisquer programas de fidelidade, expandindo seu campo de atuação.

Estrategicamente, a Multiplus busca parceiros exclusivos em cada segmento, para cobrir todo o leque de consumo dos participantes. Nesse sentido, os principais parceiros da empresa são KM de Vantagens (combustíveis), Vivo Valoriza (serviços de telefonia e internet), Itaú (serviços financeiros), além do Latam Fidelidade.

Outros bancos também têm parceria com a empresa.

Pelo volume, o segmento financeiro é o mais representativo em acúmulo de pontos, e é um dos principais focos de atuação da empresa. Em contrapartida, o resgate de passagens é o desejo de 85% dos participantes, e isso é usado como estratégia comercial na construção da proposta de valor com os parceiros.

Ao prospectar um parceiro, a proposta de valor é aumentar a recorrência de clientes atuais, e a prospecção de clientes novos, oferecendo um portfólio de recompensas relevante, tendo a malha aérea da Latam como carro chefe.

É parte da negociação determinar a conversão dos pontos do parceiro para pontos Multiplus, e os limites mínimos de transferência.

Esse limite é a principal ferramenta do parceiro para controlar a transferência de pontos e manter os custos sob controle. Esse limite, normalmente, está conectado à capacidade de geração de pontos.

A Multiplus investiu em expandir seu mercado de atuação para varejo, como estratégia para diminuir exposição, e depender menos do segmento financeiro (no acúmulo) e da companhia aérea (no resgate).

Nesse segmento, os parceiros negociam uma quantidade de pontos por real gasto (normalmente aplicado ao percentual de desconto oferecido a parceiros intermediários), e esse fator de conversão é a ferramenta para estimular, ou reprimir, o volume de transações em suas plataformas. Em muitos casos, principalmente em lojas online de bens de consumo, esses parceiros também tem negociações para ter seu inventário na plataforma de resgate da Multiplus, com um outro fator de conversão, diferente da operação de acúmulo.

Exceto pelo KM de Vantagens (Ipiranga), que tem ativação física nos postos de combustível, toda interação com os participantes é feita de maneira digital.

A Multiplus atua de 2 formas principais: através de um ciclo de vida cuidadosamente construído, ativado a partir das interações e transações realizadas pelos participantes, e com campanhas de engajamento construída em conjunto com os parceiros.

No ciclo de vida, os objetivos são de cunho educativo, para que o participante saiba como aproveitar melhor da rede, e melhore seu relacionamento com a empresa. Além disso, o ciclo de vida se apoia nas transações já executadas para oferecer produtos e serviços complementares.

Nas campanhas comerciais, construídas em conjunto com os parceiros, os objetivos específicos são construídos (normalmente, visando o atingimento das volumetrias de acúmulo ou resgate esperadas) e aprovados pelas áreas de planejamento e financeiras.

São 9 campanhas diárias, divididas entre todas as áreas comerciais, e programadas de acordo com as estratégias da empresa. Para essas ações, o time de marketing é o responsável pela construção das peças, e pela estratégia de canais mais adequada para os objetivos definidos.

Além dos times comerciais, essas campanhas também são compartilhadas com o time de CRM, que tem objetivos de melhorias de engajamento, ativação de novos participantes, reativação de clientes inativos, e ampliação da base.

É responsabilidade do time de CRM segmentar a base adequada para cada uma das 9 campanhas. Como cada cliente só recebe uma das campanhas do dia, esse processo é estratégico para que os objetivos da empresa sejam adequadamente endereçados.

Os resultados são acompanhados e apurados diariamente, e são usados para subsidiar novas tomadas de decisão.

4.3 AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS

O objetivo fundamental é fazer com que o cliente traga seus pontos para a empresa. Uma vez dentro do programa, no caso de Multiplus e Smiles, os pontos só podem ser resgatados na plataforma (não é permitido mudar de programa). Assim, há um grande esforço por parte das companhias em influenciar essa decisão.

Como mencionado, será avaliada a dinâmica entre as empresas de fidelidade e bancos.

Por estratégia e impacto financeiro, o segmento de cartões é o mais disputado entre as empresas. Nele, os clientes convertem as despesas realizadas no mês em pontos do programa do respectivo banco (cada variante de cartão fornece uma mecânica diferente). Assim que acumulados no programa do banco, os pontos podem ser transferidos para a Multiplus.

Dado que os bancos não são parceiros exclusivos da Multiplus, as empresas disputam os pontos que estão no banco, e ainda não foram transferidos para nenhum programa (uma vez transferidos, tanto para Multiplus como Smiles, os pontos só podem ser utilizados dentro da rede).

A Smiles usa como estratégia a oferta intensas e recorrentes de bônus. Trata-se de um valor percentual a mais sobre o montante de pontos que o cliente transferir, cujo custo é financiado pela própria empresa.

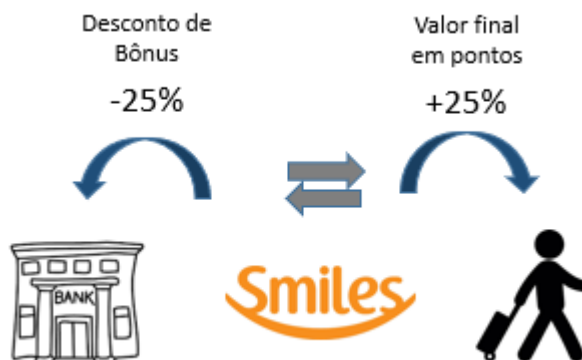


Figura 23 - Sistema de Transferência de Valor da Smiles

Fonte: Arquivo Multiplus S/A

Esse valor de bônus dilui o preço de venda do ponto vendido ao banco, e representa um investimento. Em termos práticos:

$$10.000 \times R\$0,025 = R\$ 250$$

$$+50\% \text{ de bônus na transferência: } 5.000$$

$$\text{Total transacionado: } 15.000 \text{ pontos a R\$250}$$

$$(\text{R\$0,016 por ponto, ou, } 33\% \text{ a menos)}$$

Para compensar essa redução, a Smiles aumenta a quantidade de pontos necessários para o resgate, transferindo esse custo para o passageiro. Em termos práticos

Custo do assento pago à Gol: R\$200

Preço mínimo Pontos: 12.500 (o ponto vale R\$0,016

Preço em Pontos: 20.000 (o ponto vale R\$0,010, 38% menos)

A Multiplus, em contra partida, tem um modelo de negócios diferente com a companhia aérea, o que a impede de construir a mesma dinâmica de preço que transfere custo do ponto para o passageiro, e toda a oportunidade é capturada por ela.

Assim, seu preço acaba sendo maior no acúmulo, mas menor no resgate. Em termos práticos:

$10.000 \times R\$0,030 = R\$ 300$

Sem bônus na transferência

Total transacionado: 10.000 pontos a R\$300

No resgate:

Custo do assento pago à Latam: R\$200

Preço mínimo para cobrir o custo: 6.700 (o ponto vale R\$0,030)

							
Classe	Custo do assento	Preço em Pontos	Custo Unitário (10K)	Classe	Custo do assento	Preço em Pontos	Custo Unitário (10K)
G	R\$ 220,00	10.000	R\$ 220,00	G	R\$ 220,00	10.000	R\$ 220,00
G	R\$ 220,00	10.000	R\$ 220,00	G	R\$ 220,00	11.000	R\$ 200,00
G	R\$ 220,00	10.000	R\$ 220,00	G	R\$ 220,00	12.000	R\$ 183,33
G	R\$ 220,00	10.000	R\$ 220,00	G	R\$ 220,00	13.000	R\$ 169,23
G	R\$ 220,00	10.000	R\$ 220,00	G	R\$ 220,00	14.000	R\$ 157,14

Variação Max vs Min = 29%

Tabela 1 - Comparativo de Precificação e Custo Unitário Resultante

Fonte: Arquivo Multiplus S/A

Em resumo, como oferta de valor, a Smiles oferece bônus no acúmulo, mas cobra mais caro no resgate, enquanto a Multiplus não oferece bônus no acúmulo, mas cobra menos pontos por passagem.

Essa dinâmica tem um papel fundamental na interação com os bancos, pois como dito, esses parceiros podem limitar a transferência de pontos a um piso mínimo. Assim, há um incentivo maior em ter uma “trava” (limite mínimo) para o programa cujo ponto é mais barato, potencializando a base elegível a transferência de pontos para o mesmo.

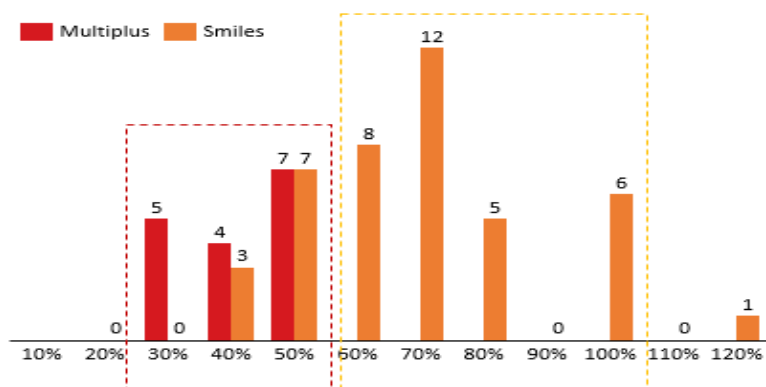
4.4 A ESCOLHA DO CLIENTE

Clientes tem aversão à perda, e buscam maximizar o valor da sua transação. Da mesma forma, tem dificuldade de precisar o valor das coisas e buscam essa construção relacionando coisas similares.

Os dois principais concorrentes, Multiplus e Smiles, oferecem propostas de valor distintas: a Smiles investe pesadamente em bônus de acúmulo, repassando esse custo no instante do resgate, e a Multiplus oferece melhores condições preço e disponibilidade de resgate.

Em 2017, a Smiles realizou 42 ações de bônus (32 delas acima de 60%), enquanto a Multiplus fez apenas 16 (1/3 delas com apenas 30% de bônus).

Gráfico 3 - Quantidade de Ações de Bônus em transferência de bancos, em 2017



Fonte: Arquivo Multiplus S/A

Considerando a quantidade de ações, e o tamanho do bônus, calcula-se uma média de 41% de bônus em ações da Multiplus, versus 69% de bônus em ações da Smiles.

Para avaliar qual seria a melhor escolha, todavia, é necessário comparar os preços dos resgates e inferir se os bônus oferecidos compensam o custo adicional.

Para tanto, foram observados 4 mercados nacionais, de características distintas, para essa avaliação:

São Paulo (Congonhas) – Rio de Janeiro (Santos Dumont)

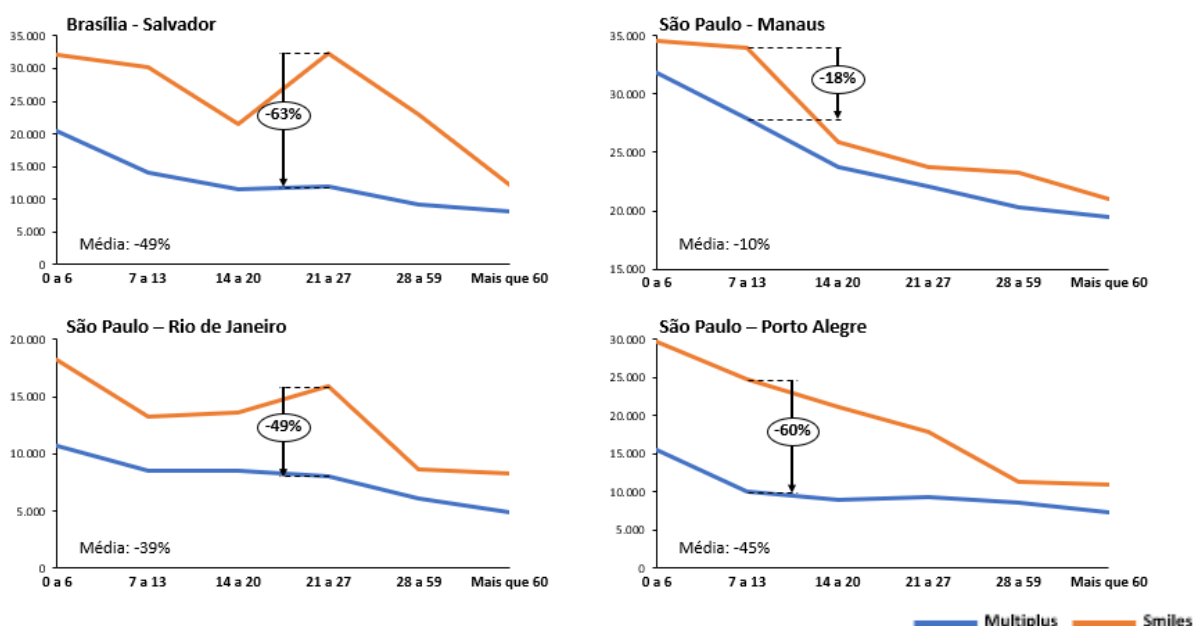
São Paulo (Guarulhos) – Manaus

São Paulo (Guarulhos) – Porto Alegre

Brasília – Salvador

Os preços em pontos foram coletados em 6 de março de 2018, para viagens distantes 0 a 90 dias dessa data, e consolidados em grupos, de acordo com sua antecedência ao voo. Os valores expostos são médios, considerando todas as opções de voo diretos disponíveis em cada data, de maneira a eliminar desvios pontuais.

Gráfico 4 - Comparativo de Preços entre Multiplus e Smiles, por mercado



Fonte: Arquivo Multiplus S/A

Assumindo as médias de bonificação e preço de passagens, a diferença de preço entre Multiplus e Smiles é compensada pelas ações de bonificação em transferência de bancos.

Todavia, se o impacto em campanha foi simultâneo, ou seja, o cliente pode escolher entre duas empresas, a ação da Multiplus oferece um resultado final superior, pois com o bônus e o menor preço de resgate, sobram pontos no final:

	Pontos do Cliente	Bônus Médio Oferecido	Saldo Final	Preço médio entre SAO/RIO	Saldo residual
Multiplus	10000	4100	14100	7800	6300
Smiles	10000	6900	16900	12991	3909

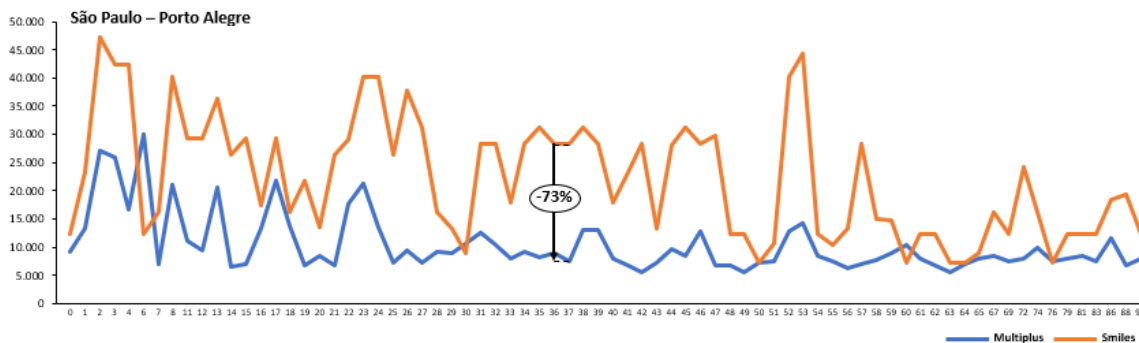
Tabela 2 - Projeção de Saldo Resultante

Fonte: Arquivo Multiplus S/A

É importante destacar que as variações de preço de passagens, e as datas de campanhas de bônus sempre implicam em riscos de oportunidade e podem não resultar os ganhos expostos para o participante.

Observando o mercado São Paulo – Porto Alegre, com todas as datas consultadas, 12% das observações ultrapassam o limite de 69% que compensariam a diferença de preço.

Gráfico 5 - Comparativo de preço, entre São Paulo e Porto Alegre, por data



Fonte: Arquivo Multiplus S/A

Há de se considerar, ainda, que para trechos internacionais, a Smiles tem pouquíssima oferta versus a Multiplus, e isso compromete os preços praticados por ela. A Multiplus, em contrapartida, tem acesso à ampla rede da Latam, e em função da parceria, preços bastante competitivos.

Não obstante, o apelo de bônus tem um papel fundamental na escolha do cliente, quando pensa em transferir seus pontos para um dos programas.

Em pesquisa realizada em Junho/18 com 241 participantes que deixaram de transferir pontos do Santander, a Multiplus evidenciou que a principal causa dessa interrupção foi a ausência/redução de campanhas de bonificação (48% dos entrevistados), e apenas uma pequena parcela (12%) considerou que o preço da passagem influenciou nessa decisão.

Outra pesquisa, realizada com clientes da Livel (Bradesco/Banco do Brasil) buscou responder à mesma questão. Nessa, 647 clientes foram consultados sobre não terem transferido mais pontos para a Multiplus. Dos respondentes, 181, 29% destacaram a ausência de bônus para a transferência, e outros 16% aguardam promoções em passagens para realizar o resgate.

4.5 IMPACTOS NO RESULTADO DA MULTIPLUS

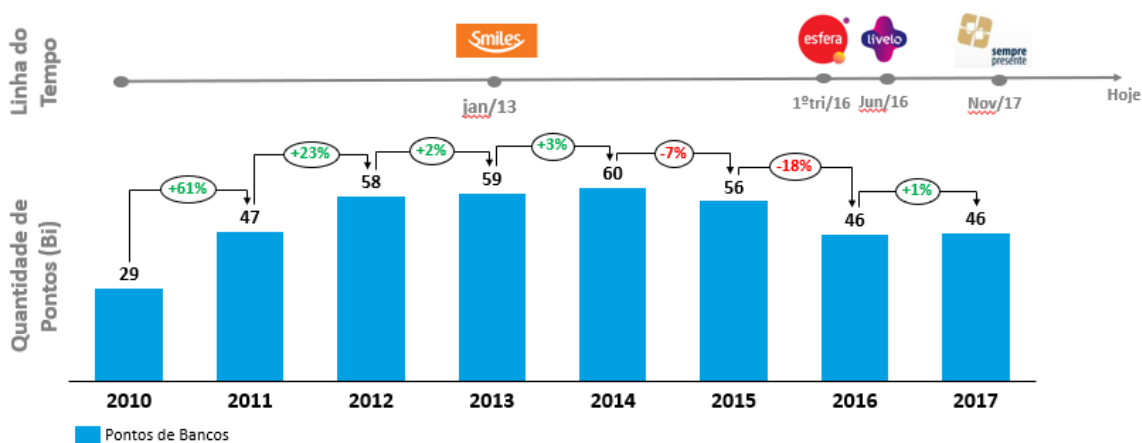
A chegada de um novo player com um modelo de negócio diferente do da Multiplus trouxe impactos significativos.

Antes, pioneira, a Multiplus teve crescimentos exponenciais de clientes e resultado, com uma política agressiva de preços sem que houvesse concorrência direta.

As demais aéreas passaram a investir no segmento, e mais recentemente, os bancos começaram a reduzir sua exposição à esse mercado, criando empresas próprias para atuar no mercado.

Especificamente, a Smiles começou a aumentar sua participação no portfólio dos bancos, como programa de fidelidade, tirando espaço da Multiplus.

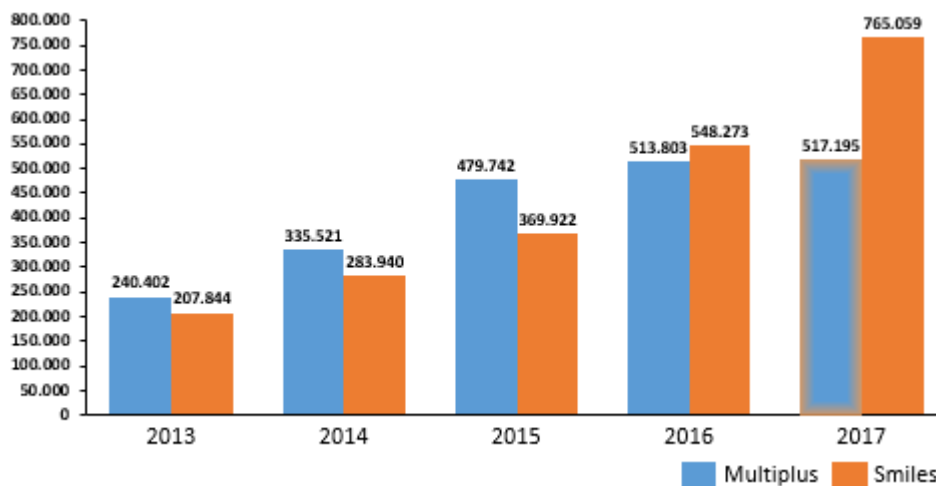
Gráfico 6 - Evolução de acúmulo de bancos, por ano



Fonte: Arquivo Multiplus S/A

Com essa mudança de cenário, a Multiplus foi forçada a rever sua política de preços, se aproximando da concorrência. Ao mesmo tempo, os custos de assento e os preços em pontos ao mercado não puderam ser utilizados como alavanca para compensar esse esforço, em virtude do modelo de parceria com a Latam.

Gráfico 7 - Lucro Líquido, em milhares de reais



Fonte: Arquivo Multiplus S/A

5 CONCLUSÕES

O mercado de fidelidade no Brasil ainda está em fase de crescimento e amadurecimento. A abrangência de atuação ainda está concentrada em dois pilares: bancos e companhias aéreas.

A estrutura de fidelidade ainda se baseia no mecanismo transacional, ou seja, em função do consumo per se, e não às empresas.

O comportamento do cliente, que tem aversão a perda, e busca otimizar seus ganhos, reforça a estratégia de algumas empresas em ‘comprar’ a fidelidade através de bonificação.

Os clientes são claramente seduzidos pela idéia de potencializarem seu acúmulo, e poucos levam em consideração o valor percebido de seus pontos. Uma vez dentro do programa, podem apenas consumir os produtos e serviços ofertamos por ele.

Essa dinâmica tem tornado o investimento em fidelidade demasiadamente alto e sem o compromisso à marca que seria esperado. Dessa forma, os clientes acabaram se acostumando a ter seus pontos multiplicados e estão sempre aguardando novas ações (o que fica evidenciado pela queda de pontos de bancos da Multiplus).

No longo prazo, as empresas precisam investir numa lealdade que esteja apoiada em experiências únicas e diferenciadas, e serviços de alto valor percebido. Dessa forma, reduzirão a exposição do cliente aos avanços da concorrência, e aumentarão o valor do cliente ao longo do tempo.

Isso se torna mais relevante a medida que os produtos e serviços tornam-se mais “comoditizados”, sem grandes diferenças entre si.

Do pontos de vista de rentabilidade, um cliente fiel à marca terá mais pré-disposição para pagar preços premium, do que um cliente fiel à melhor transação. Como exemplo, os produtos da Apple são vendidos pelo mesmo preço durante quase todo seu ciclo de vida.

A Disney também é um exemplo de empresa que investe em experiência para garantir fidelidade e desejo de seus visitantes. Sua estratégia vai ao ponto de capacitar funcionários temporários para que promovam experiências diferenciadas em seus parques, dando especial atenção aos detalhes, como usar dois dedos para indicar uma direção, dado que algumas culturas consideram ofensivo o uso apenas do dedo indicador.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARIELY, Dan. **Predictably Irrational – The Hidden Forces tha Shape Our Decisions.**

1ª Edição. Londres: HarperCollins Publishers, 2008.

DIXON, Matthew; FREEMAN, Karen; e TOMAN Nicholas. **Stop Trying to Delight Customers – The Harvard Business Review**, Edição Única. Boston, 2011

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre.** São Paulo: Editora Futura, 1999.

KOTLER, Philip ; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** São 14ª Edição. São Paulo: Pearson, 2012

PAHARIA, Rajat. **Loyalty 3.0 – How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification.** 1ª Edição. Nova Iorque: McGrawHill Education, 2013.

ROCHA, Thelma; VELOSO, André. **A hora da recompensa: como obter sucesso através dos programas de fidelização.** São Paulo. Cobra, 1999.

BLOG RESULTADOS DIGITAIS. **O Guia Definitivo de *Inbound Marketing*.** Disponível em <https://s3.amazonaws.com/rd-marketing-objects/ebook_inbound-mkt/guia-definitivo-inbound-marketing.pdf> Acesso em 20 Set. 2018.

BÔNUS ESFERA. Disponível em: < <https://viagens.bonusesfera.com.br/> >. Acesso em: 03, Setembro de 2018.

DOTZ. Disponível em: <<https://dotz.com.br/Selecione-Sua-Regiao.aspx>>. Acesso em: 03, Setembro de 2018.

LATAM AIRLINES. Disponível em: < https://www.latam.com/pt_br/>. Acesso em: 03, Setembro de 2018.

LOGOS WIKI. Logo American Airlines. Disponível em:

<<http://logos.wikia.com/wiki/AAdvantage?file=AAdvantage.svg>>. Acesso em: 03, Setembro de 2018.

MULTIPLUS S/A. Disponível em: < <https://www.pontosmultiplus.com.br/home>>. Acesso em: 03, Setembro de 2018.

NETPOINTS. Disponível em: < <https://netpoints.com.br/>>. Acesso em: 03, Setembro de 2018.

PONTOS AMIGO. Disponível em: < <https://www.pontosamigo.com.br/>>. Acesso em: 03, Setembro de 2018.

PONTOS LIVELO. Disponível em: < [https:// http://www.pontoslivel.com.br/](https://http://www.pontoslivel.com.br/) >. Acesso em: 03, Setembro de 2018.

PROGRAMA SEMPRE PRESENTE. Disponível em:

<<https://www.itau.com.br/cartoes/beneficios/beneficios-credito/sempre-presente/>>. Acesso em: 03, Setembro de 2018.

SMILES S/A. Disponível em: <<https://www.smiles.com.br/home>>. Acesso em: 03, Setembro de 2018.

TUDO AZUL. Disponível em: < <https://tudoazul.voeazul.com.br/>>. Acesso em: 03, Setembro de 2018.