

RAFAEL SILVA GUERREIRO *guerreiro@ufu.br*

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

ARTUR MACHADO DA MOTTA

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

VÉRICA FREITAS DE PAULA

VERÔNICA FREITAS DE PAULA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

RESUMO

O objetivo deste caso é apresentar a evolução do modelo de negócio do Smiles, desde a sua criação, como um programa de fidelidade da maior companhia aérea brasileira na época, a VARIG, até o momento mais recente, como uma companhia independente de capital aberto, que se transformou em um programa de coalizão. Ao longo do caso, o leitor se deparará com várias situações ligadas à gestão de negócios, especialmente do ponto de vista das decisões estratégicas e de definições relacionadas ao tripé configuração, construção e apropriação de valor, inerentes aos estudos relacionados à Modelo de Negócios, assim como conceitos provenientes de diversas áreas do conhecimento em Administração de Empresas. Espera-se que sua utilização contribua para o enriquecimento dos estudos, cujas temáticas estejam associadas às áreas de Estratégia e, sobretudo, de Modelo de Negócios, valendo-se de uma situação real, que permitirá aos leitores maior vivência da realidade de uma das principais companhias brasileiras no seu setor de atuação. Notas de ensino são apresentadas ao final propondo formas para utilização do caso, embasamento teórico e sugestão de questões para discussão. O presente estudo foi realizado em 2015, com consentimento da então “*Head of Marketing*” da companhia, para fins acadêmicos, e atualizado, por meio de dados secundários, em 2017.

Palavras-chave: Marketing; Modelo de Negócio; Programa de coalizão; Programa de fidelidade; Estratégia competitiva.

ABSTRACT

This case objective is to report Smiles' business model evolution, since its origin, as the loyalty program of the Brazilian largest airline at that time, VARIG, to the present moment, as an independent company, switching to become a coalition program. Throughout the case, the reader will encounter several business management situations, approaching strategic decisions and definitions related to the tripod configuration, construction and value appropriation, inherent to Business Model studies. It is expected that this case will contribute to the enrichment of studies related to Strategy topic and, above all, Business Model, using a real situation, which will allow readers to experience the reality of one of the main companies in its industry. Teaching notes are presented at the end, proposing applications to explore the case, theoretical background and questions for discussion. The present study was conducted in 2015 with the consent of the company's Head of Marketing for academic purposes and updated by secondary data in 2017.

Keywords: Marketing; Business model; Coalition program; Fidelity program; Competitive strategy.

O CASO

Contextualização

O objetivo deste caso é apresentar a evolução do modelo de negócio do Smiles, desde a sua criação, como um programa de fidelidade da maior companhia aérea brasileira na época, a VARIG, até o momento atual, como uma companhia independente de capital aberto, que se transformou em um programa de coalizão. Ao longo do caso, o leitor se deparará com várias situações ligadas à gestão de negócios, especialmente do ponto de vista das decisões estratégicas e de definições relacionadas ao tripé configuração, construção e apropriação de valor, inerentes aos estudos relacionados à Modelo de Negócios, assim como conceitos provenientes de diversas áreas do conhecimento em Administração de Empresas, que possibilitará ao estudante uma análise crítica destes conteúdos, de maneira a identificar a aplicação de teoria na prática empresarial. Desta forma, apresenta-se o caso e se propõe a algumas formas para sua utilização, tendo como sequência a aplicação de questões para discussões sugeridas. Espera-se que sua utilização contribua para o enriquecimento dos estudos, cujas temáticas estejam associadas às áreas de Estratégia e, sobretudo, de Modelo de Negócios, valendo-se de uma situação real, que permitirá aos leitores maior vivência da realidade de uma das principais companhias brasileiras no seu setor de atuação, configurando-se em fator de suma importância para a formação dos profissionais das áreas de Gestão de Negócios. O presente estudo foi realizado com consentimento da diretoria da companhia, que autorizou sua divulgação e publicação nos meios acadêmicos.

Ícaro cria Fênix

A história do Smiles remonta ao ano de 1994, quando a extinta VARIG – Viação Aérea Rio Grandense –, criou seu programa de lealdade. A companhia foi pioneira no transporte aéreo de passageiros no Brasil, tendo operado por oitenta anos, de 1927 a 2007.

Na ocasião do lançamento do Smiles, a VARIG era considerada a maior companhia aérea do Brasil, referência mundial em qualidade de ser-

viços prestados e com cobertura em todo o globo, fosse por meio de voos próprios ou através de empresas parceiras.

Nesse contexto, a companhia, que trazia na fuselagem de suas aeronaves, desde a fundação, a imagem do personagem da mitologia grega Ícaro, criava seu programa de lealdade com o objetivo de se equiparar às principais companhias aéreas mundiais, a fim de desenvolver vínculos de relacionamento com seus principais clientes e motivá-los a construir uma relação duradoura com a empresa, dificultando sua migração para as empresas concorrentes que, na época, eram principalmente VASP, TRANSBRASIL e TAM.

O embrião do Smiles foi um programa de relacionamento criado pela VARIG, o VClub, que, em 1994, foi remodelado e batizado como Smiles, passando a ser o programa de lealdade, os quais, no Brasil, tornaram-se conhecidos como programas de fidelidade, das empresas aéreas que compunham o Grupo VARIG, ou seja, além da própria VARIG, as companhias regionais Nordeste e Rio-Sul, bem como a uruguaia Pluna.

Durante todo o período em que o Smiles esteve sob a gestão da VARIG, restringiu-se a ser um programa de fidelidade, por meio do qual seus membros poderiam acumular e resgatar milhas (pontos), por meio das companhias do Grupo VARIG e de suas parceiras integrantes da primeira e maior aliança estratégica de companhias aéreas do planeta, a Star Alliance, da qual a VARIG foi uma das fundadoras, bem como acumular milhas em decorrência da aquisição de produtos e serviços em algumas empresas parceiras do programa, que atuavam nos diversos ramos do segmento varejista brasileiro. Portanto, tratava-se, exclusivamente, como ficou conhecido, de um programa de milhagem, inclusive sendo esta a alusão à sua marca, cujo nome inglês significa Sorriso, objetivo junto ao passageiro membro, mas cuja leitura e sonoridade na língua portuguesa remetem à ideia de milha, um falso cognato (palavras de escrita semelhantes, mas que têm origens distintas), portanto, do ponto de vista mercadológico, uma ótima denominação dada por seus idealizadores.

No mesmo ano de sua criação, o Brasil implementava um singular plano econômico, o Plano Real, que almejava o controle da inflação e a

estabilização da moeda, sendo-se que, em sua primeira fase, que foi entre junho de 1994 e janeiro de 1999, criou-se uma irreal paridade cambial com a moeda norte americana, que, parcialmente, ajudou as companhias áreas, pois a maior parte de seus custos se dá em moeda estrangeira. Entretanto, com o fim da âncora cambial, em janeiro de 1999, a moeda estrangeira teve sua cotação liberada, o que fez com que o mercado a precificasse de forma real, deixando para trás a ilusória situação de paridade cambial e fazendo com que os custos das empresas brasileiras aumentassem substancialmente, sem poderem ser acompanhados pelo aumento nos preços, já que a remuneração da população não se encontrava atrelada à moeda estrangeira. Essa nova realidade fez com que as três maiores companhias aéreas brasileiras, que há quinze anos já vinham combalidas desde o Plano Cruzado, em 1986, quando ocorreu o congelamento das tarifas, voltassem a enfrentar sérias dificuldades financeiras, que se agravariam no decorrer daquele ano e início do próximo, quando se iniciaram as operações da primeira companhia aérea de baixo custo no Brasil, a GOL Linhas Aéreas Inteligentes, que transformaria substancialmente o setor aéreo brasileiro.

O primeiro lustro do século atual seria de grande sofrimento para as companhias aéreas brasileiras, que enfrentavam graves crises financeiras, culminando, em 17 de junho de 2005, em um pedido de recuperação judicial da VARIG. O resultado desse processo de recuperação judicial, que foi o primeiro grande processo de recuperação judicial brasileiro sob a então denominada “Nova Lei de Falências”, que havia entrado em vigor apenas oito dias antes do pedido de recuperação judicial, foi a venda de diversos ativos do Grupo, tais como as subsidiárias VEM – Varig Engenharia e Manutenção, que foi adquirida pela portuguesa TAP, e a VARIGLOG, braço logístico para a operação de cargas aéreas, que fora comprada pela Volo Brasil, empresa formada pelo fundo de investimentos norte-americano Matlin Petterson e três empresários brasileiros. Posteriormente, ocorreu a separação da VARIG em duas partes, sendo uma denominada como FLEX, a antiga VARIG, que continuou com o processo de recuperação judicial. Já a outra, a nova VARIG, que passou a denominar-se VRG Linhas Aéreas, constituída por sua parte estrutural e financeira, foi adquirida em leilão por

sua antiga subsidiária, a VARIGLOG, que, em 2007, a vendeu para a GOL, em cuja parte estrutural se encontrava o programa de milhagem Smiles.

Em um primeiro momento, o Smiles era considerado apenas como um enorme passivo da VRG, já que possuía em suas contas um expressivo volume de milhas a ser resgatado por seus clientes em voos VARIG, que agora passariam a ser operados pela VRG, sob as marcas VARIG e GOL. Em 21 de dezembro daquele ano, o maior consórcio internacional de companhias aéreas, a Star Alliance, anunciava que a FLEX, antiga VARIG, deixaria de integrá-lo dentro de 10 dias, por não preencher os requisitos necessários para permanecer como membro.

Neste cenário desolador, o Smiles fortalecia sua percepção perante os gestores da GOL como um grande problema a ser resolvido, em decorrência do enorme volume de milhas a ser convertido em bilhetes aéreos e à insatisfação de seus milhares clientes que, a partir de então, deixavam de ter a possibilidade de emitir seus bilhetes para mais de 1000 destinos ao redor do planeta, estando restritos aos pouco mais de 50 destinos operados pela sua nova controladora, a GOL.

Foi nessa época que a empresa começou a desenvolver um departamento dentro da GOL, responsável pelas alianças com companhias parceiras em diversos países, o que seria a salvação para o Smiles e permitiria que o então passivo se transformasse em um dos maiores ativos do grupo empresarial.

Em paralelo ao desenvolvimento de parcerias que o setor de alianças da GOL firmava com companhias de atuação e renome mundial, o Smiles buscava retomar seu lugar junto ao consumidor, sendo que alguns marcos devem ser considerados nesta trajetória.

Fase 1: Criação de Valor

Assim, o Smiles chegava, timidamente, na GOL, como um pequeno departamento, que ensaiava seus primeiros passos, em conjunto com o departamento de alianças. Era algo muito diferente do que a GOL havia planejado, pois as companhias aéreas de baixo custo não contam com programas de milhagem e agora ela se via na obrigação de, além de honrar as milhas

nele depositadas, dar continuidade ao programa. Como fazer com que esse grande passivo pudesse se transformar em algo rentável para a empresa? Este era o grande desafio.

Para vencer esse desafio, a GOL passou por três fases distintas, sendo que a primeira durou, aproximadamente, os primeiros cinco anos, de 2007 a 2012. A segunda, mais rápida, foi de 2013 a 2015. Enquanto que a terceira iniciou-se em 2015 e perdura até hoje.

Em sua primeira fase, quando foi implantado na GOL, o Smiles era um programa de fidelidade básico, no qual o crédito e o resgate das milhas eram algo simples, alicerçado em tabelas relacionadas às distâncias entre origem e destino dos voos. Não havia variações nos montantes cobrados para emissão de bilhetes e nem em virtude dos preços dos bilhetes emitidos. Os clientes eram segmentados de acordo com seu índice de interação com o programa, ao voar nas companhias parceiras, sendo quatro níveis, desde o mais simples, o Smiles Azul, até o mais elevando, o Smiles Diamante, passando pelos intermediários Smiles Prata e Smiles Ouro. Com a separação jurídica e venda da companhia, todas as parceiras, aéreas e demais, se desligaram e uma nova etapa começava.

A primeira alternativa encontrada foi valer-se do programa para aumentar a participação de viajantes a negócios na companhia, que são os que, normalmente, revelam maior índice de utilização e maior ticket-médio, tendo sido esse um dos motivos para a aquisição da VRG, a mudança de patamar da companhia em busca do público corporativo e internacional, além de maior acesso aos principais aeroportos do país, com mais frequências, especialmente, na ponte aérea entre Rio de Janeiro e São Paulo. Entretanto, para isso, o programa precisava tornar-se atraente para este público e um dos pontos nevrálgicos era a possibilidade de emissão de bilhetes com milhas, para destinos no exterior. Como a malha aérea da GOL se restringia aos países vizinhos, a companhia, logo no primeiro ano, firmou uma parceria estratégica com a maior companhia aérea do planeta, a norte-americana Delta Air Lines, sendo que, a partir de dezembro daquele mesmo ano, os clientes Smiles puderam passar a acumular e resgatar milhas nos voos desta importante parceira. Com esta parceria, a GOL e o

Smiles se beneficiaram de maior capilaridade em função dos acordos de compartilhamento de códigos de voos.

A partir desse momento, já era notória a visão dos gestores do Smiles no que concerne ao pensamento sobre ecossistema, como defendem Frow et al (2014), ao explicarem que este processo de co-criação de valor sugere que o mercado é um local onde o diálogo tem lugar entre os consumidores, as empresas, as comunidades de consumidores e redes de empresas. Para eles, no contexto do mercado, o termo ecossistema é comumente usado para descrever a interdependência entre os atores, suas adaptações e evoluções e se as mudanças forem muito grandes e os atores não puderem se adaptar de acordo com as novas condições, então, o ecossistema pode entrar em colapso. Eles mencionam ainda que, dentro de um ecossistema de serviço, que é o caso do Smiles, há, sem dúvida, três níveis - micro, meso e macro, e que as propostas de valor operam dentro de cada nível, entre os níveis e também servem para moldar os níveis.

O aspecto central dessa primeira fase centrou-se em aproveitar a enorme base de clientes, guardada a sete chaves, cadastrados no Smiles, reativá-los e criar ofertas que despertassem o interesse destes clientes, para passarem a se relacionar com a GOL, valendo-se do Smiles. Era também uma oportunidade para um *upgrade* de marca, por meio da associação de marca entre o Smiles, com seus 13 anos de referência, no setor e que tinha em seu DNA a marca VARIG, com 80 anos de expertise na indústria aérea mundial e excelência em serviços prestados.

Nessa retomada pelo lugar que ocupara no passado, em 2009, a Smiles lança, em parceria com o Banco do Brasil e com o Bradesco, seu cartão *co-branded*, que é um cartão que leva o compartilhamento de marca entre o emissor e a Smiles, algo que havia existido no passado em parceria com o Banco Santander, mas que, na crise da VARIG, fora encerrado. Com este cartão, um novo produto surgia, que permitiria ao cliente acumular milhas com uma taxa de conversão acima do que, geralmente, é disponibilizado pelos demais cartões de instituições financeiras, a partir de compras efetuadas com o cartão, além de usufruir de uma série de benefícios exclusivos aos clientes das categorias Ouro e Diamante, tais como o acesso ao *lounge*

(sala de espera exclusiva) da companhia nos aeroportos do Galeão, no Rio de Janeiro, e Guarulhos, em São Paulo, bem como gratuidade de excesso de bagagem até um volume pré-definido, dentre outros, que são benefícios interessantes aos clientes frequentes, habitualmente de alta renda. Embora pareça algo corriqueiro na indústria, a *Head of Marketing* do Smiles, Bruna Milet, explica a importância deste cartão: “[...] através dele as milhas que você ganha são transferidas diretamente para o Smiles, que também é uma ferramenta de fidelização importante, porque esse cliente deixa de ter opção de passar para outro programa, então ele ganha mais milhas. É um cartão super importante e super interessante para o cliente que é ‘milheiro’, porque ele ganha um cartão ‘Platinum’, que é o equivalente a um cartão ‘Black’ de outro banco, com uma tarifa muito mais baixa. A quantidade de milhas que você ganha por real gasto é muito mais alta, então, acaba sendo muito interessante. Então, o cartão de crédito *co-branded* é uma ferramenta importante de fidelização do cliente”.

Nesse mesmo ano, no mês de março, outra parceria estratégica fora firmada, agora com uma companhia europeia, também referência em excelência no setor, o Grupo Air France / KLM, que permitiu cobertura a diversos destinos no mundo, sobretudo na Europa, por meio dos acordos de códigos compartilhados de voos.

Ainda nessa fase, em junho de 2012, uma nova companhia parceira adere ao Smiles, a Qatar Airways, considerada pelos órgãos especializados como uma das melhores companhias aéreas da atualidade, com sede em Doha, Capital do Catar, onde está seu principal *hub* (centro de distribuição) que descortinou uma nova região para os membros do Smiles, especialmente, a Ásia, permitindo a capilaridade do Smiles em três continentes: Americano, Europeu e Asiático.

Essencial observar que as atividades desenvolvidas pelo Smiles são, na prática, o que os autores Amit e Zott (2001) já mostravam há uma década, ao explicarem que o surgimento dos mercados virtuais, claramente, abriu novos recursos para a criação de valor desde capacidades relacionais e novas complementaridades entre os recursos da empresa e as capacidades que podem ser exploradas. Contudo, para Amit e Zott (2001), os mercados

virtuais também apresentam um desafio para a teoria da Visão Baseada em Recursos, pois, como recursos baseados em informações e capacidades, que possuem um alto nível de mobilidade em comparação a outros tipos de recursos e capacidades, aumentam sua importância com empresas eletrônicas, a migração de valor é comumente aumentada e a sustentabilidade de novos valores criados podem ser reduzidos. Os autores lembram ainda que as redes estratégicas são estáveis laços Inter organizacionais que são, estrategicamente, importantes para as empresas que os integram, sendo que tais laços devem tomar a forma de alianças estratégicas, joint-ventures, parceiros de compra-suprimentos em longo prazo, dentre outros. E finalizam mostrando que a perspectiva de rede é claramente relevante para entender a riqueza da criação em negócios eletrônicos por causa da importância das redes das empresas, fornecedores, consumidores e outros parceiros no mercado virtual, embora isto não deva capturar totalmente o potencial de criação de valor dos negócios eletrônicos que permitam transação de formas novas e únicas.

Do ponto de vista da criação e desenvolvimento de novos produtos, o Smiles inovou ao lançar no mercado duas alternativas que possibilitaram às diversas categorias de clientes fazer mais e melhor uso de suas milhas junto ao programa, que foram a possibilidade de seus membros comprarem milhas para completarem o saldo necessário para a emissão de bilhetes, bem como a emissão de bilhete com pagamento combinando milhas e dinheiro, o “Smiles & Money”. Estes dois produtos inovadores foram fundamentais para compreender melhor o comportamento de seus consumidores e decidir sobre o futuro da companhia e seu potencial de crescimento. A abordagem nessa etapa de Criação de Valor da Smiles muito se aproximava do conceito de ecossistema empreendedor descrito por Autio et al (2017), onde há foco na descoberta de oportunidades e na inovação no modelo de negócios.

Ainda nesse ano, a empresa iniciou os estudos de viabilidade para transformação do Smiles em uma empresa independente, o que ocorreu no mês de julho e exigiu de seus gestores criatividade para alavancarem o negócio. Foi a partir do segundo semestre daquele ano que se intensi-

ficaram as promoções, como forma de aumentar o relacionamento com o cliente.

Assim, apesar de ser a fase mais longa, essa nova etapa, com duração de cinco anos, foram, comparativamente com outras fases, poucas as mudanças, apesar de extremamente importantes, que alicerçaram esta unidade de negócio para os períodos vindouros, pois iniciaria o próximo ano já como uma companhia juridicamente independente da GOL.

Note-se que o caminho que estava sendo percorrido pelo Smiles alinhava-se com o que Lepak, Smith e Taylor (2007) defendem como criação de valor. Para eles, Lepak, Smith e Taylor (2007), os indivíduos criam valor pelo desenvolvimento de inovação e apropriação de atividades, serviços, trabalhos, produtos, processos, ou outras contribuições percebidas como de valor para um consumidor alvo relativo às necessidades alvos e quando o montante monetário realizado por este serviço é maior do que o que deve ser proveniente de um recurso alternativo, produzindo as mesmas atividades, bens, serviços e produtos que geram grandes utilidades ou baixos custos unitários para o usuário em relação às alternativas disponíveis. Eles ainda argumentam que os indivíduos geram valor pela ação criativamente de fazer seu trabalho/serviço mais inovador e apropriado aos olhos dos empregados ou alguns outros usuários finais em um contexto particular. Os autores concluem dizendo que, no nível organizacional, o processo de criação de valor inclui quaisquer atividades que gerem um grande nível de inovação e benefícios apropriados que os usuários alvos ou consumidores normalmente busquem, e que estejam dispostos a pagar.

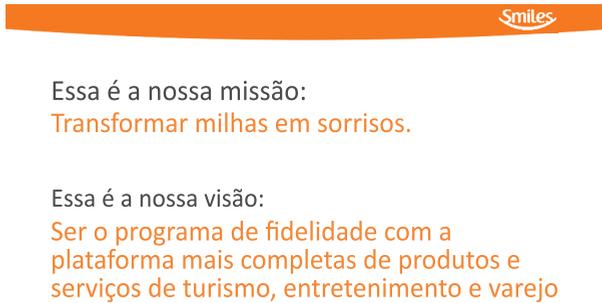
Fase 2: Configuração de Valor

Logo no início de 2013, a companhia Smiles, agora juridicamente independente, solicitou à CVM – Comissão de Valores Mobiliários – a abertura de capital, que se efetivou em abril daquele ano, tendo captado R\$1.132 milhões, o que foi considerado como a última abertura de capital muito bem sucedida antes da crise em que mergulhou o Brasil a partir de 2015.

Nesse mesmo ano, o Smiles sedimentou seu modelo de negócio em uma plataforma de soluções completas em turismo, entretenimento e vare-

jo para seus stakeholders, consolidando sua missão e visão de negócio, que com o spin-off, que é quando uma empresa nasce derivada de um grupo de pesquisa de outra empresa, passou a ser o ilustrado na Figura 1.

Figura 1 Missão e visão do Smiles



Fonte: Disponibilizado por Smiles S/A

Observe-se que o momento vivido pela empresa estava em perfeita consonância com o que Demil e Lecocq (2010) relatam sobre mudanças em modelos de negócio, quando explicam que, teoricamente, mudanças no modelo de negócio da empresa podem levar ao aumento ou à diminuição do seu desempenho em termos de margens de lucro, que podem constituir sinais sobre a sustentabilidade do negócio. Geralmente, uma empresa irá envolver-se na mudança quando seu desempenho está aquém do esperado ou em queda. Entretanto modelos de negócio com desempenhos fracos podem ser apenas transitórios e independentes da sustentabilidade do modelo do negócio que é, eventualmente, previsto. Isto é, frequentemente, o caso das start-ups ou novas unidades de negócios que devem perder recursos antes de gerar lucros.

A experiência adquirida com os novos produtos “venda direta de milhas” e “reativação de milhas” confirmou aos gestores a perspectiva de adesão dos clientes, permitindo, assim, o surgimento de mais um produto desta família, que foi a “transferência de milhas” entre contas Smiles, um desejo antigo dos usuários que ansiavam por unificar pontos de duas

ou mais contas em apenas uma para emissão de bilhetes. Esta família de produtos, em conjunto, proporcionou aos membros do programa diversas combinações, que facilitaram, significativamente, a possibilidade de emissão de bilhetes aéreos, bem como incrementaram a base de clientes ativos e o nível de relacionamento do cliente com a companhia.

Neste sentido, uma tendência em diversos setores do varejo, chegou ao Smiles: o Clube Smiles, que foi o primeiro clube de relacionamento em programa de milhagem no Brasil, uma inovação que as duas principais concorrentes levaram mais de um ano para replicar. Curioso notar que o embrião do Smiles também havia sido denominado como clube, o VClub, e agora a empresa lançava seu novo clube. Por meio do Clube Smiles, o membro do programa adere a uma das três opções existentes e passa a ter acesso a diversos benefícios e promoções antecipadas, mediante o pagamento de uma mensalidade, que é revertido em bônus com milhas creditadas em sua conta. O Clube Smiles é de suma importância para a companhia, como explica Bruna Milet: “[...] o Clube foi a maior inovação feita pelo Smiles, porque é uma renda recorrente, então, tem um poder de, além de ter o dinheiro desse faturamento, dessa receita, atrair a transferência do cartão de crédito, porque se você está pagando para ter milha, 1.000 milhas, 3.000 milhas em um programa de fidelidade, você não vai transferir para concorrente. Você já está pagando aqui e ainda terá um bônus para transferir. Então, mais importante do que o faturamento e a receita associados diretamente ao produto, é a fidelidade que ele gera. E isso já foi estudado, que o cliente do Clube, é o cliente mais engajado. O cliente Diamante, por exemplo, é um cliente que adere muito ao Clube. E o cliente que está no Clube ele é muito mais fiel a programa de fidelidade especificamente”.

Portanto, a proximidade entre a companhia e os clientes do Clube Smiles foram essenciais para as ações futuras da empresa, quando da comemoração de seus 20 anos de existência, por meio da plataforma de comunicação “365 Motivos para Sorrir”.

Vale destacar que a situação que a companhia vinha vivenciando, está em perfeita consonância com o que defendem Demil e Lecocq (2010)

sobre estratégia em modelos de negócios, ao dizerem que eles consideram que, como estratégia, o modelo de negócio compromete-se em responder tanto aos fatores internos, quanto externos, sendo que fatores externos referem-se às restrições impostas pelas mudanças no ambiente, ou pelos solavancos que podem mudar a atuação da organização de forma mais abrupta. Para eles, uma companhia pode prever algumas mudanças no ambiente, como a chegada de um competidor agressivo, o aumento de custos de alguns recursos ou o surgimento de substitutos que impelem a mudança no seu modelo de negócio. Fatores internos incluem os resultados oriundos das tomadas de decisões dos gerentes seniores ou médios, mas também das dinâmicas através ou entre os componentes centrais e lembram que o aumento permanente do conhecimento (aprendizado) da empresa sobre o uso eficiente de seus recursos, ou a descoberta de novos usos (ou combinação deles), possibilitará o desenvolvimento de uma nova proposição de valor que não poderá estar relacionada com as mudanças ambientais.

Todas essas inovações precisavam ser muito bem comunicadas ao mercado e o Smiles, a partir de 2013, voltou à mídia nacional, comunicando, de forma leve e compreensível, seu novo posicionamento, que não se limitava mais a ser o programa de fidelidade da GOL, mas um programa de coalizão, com diversos parceiros, que possuía uma nova lógica de acúmulo de milhas. Para isso, sua comunicação também foi inédita. Enquanto que seu principal concorrente tinha uma comunicação calcada em uma linguagem educacional, que explicava a troca e estimulava o uso de pontos, o Smiles passou a recorrer a uma linguagem emocional, que apresentava os benefícios da troca e estimulava sorrisos, portanto, em perfeita consonância com sua nova missão, cujo slogan da campanha era “Quem vai de Smiles volta sorrindo”.

Sobre um programa de coalizão, Bruna Milet, esclarece a sua diferença: “[...] esse modelo é considerado um modelo de coalizão, por exemplo, nos modelos que não são de coalizão se você juntar um pouquinho de pontos na farmácia, você apenas irá conseguir trocar por uma escova de dente. Na companhia aérea, você vai um ganhar uma pequena quantidade de

pontos e não vai conseguir trocar por nada, e depois você vai para o posto de gasolina ganha mais uma quantidade de pontos e também não consegue trocar por nada. E, no modelo de coalizão a vantagem é que, você junta tudo em lugar só, e consegue trocar pelo que todo mundo quer em um programa de fidelidade, que é a troca por passagens aéreas”.

Por fim, ainda em 2013, é fundamental destacar o acordo de investimento estratégico feito pela Smiles na NetPoints, o que lhe garantiu a possibilidade de chegar ter o controle acionário da empresa, com a aquisição de até 50% das ações mais uma, sendo a NetPoints o braço de varejo para a troca de milhas em bens de utilidade, do Smiles.

Ao término desse ano, estava configurada a atuação do Smiles como uma empresa virtual e, ao se analisar o que trouxe a companhia até este momento, bem como os passos futuros, especialmente, quando se menciona a estrutura organizacional da empresa, é perceptível seu alinhamento com o que Venkatraman e Henderson (1998) abordam sobre as organizações virtuais. Para eles, Venkatraman e Henderson (1998), uma organização virtual não tem uma estrutura distinta (como funcional, divisional ou matricial), pois eles tratam a virtualidade como uma característica estratégica aplicável a todas as organizações, que reflete três vetores distintos e interdependentes: (1) o vetor de interação do cliente (encontro virtual), que lida com os novos desafios e oportunidades para as interações entre empresas; (2) o vetor de configuração de ativos (recurso virtual), que se centra em que as demandas das empresas sejam praticamente integradas em uma rede de negócios, em contraste com o modelo verticalmente integrado da economia industrial; e (3) o vetor de conhecimento (experiência virtual), que se refere às oportunidades de alavancar diversas fontes de conhecimento dentro e entre fronteiras organizacionais. Eles explicam ainda que cada vetor de seu modelo passa por três estágios distintos: (1) a primeira fase centra-se nas unidades de tarefas (como atendimento ao cliente, compras ou desenvolvimento de novos produtos); (2) o segundo estágio centra-se no nível organizacional sobre como coordenar as atividades para criar um valor econômico superior; e (3) a terceira etapa centra-se na rede interorganizacional para projetar e alavancar múltiplas comunidades inter-

dependentes para inovação e crescimento. Os autores ressaltam ainda que, no que refere ao vetor de configuração de ativos, a terceira etapa centra-se no estabelecimento de uma rede de recursos, na qual a empresa faz parte de uma rede vibrante e dinâmica de capacidades complementares. Os autores ressaltam ainda que uma corporação se torna não uma carteira convencional de produtos ou empresas, mas um portfólio de capacidades e relacionamentos e que toda a organização está posicionada de forma implícita ou explícita em uma rede de recursos onde ela possui competências, pois as corporações dependem cada vez mais de fontes externas, não só para atividades de apoio, mas também para recursos críticos e que posicionar uma empresa dentro de uma rede mais ampla de recursos no mercado é um motor de vantagem competitiva. Por fim, concluem dizendo que o desafio de liderança estratégica é orquestrar a posição de uma organização em uma rede de recursos dinâmica e em rápida mudança e que, no modelo de integração virtual, uma empresa não domina todos os outros em uma rede, mas que cada empresa equilibra sua posição de liderança em relação a um conjunto de recursos com papéis secundários relacionados a outros recursos complementares. Ainda de acordo com Venkatraman e Henderson (1998), cada organização é dependente de relacionamentos para montagem de recursos de complemento, sendo que tais referências destacam outra característica importante da organização virtual: a distinção desfocada entre concorrência e cooperação, pois toda empresa é posicionada dentro de uma rede de recursos e, simultaneamente, desempenha papéis competitivos e cooperativos.

Chegava 2014 e junto com ele vinham novos desafios, dentre os quais a necessidade de uma nova estratégia de marca. Nesse ano, o Smiles partiu em diversas ofensivas visando consolidar seu modelo de negócio em diversas frentes. Essa movimentação está em linha com o debate de Brito e Brito (2014) sobre a sustentação da vantagem por período mais longos. Para eles, no ambiente competitivo atual, a maioria das empresas não consegue manter a vantagem competitiva por muito tempo, tornando necessária a busca contínua por novas vantagens competitivas.

Figura 2 Características do novo posicionamento de marca do Smiles

Posicionamento da marca

Smiles

Essência
Alegria

Atitude
A gente vê Smiles em tudo.

Público
Sonham com o mundo perfeito, são guiados por valores, o otimismo, a simplicidade e a liberdade de ser. Sabem que a vida é cheia de oportunidades para novas experiências. Viajar, conhecer, abraçar, descobrir. Todo dia. Sempre com um sorriso no rosto. Acreditam em si próprios e que o mundo pode ser um lugar melhor, porque a vida não precisa ser dura.

Propósito
A gente faz de tudo para colocar um sorriso no seu rosto.

Fundamentos

INTELIGENTE
Acreditamos na tecnologia descomplicada que traz o máximo de simplicidade na relação das pessoas com a nossa marca: acúmulo, consulta, transferência e resgate. Queremos proporcionar emoções, mas com agilidade e eficiência.

HUMANO
Mais do que consumidores, nos inspiramos nas pessoas. Sabemos o valor de conquistar e prezamos por manter sua confiança. Por isso valorizamos o compromisso com os serviços prestados, priorizando o diálogo e o mútuo respeito em canais que podemos compreender suas expectativas (digital) ouvir a sua voz (call center).

INOVADOR
Assumimos a postura de líderes, construindo e influenciando a dinâmica do mercado de forma persistente, com o objetivo de sempre ditar o próximo passo de evolução.

CÚMPLICE
A empatia nos orienta porque juntos podemos fazer melhor. Por meio do grupo de nossos parceiros (bancos e varejo) e das relações com os novos associados (clientes), multiplicamos as oportunidades de colaboração, conhecimento e expertise.

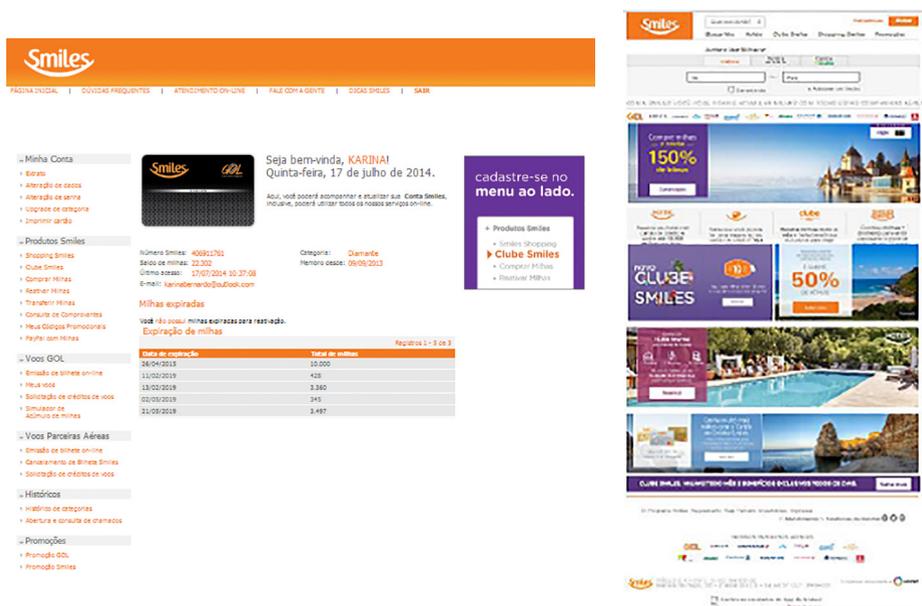
Fonte: Disponibilizado por Smiles S/A

Em uma frente, expandiu as parcerias estratégicas com grandes companhias, começando em fevereiro com a argentina Aerolineas Argentinas, em novembro, com a portuguesa TAP, e fechando o ano com a Italiana Alitalia, permitido, assim, aumentar, consideravelmente, o número de destinos atendidos na América do Sul e Europa.

Em outra frente, ampliou sua família de produtos, incentivado pelo sucesso do Clube Smiles, lançando a “Reserva de Bilhetes”, fosse por meio do pagamento de um taxa ou gratuitamente (até cinco reservas, com até nove passageiros, em um mesmo localizador), para integrantes do Clube Smiles. Esse produto contribuiu bastante para a decisão do cliente em transferir suas milhas do cartão de crédito ou outro parceiro para o Smiles, pois dirimiu a dúvida sobre a possibilidade de transferir milhas e condições de conseguir emitir os bilhetes, já que transferência entre os parceiros e o Smiles dura, em média, três dias, além de ter tido a aprovação do CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica no acordo de investimentos na NetPoints, que se tratava de algo essencial para o fortalecimento deste parceiro na plataforma, viabilizando, assim, o remodelamento do “Shopping Smiles”.

No planejamento de reposicionamento de marca e proximidade com o cliente, o Smiles mudou, radicalmente, a diagramação e arquitetura do site, bem como disponibilizou uma versão exclusiva para aplicativos móveis, o que facilitou o acesso dos clientes e contribuiu para a captação de novos usuários, em decorrência do ambiente altamente amigável. A Figura 3 ilustra a alteração no site da empresa. Nela podem ser observados alguns elementos, propostos por Kuester, Konya-Baumbach e Schuhmacher (2018), da estrutura CARE: *customers orientation, authenticity, representation, e (customers) education*.

Figura 3 Imagens do site antigo e do site atual do Smiles



Fonte: Disponibilizado por Smiles S/A

Mas o ápice desse ano seria a comemoração dos 20 anos do Smiles, ou seja, uma companhia com 20 anos de existência, com uma base de 10 milhões de clientes e que começava a dar seus primeiros passos, novamente, em relação a esse novo e promissor modelo de negócio. Para esta comemoração, foi criada a plataforma de comunicação “365 Motivos pra Sorrir”,

que surgiu da seguinte forma, como relatou a Head of Marketing da empresa, Bruna Milet: “[...] a ideia surgiu na fala do presidente Leonel, numa reunião que tivemos na agência, que ele dizia que queria o Smiles todo dia presente na vida das pessoas. E a partir disso a gente começou a pesquisar e notamos que o Smiles tinha muita promoção constante, praticamente todos os dias, então, já tínhamos essa cultura, só que não era reportado dessa maneira. Então foi assim, nós contamos e percebemos que praticamente tinha uma por dia e, com isso, passamos a dizer que íamos ter uma por dia, e buscamos uma visão de varejo, com a ideia de que todo dia tem algo para oferecer ao cliente. E foi criada uma cultura de que tem muita coisa acontecendo no Smiles, e a campanha ajudou a frisar isso na mente dos clientes e isso gera lembrança, gera consideração e nós não esperávamos que os clientes decorassem as promoções todos os dias, mas que ele passasse a considerar sempre a gente”.

Figura 4 Exemplos de comunicação da “365 Motivos pra Sorrir”

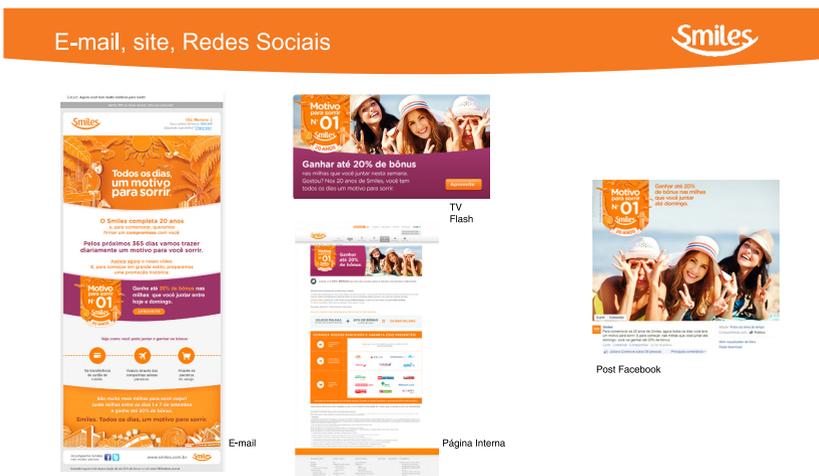


Fonte: Disponibilizado por Smiles S/A.

A partir desse *briefing*, a campanha foi lançada em vídeo, com o compromisso do presidente do Smiles, simultaneamente, em diversos canais de televisão abertos e fechados, e inserção diária no YouTube, firmando o

compromisso de, todos os dias do ano o Smiles proporcionar um motivo para o cliente sorrir, com o slogan “Smiles, todos os dias um motivo para sorrir”, sendo 365 motivos no decorrer de 365 dias. Diariamente, eram veiculados boletins em rádio, peças com formato típico de impacto em mídia digital, disparos de e-mails de relacionamento e *posts* e *tweets* diários em redes sociais.

Figura 5 Exemplos de mídias da plataforma de comunicação “365 Motivos pra Sorrir”



Fonte: Disponibilizado por Smiles S/A.

Tratou-se de um projeto que envolveu todas as áreas da companhia em um esforço diário de planejamento e ações, que, até então, não era feito, como destaca Bruna Milet, mas que apresentaria resultados acima do esperado: “[...] quando começou a campanha, nós já começamos com dois meses de promoções pré-definidas e era uma coisa que nós não tínhamos antes. Por causa da campanha, nós passamos a ter um planejamento maior. Então, ela ajudou a companhia se organizar, integrar as áreas e em aprender sobre os resultados de promoção”.

É perceptível que apesar de ser uma empresa enxuta, onde todos os colaboradores se conheciam e tinha proximidade, a interação entre os

membros da equipe mudou a partir da veiculação da “365 Motivos pra Sorrir”, permitindo, assim, visualizar que a estrutura da empresa, até mesmo pelas características inerentes ao negócio, se assimila à forma orgânica.

O ano de 2014 se encerrava de forma positiva e com números significativos para o Smiles, como mostra a Figura 6.

Figura 6 Indicadores de desempenho do Smiles em 2014



Fonte: Disponibilizado por Relações com Investidores da Smiles S/A.

Em 2015 a busca por parceiras internacionais continuou agregando, no decorrer do ano, mais duas companhias aéreas de grande importância em suas regiões de atuação. Em abril, a Copa Airlines, com presença marcante nas Américas, a partir de seu *hub* na América Central, tornou-se parceira do Smiles, e, em agosto, aconteceu o ingresso da Korean Air, importante companhia do continente Asiático. Com isso, o Smiles superava 700 destinos para que seus milhares de clientes pudessem colocar um sorriso no rosto ao emitirem seus bilhetes aéreos.

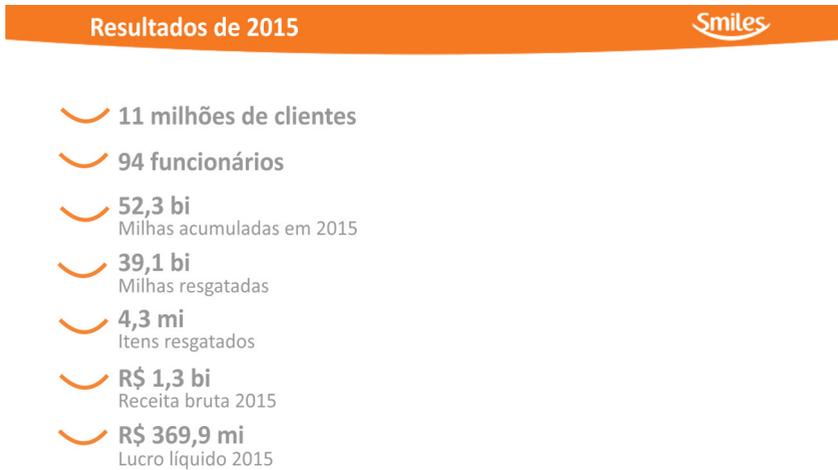
Outro foco deste período foi o fortalecimento da plataforma com parceiros não aéreos, tendo início a parceria com outro gigante do setor, a Accor Hotels, uma das maiores redes de hotelaria do mundo, que possibilitou o acúmulo e o resgate de milhas nos seus hotéis. Ainda na indústria

do turismo, fechou o acordo com a maior empresa de cruzeiros do planeta, a Royal Caribbean, tanto para acúmulo, quanto para resgate de milhas na compra de cruzeiros marítimos.

A família de produtos Smiles também foi ampliada, viabilizando, agora, o pagamento das taxas de embarque com milhas, bem como a reserva e pagamento de hotéis com milhagem.

A maior proximidade com o cliente, alavancada nos últimos meses, foi fortalecida com a implantação da denominada URA Humanizada, que é o atendimento telefônico eletrônico, um pouco mais informal e preciso, como explica Bruna Milet. A Smiles foi a primeira empresa brasileira a implantar o sistema: “[...] o atendimento informal e humanizado é muito interessante, porque além de simpatia, ela consegue resolver os seus problemas sem ter o custo de uma atendente falando com o cliente, que é muito mais caro do que uma gravação. Nós pesquisamos e descobrimos que a maior parte dos clientes nos ligava para saber se a passagem comprada estava realmente confirmada, e investimos nisso e foi feita uma gravação totalmente informal para responder isso para o cliente, então, agora, o cliente fica satisfeito e para o Smiles tudo isso foi feito com um custo baixíssimo, e isso fica excelente para ambos, e em minha opinião essa é a tecnologia que funciona”.

Mais um ano se encerrava. Apesar da crise econômica que atingia o setor aéreo e toda a economia, os resultados eram positivos para a Smiles como demonstra a Figura 7. Esses resultados encontram embasamento em Bamiatzi et al (2015) que sustenta que os efeitos da firma se fortalecem sob adversidade enquanto os efeitos da indústria e do país se tornam mais fracos.

Figura 7 Indicadores de desempenho do Smiles em 2015

Fonte: Disponibilizado por Relações com Investidores da Smiles S/A.

Fase 3: Apropriação de Valor

Se, por um lado, os números positivos alcançados desde o *spin-off* eram entusiasmadores para os *stakeholders*, por outro, foram desafiadores, pois carregavam a expectativa de continuidade, em uma companhia que tem como perspectiva atender uma base de 20 milhões de clientes. Foram três intensos anos, a “365 Motivos pra Sorrir” havia chegado ao fim, mas sua aceitação junto ao público foi tamanha que a empresa decidiu estender os motivos para o próximo ano. Agora, em 2016, era o momento de continuar com o crescimento, mas também colher os frutos, pois o negócio começava a sedimentar-se, tal como havia sido planejado, ou seja, começaria a terceira fase, que perdura até o momento: a fase de apropriação de valor.

A importância desta fase de apropriação de valor é enfatizada por Chesbrough e Rosenbloom (2002), ao argumentarem que a criação de valor é necessária, mas não suficiente, para que uma empresa aproveite seu modelo comercial, pois, uma vez que a empresa identificou a cadeia de valor necessária para entregar sua oferta, ela deve abordar como se apropriará de uma parte desse valor para si e que um mecanismo para capturar parte desse valor é o uso de ativos complementares, porque criar e apropriar va-

lor também envolve ações intermináveis, tanto dentro da cadeia de valor vertical quanto da rede de valores.

No que concerne às parcerias, quatro grandes companhias aéreas firmaram acordos com o Smiles. Logo em janeiro, foi a Air Canada, outra gigante da América do Norte, em março, os clientes do Smiles passaram a contar com a Etihad Airways, considerada uma das melhores companhias aéreas do planeta; dois meses após, em maio, chegou a Aeroméxico, tradicional companhia aérea de bandeira mexicana e, em outubro, a Emirates, outra companhia de excelência mundial, que passou a integrar o programa. Agora, 13 companhias aéreas que figuram entre as principais do planeta, além da âncora do programa, a GOL, fazem parte do Smiles e permitem que o cliente Smiles voe para mais de 850 destinos ao redor do globo. A questão das parcerias com companhias aéreas é vital para o Smiles, tanto que foi destacado na fala da sua *Head of Marketing*, Bruna Milet: “[...] para manter um crescimento dessa ordem, é necessário inovar constantemente no acúmulo de milhas. Porque uma vez que a milha já está na conta do cliente, ele vai acabar utilizando, ninguém vai perder milhas de propósito e a empresa vai trabalhar continuamente para fazer com que o cliente de fato utilize as milhas. E o trabalho principal é na busca de novas parceiras aéreas, então eram poucas parceiras internacionais e hoje em dia o cliente voa para mais de 160 países com as parceiras aéreas do Smiles. E a cada trimestre nós anunciamos novas parceiras”.

No que se refere aos produtos, 2016 trouxe mais uma alternativa para o uso das milhas, que foi a ampliação do “Smiles & Money” para todo uso em todos os parceiros da plataforma.

No que tange aos parceiros não aéreos, houve o ingresso de dois estratégicos, fortalecendo a visão da empresa, já citada, que foram o Grupo Pão de Açúcar, uma das maiores empresas do segmento varejista brasileiro e a Rocketmiles, que possibilitou a presença robusta da plataforma no setor hoteleiro.

O ano de 2016 se encerraria com dois marcos ainda. O primeiro, em linha com Ojala, Evers e Rialp (2018), que tratam da digitalização e modularização dos serviços, e destacam que as pessoas cada vez mais ampliam a interação com as empresas através de plataformas digitais e, ao mesmo

tempo, essas plataformas permitem as organizações ampliar sua atuação globalmente e de forma escalonável, foi a inserção, no *layout* do site, de ícones específicos para reserva de hotéis, com a Rocketmiles, e locação de veículos, com a Localiza, ao lado da emissão de bilhetes aéreos. Essa ação demonstra a importância da ampliação destas duas frentes de atuação e a busca por ser uma solução completa em turismo, bem como o lançamento do aplicativo para *Smartphones* e *Tablets*, sendo o primeiro do setor de empresas de fidelidade que permitiu a emissão de bilhetes aéreos com a companhia âncora e todas as demais parceiras, além de pagamento com “Smiles & Money” e adesão ao Clube Smiles. O segundo foi a divulgação da nova política de acúmulo de milhas junto à GOL, que seria implantado a partir de janeiro de 2017 e que prometia ser um incremento singular nos negócios da, agora, Nova Smiles, como foi divulgado para os clientes. Tal como ocorreu nos anos anteriores, os resultados de 2016 continuaram a linha de crescimento dos dois anos anteriores como pode ser visto na Figura 8.

Figura 8 Indicadores de desempenho do Smiles em 2016



Fonte: Disponibilizado por Relações com Investidores da Smiles S/A.

Ao se aproximar do primeiro quinquênio como uma companhia independente, as decisões tomadas pelos gestores, sobretudo no período de

2014 a 2016, foram essenciais para o processo de apropriação de valor, tendo repercutido em diversos indicadores, tais como:

- a) Indicadores financeiros:
 - Crescimento de 20% na base de cliente, saltando de 10 para 12 milhões;
 - Crescimento de 90% na receita bruta, saltando de R\$890 milhões para R\$1,7 bilhão;
 - Crescimento de 93% no lucro líquido, saltando de R\$283,9 milhões para R\$548,2 milhões;
 - Ação mais valorizada da bolsa de valores brasileira em 2014, sendo 9% de valorização apenas na primeira semana em que o novo site entrou no ar.
- b) Estratégia de marca:
 - Crescimento em “Seria a minha primeira escolha”;
 - Crescimento em “Oferece benefício exclusivo para seus clientes”;
 - Ganho de vantagem em todos os pontos que consistem no *Brand Equity*, sobre Poder da Marca;
 - Elevação de 14 posições no ranking *Brand* 2015, passando a ocupar a 21ª posição em valor de marca, ficando à frente de todos os concorrentes do setor;
 - Foi considerado o melhor programa de milhagem, em 2015, pela pesquisa *Brand Dynamics* 2015.

No início de 2017, o ranking “Melhores & Maiores de 2016”, da Revista *Exame*, conferiu os seguintes resultados à Smiles:

- 1ª empresa em riqueza por funcionário do Brasil;
- 1º maior crescimento no setor de serviços no Brasil;
- 2ª melhor empresa do setor de serviços no Brasil.

O Modelo de Negócio

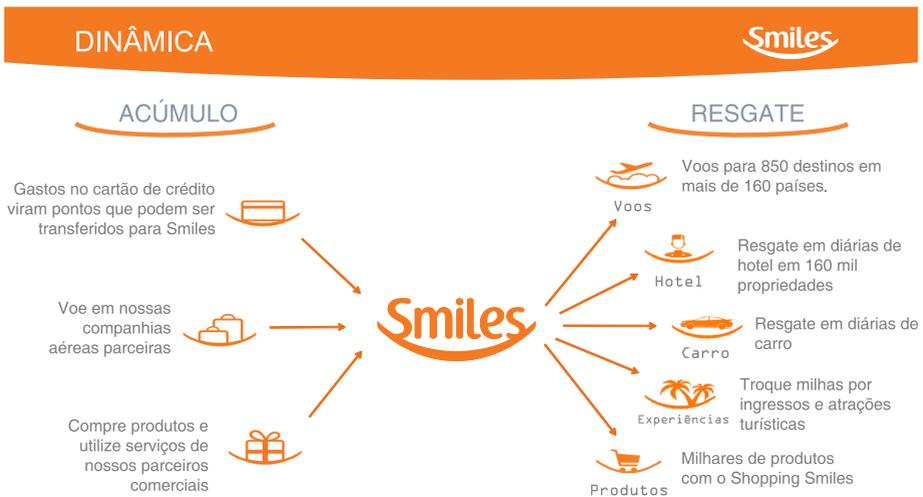
Mediante análise dos processos de criação, configuração e apropriação de valor da Smiles, torna-se compreensível o modelo de negócio da empresa.

Primeiramente, a dinâmica consiste de entrada e saídas de milhas, como pode ser observado na Figura 9 e como fora destacado por Bruna Mi-

let: “[...] o programa de fidelidade tem o lado do ‘*Earn*’, que é o acúmulo de milhas, e o lado do ‘*Burn*’, que é o resgate de milhas. Então, tudo que você estudar nesse segmento, principalmente em inglês, ou mesmo em português, tem muito essa história do ‘*Earn*’ e do ‘*Burn*’. Inclusive tem uma taxa de como está o ‘*Earn*’ e o ‘*Burn*’. Quando você vê as entrevistas dos analistas dos bancos, eles sempre reportam isso, de como está a relação do que está entrando de milhas e do que está saindo de milhas, e o importante é sempre se manterem um nível saudável”.

Interessante observar que, de acordo com Demil e Lecocq (2010), o termo modelo de negócio começou a surgir na literatura gerencial no final da década de 1990, especialmente, com o surgimento da internet e sua massiva adoção pelo comércio eletrônico, ou seja, na mesma época em que surgiu a Smiles. Ainda segundo os mesmos autores, tomando como base a visão Penrosiana da firma, eles consideram que o modelo de negócio pode ser descrito com base em três componentes centrais, que são os recursos e as competências, a estrutura organizacional e a proposta de valor entregue, portanto, em perfeita aderência com a trajetória da Smiles.

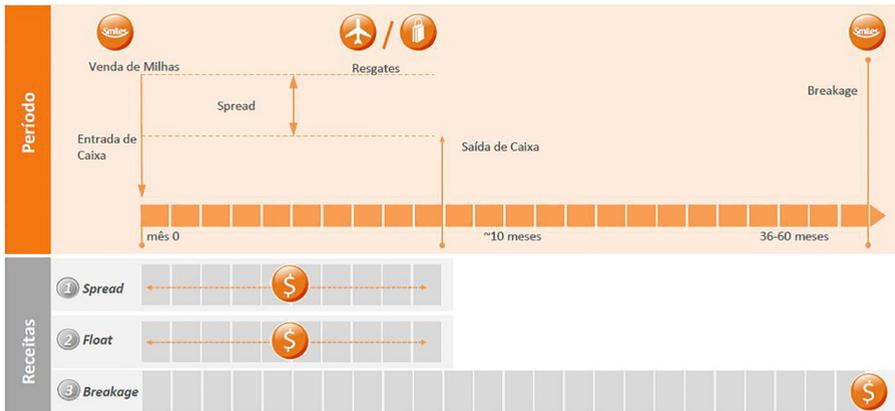
Figura 9 Dinâmica empregada no modelo de negócio da Smiles



Fonte: Disponibilizado por Smiles S/A.

O modelo de negócio da Smiles tem três fontes de receita importantes, que são (1) *Spread*, (2) *Float* e (3) *Breakage*, sendo que cada uma delas possui um período médio diferente, entre entradas e saídas, para permanecer no caixa da empresa, como poderá ser observado na Figura 10.

Figura 10 Como a Smiles ganha dinheiro



Fonte: Disponibilizado por Relações com Investidores da Smiles S/A.

A primeira fonte de receita, o *Spread*, consiste no lucro proveniente da diferença entre o custo de aquisição de milhas, decorrente do preço de custo dos bens ou serviços adquiridos pela companhia junto aos parceiros, e do preço de venda das milhas para as empresas que integram a plataforma e para os membros do programa. Nesta fonte de receita, o período médio entre a entrada e saída das milhas na companhia é de 10 meses.

A segunda fonte de receita, o *Float*, consiste no lucro advindo das movimentações financeiras oriundas das milhas depositadas na companhia. Também, nesta fonte de receita, o período médio entre a entrada e a saída das milhas na companhia é de 10 meses, pois ela tem a mesma origem que a primeira. Neste sentido, um dado importante foi trazido por Bruna Milet, ao explicar que: “[...] em qualquer programa de fidelidade, tanto Smiles quanto seus concorrentes de linha aérea, de 80% a 90% do faturamento de milhas são trazidas dos cartões de crédito. O curioso é que as pessoas costumam achar que as milhas vêm da companhia aérea.

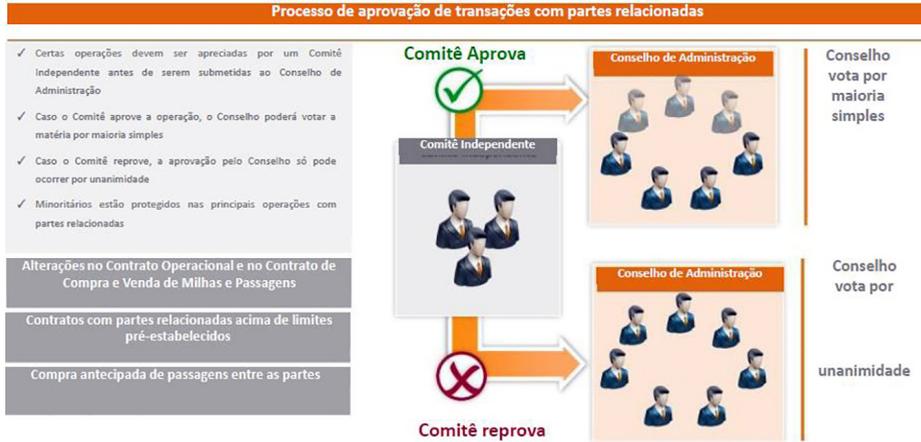
E na verdade é o contrário. A companhia aérea traz muito cliente para o programa, mas é o banco que mais transfere milhas através do cartão de crédito. Então, os bancos são parceiros fundamentais para uma empresa de fidelidade”.

A terceira fonte de receita, o *Breakage*, consiste no vencimento das milhas, dos membros do programa, que expiram. Como há vários segmentos no programa, o período entre a entrada e a saída das milhas na companhia pode variar entre 36 e 60 meses. Especificamente neste caso, a Smiles tem um posicionamento importante, que vem ao encontro de sua missão, como menciona Bruna Milet: “[...] é uma receita interessante, mas é uma receita que o Smiles não gosta, pois, é um tipo de cliente desengajado. Pois, se o cliente está deixando as milhas expirarem, esse cliente tende a não ficar com você. Ele tende a ficar insatisfeito, porque se o cliente quer viajar, e as milhas expiraram, é sinal que ele não conseguiu usar, ou ele esqueceu e isso não é bom para o programa”.

Um aspecto interessante a ser destacado é a relação de governança existente entre a Smiles e a Gol, tendo sido um ponto positivo que fora ressaltado pelos investidores. Apesar de serem empresas com o mesmo controlador, atuam de forma independente, sendo, concomitantemente, fornecedoras e clientes de ambas. De um lado, a Smiles é gestora do programa de fidelidade da Gol, que adquire as milhas do Smiles para créditos originários dos voos realizados pelos clientes da Gol e, de outro, a Gol é fornecedora da Smiles, que compra assentos na companhia aérea para emissão de bilhetes por meio de sua plataforma. Miguel et al (2014) estudaram a criação de valor entre firmas da e observaram que a criação de valor só é significativa quando há governança relacional e complementaridade de recursos. Para estabelecer essa governança, há um rígido contrato entre a Smiles e a Gol que exige um comitê independente para a aprovação de determinadas operações antes de serem submetidas ao Conselho de Administração da empresa. Se este comitê independente aprovar a operação, o Conselho de Administração poderá votar a matéria por maioria simples. Porém, se este comitê independente reprovar a operação, o Conselho de Administração somente poderá aprová-la por unanimidade. Desta forma,

os investidores minoritários estão protegidos nas principais operações com as partes relacionadas, como poderá ser observado na Figura 11.

Figura 11 Forma de atuação dos comitês independentes e do conselho de administração



Fonte: Disponibilizado por Relações com Investidores da Smiles S/A.

O relacionamento entre as empresas irmãs, GOL e Smiles, foi ressaltado pela *Head of Marketing*, Bruna Milet: “[...] existe um contrato claro que rege isso e que diz claramente como vai ser calculado o preço que o Smiles vai cobrar das milhas da GOL, e isso é reajustado com condições pré-definidas em contrato e determina também quantos assentos a GOL precisa disponibilizar para o Smiles e qual será o custo médio desses assentos, com base no realizado do ano anterior, é feito o cálculo que vai ser utilizado no ano seguinte. Então, a regra é muito clara e ela é definida por dez anos para que não haja dúvidas em relação a isso. Esse contrato inclusive fez parte do processo de IPO, da documentação para apresentar para os investidores e é muito elogiada a parte de governança, por exemplo, não é possível fazer nenhuma transação entre si que não esteja prevista no contrato, sem que seja aprovado pelo representante dos acionistas minoritários, pois é uma forma que os representantes e os acionistas minoritários fiquem cientes, e também é uma forma de garantir que não haja empréstimo de um lado

para o outro sem as devidas garantias e sem considerar as condições de mercado de juros, etc”.

As decisões tomadas pela companhia, em relação ao seu modelo de negócio, vêm ao encontro do que explicam Casadesus-Masanell e Ricart (2010) sobre o que compõe um modelo de negócio. Para eles, os modelos de negócios são compostos por dois tipos diferentes de elementos: (a) as escolhas concretas feitas pelos gestores sobre a forma como a organização deve operar e (b) as consequências destas escolhas. E completam dizendo que eles distinguem três tipos de escolhas: políticas, ativos e estrutura de governança. Os mesmos autores argumentam ainda que um modelo de negócio é uma reflexão de como a estratégia é implementada. Para eles, a estratégia coincide com o modelo de negócio, mas uma observação externa pode supor a estratégia da empresa ao analisar seu modelo de negócio. A diferença substantiva entre estratégia e modelo de negócio emerge quando o plano de ação da empresa demanda por modificações em seu modelo de negócio (mudança nas políticas e/ou ativos e ou governança), quando contingências particulares têm seu lugar. Quando este é o caso, estratégia e modelo de negócio não coincidem por muito tempo – independentemente ou enquanto as modificações no modelo de negócio envolvido são substanciais ou apenas menores.

Outra questão interessante a ser destacada é a similaridade desse novo modelo de negócio, implantado a partir do *spin-off* da companhia, sobretudo da abertura de capital, com o setor bancário. Apesar de ser outro produto, para melhor compreensão do leitor, a milha opera de forma muito parecida com uma unidade monetária, cuja cotação varia em função de oferta e demanda, bem como do ator que esteja envolvido na transação, o que caracteriza esse modelo de negócio da Smiles.

Para finalizar, vale salientar o resumo que a *Head of Marketing* da companhia, Bruna Milet, fez sobre esse modelo de negócio: “[...] é importante complementar algumas coisas sobre o negócio de fidelidade, que é: ele é um gerador de caixa, praticamente não tem custo, pois usa muito pouca mão de obra, já que os custos dele são mais com tecnologia, etc., o custo é baixíssimo e gerador de caixa. Ele recebe tudo antecipado, porque o banco

nos compra as milhas e o cliente só usará meses depois, e esse dinheiro fica em caixa, assim, isso faz parte do modelo de negócio e mostra que ele é tão bom. Um negócio que não tem dívida, que não tem risco de calote, já é uma maravilha e que o custo de operação é baixíssimo, principalmente alicerçado em tecnologia e comunicação de marketing”.

Voos Futuros

A Smiles mantém seus esforços para criar e comunicar valor para seus clientes como forma de gerar satisfação e lucratividade. Segundo Kumar e Reinartz (2016), a criação de valor depende de dois movimentos. Primeiro as empresas precisam criar valor, que seja percebido pelos clientes. Em seguida, os clientes retribuem criando valor para a empresa através de engajamento e fidelidade. Os esforços para a criação de valor podem ser percebidos nos próximos parágrafos.

Atualmente, a redução de oferta de voos internacionais, em decorrência da recessão da economia brasileira no desde 2015, tem dificultado os clientes da Smiles a encontrar os voos de que necessitam, junto às parceiras internacionais, o que pode gerar um descontentamento ao concentrarem suas operações junto à companhia, em busca das vantagens provenientes do novo Clube Smiles.

Mais recentemente, em junho de 2017, a Smiles tomou uma decisão arrojada derivada do aumento de seu portfólio de produtos por meio do Novo Clube Smiles, que ampliou a quantidade de planos para sete pacotes diferentes e, sobretudo, pela extensão da validade de milhas dos participantes do clube para 10 anos, o que, por um lado, pode ser uma vantagem competitiva para a companhia na atração e retenção de clientes, já que nenhum concorrente disponibiliza esta oferta, e, por outro, pode ser um desafio financeiro para a companhia, que terá um aumento de passivo ao ter que garantir mais milhas que antes poderiam ser computadas como *Breakage*, associada ao alongamento de seu ciclo financeiro, que poderá lhe gerar maior rentabilidade no mercado financeiro.

Além disso, é perceptível a ampliação de foco da companhia em outros produtos, além do tradicional acúmulo e resgate de milhas em com-

panhias aéreas, tais como aumento de campanhas promocionais em parceria com o Shopping Smiles, valendo-se de seus parceiros no segmento de bens para o varejo e com a Rocketmiles, sua parceira no segmento de hospedagens.

Figura 12 Novo Clube Smiles

Compare e escolha seu plano	PLANO 1.000	PLANO 2.000	PLANO 5.000	PLANO 7.000	PLANO 10.000
Milhas todo mês Milhas mensais na sua conta, de acordo com o plano escolhido.	1.000 milhas por mês	2.000 milhas por mês	5.000 milhas por mês	7.000 milhas por mês	10.000 milhas por mês
PROMOÇÃO DE LANÇAMENTO Aproveite essa promoção e anexe agora à sua plan.	+ 5.000 Milhas Bônus São 6.000 Milhas no total!	+ 8.100 Milhas Bônus São 10.100 Milhas no total!	+ 6.600 Milhas Bônus por mês Durante os 3 primeiros meses. São 19.800 milhas no total!	+ 7.000 Milhas Bônus por mês Durante os 3 primeiros meses. São 42 mil milhas no total!	+ 12.000 Milhas Bônus por mês Durante os 3 primeiros meses. São 60 mil milhas no total!
Milhas qualificação A cada 12 milhas de Clube + 1 milha qualificação. Busca feita 14 dias antes da categoria na Smiles	100 milhas qualificação por mês	200 milhas qualificação por mês	300 milhas qualificação por mês	350 milhas qualificação por mês	1.000 milhas qualificação por mês
Validade das milhas Validade de 12 anos para as milhas recebidas no Clube Smiles.	12 anos	12 anos	12 anos	12 anos	12 anos
Preços diferenciados Categorias selecionadas em passagens e produtos no Shopping Smiles.	✓	✓	✓	✓	✓
Reserva de bilhetes grátis 3 reservas de passagens OOL grátis.	3 reservas grátis	3 reservas grátis	3 reservas grátis	3 reservas grátis	3 reservas grátis
	Anular R\$ 42/mês	Anular R\$ 78/mês	Anular R\$ 162/mês	Anular R\$ 210/mês	Anular R\$ 288/mês

Fonte: Disponibilizado por Smiles S/A

Como reflexão final fica o debate sobre como a Smiles se portará tendo à frente diversos desafios, tais como a meta dos 20 milhões de clientes, a busca por novos parceiros comerciais, a expansão e a inovação nas opções de prêmios e o aumento de sua eficiência operacional, em um segmento no qual os concorrentes diretos replicam as inovações com significativas facilidade e agilidade?

NOTAS DE ENSINO

Fonte de Dados

O caso foi baseado em entrevista semiestruturada com a Head of Marketing da empresa, publicações na imprensa e sítio virtual da companhia, inclusive na seção destinada a relações com os investidores.

Objetivos Educacionais

O caso tem como objetivo educacional discutir conceitos como Estratégia de Marketing e Modelo de Negócios, tendo como foco a evolução do modelo de negócio da empresa Smiles S/A, tomando por base os fundamentos dos programas de lealdade, ou fidelidade, como são denominados no Brasil, bem como os programas de coalizão, reposicionamento de marca e desenvolvimento de novos produtos. Contudo, apesar do significativo crescimento registrado nos últimos cinco anos, a companhia, tem, ainda em seu horizonte, diversos desafios.

Utilização do Caso

Sugere-se a utilização do caso para discussões em áreas de conhecimento que envolvam estratégia mercadológica, modelos de negócios e inovação, dentre outras áreas voltadas à Administração de Empresas, podendo ser trabalhados com estudantes de graduação e pós-graduação.

Sugestões para um Plano de Ensino

Para análise deste caso, é fundamental que os estudantes tenham tido contato com conteúdos referentes à estratégia mercadológica, desenvolvimento de novos produtos e, sobretudo, modelos de negócios.

Na resolução das questões, é essencial que o aluno, previamente, leia e interprete o texto, individualmente, e de posse da literatura mencionada, que sustentará as respostas. Posteriormente, a fim de enriquecer o conhecimento, é interessante que os leitores discutam o caso, em grupos, e façam colocações que incitem respostas mais abrangentes.

Por fim, sugerem-se duas situações: (1) os discentes apresentem uma única resposta, por grupo, para cada questão; (2) o docente conduza uma discussão geral em plenária, atentando-se para que todos participem da sessão.

Questões para Discussão

1. Descreva o modelo de negócio da Smiles, tomando como referência os componentes da estrutura RCOV, proposta por Demil e Lecocq (2010).
2. Como o processo de criação de valor, proposto por Lepak, Smith e Taylor (2007), pode ser caracterizado no Caso Smiles?
3. Como poderia ser aplicado o modelo de recursos para criação de valor em negócios eletrônicos, proposto por Amit e Zott (2001), no Caso Smiles?
4. Tomando como referência a proposta de Casadesus-Masanell e Ricart (2010), explique as escolhas realizadas pela Smiles em seu modelo de negócios, assim como represente a imagem do modelo de negócio do Smiles com suas interações?
5. Podem-se identificar no caso situações que permitam dizer que a empresa trabalha dentro de uma perspectiva de ecossistema para criação de valor? Em caso afirmativo, explique-o, considerando os três níveis de ecossistema e suas interações, propostos por Frow et al (2014).
6. Certo, Whithers & Samadeni (2017) realizaram um estudo para avaliar os impactos das mudanças dentro das empresas (within firms) e entre as empresas (between-firm) em sua performance ao longo do tempo. Explique como essas duas dimensões de mudanças impactaram na trajetória da Smiles.
7. O conceito de *Dynamic Capabilities* é revisado e aprofundado no artigo de Helfat & Martin, (2015). Eles destacam sua importância estratégica e capacidade de gerar valor ao longo do tempo. Identifique quais as *dynamic capabilities* da Smiles e elabore um *framework* de como elas foram exploradas na construção da estratégia.

8. Lemon e Verhoef (2016) debatem sobre a relevância da Experiência do Consumidor e Jornada do Consumidor para as empresas. Esse debate se torna ainda mais presente em função do aumento na quantidade e variedade de pontos de contato das empresas com seus clientes. Identifique como esses pontos de contato foram mudando ao longo do tempo e como a Smiles gerenciou a jornada do cliente para potencializar a experiência dele.
9. Apesar do crescente debate sobre redes sociais, observa-se um relato ainda tímido em relação esse canal no texto do caso. Tomando como base o artigo de Key e Czapslewski (2017), que apresenta um processo para atuação nas redes sociais a partir de uma comunicação integrada de marketing, apresente uma proposta para a Smiles, considerando o momento mais recente.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 493-520, 2001. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- AUTIO, E. et al. Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 12, p. 72-95, 2018. DOI: 10.1002/sej.1266
- BAMIATZI, V. et al. Revisiting the firm, industry, and country effects on profitability under recessionary and expansion periods: a multilevel analysis. *Strategic Management Journal*, v. 37, n. 7, p. 1448-147, 2015. <https://doi.org/10.1002/smj.2422>
- BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Dynamics of competition and survival. *Brazilian Administration Review*, v. 11, n.1, p. 64-85, 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922014000100005>
- CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business model and to tactics. *Long Range Planning*, v. 43, p. 195-215, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- CERTO, S. T.; WITHERS, M. C.; SEMADENI, M. A tale of two effects: Using longitudinal data to compare within-and between-firm effects. *Strategic Management Journal*, v. 38, n. 7, p. 1536-1556, 2017.
- CHESBROUGH, H; ROSENBLOOM, R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, v. 11, n.3, p. 529-555, 2002. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- DEMIL, B; LECOCQ, X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, v. 43, p. 227-246, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- FROW, P. et al. Value propositions: a service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, v. 14, n. 3, p. 327-351, 2014. <https://doi.org/10.1177%2F1470593114534346>
- HELIFAT, C. E.; MARTIN, J. A. Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, v. 41, n. 5, p. 1281-1312, 2015. <https://doi.org/10.1177%2F0149206314561301>
- KEY, T.; CZAPLEWSKI, A. Upstream social marketing strategy: an integrated marketing communications approach. *Business Horizons*, v. 60, n. 3, p. 325-333, 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.006>
- KUESTER, S.; KONYA-BAUMBACH, E.; SCHUHMACHER, M. Get the show on the road: Go-to-market strategies for e-innovations of startups. *Journal of Business Research*, v. 83, p. 65-81, 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.037>
- KUMAR, V.; REINARTZ, W. Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 36-68, 2016. DOI: 10.1509/jm.15.0414

LEMON, K.; VERHOEF, P. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 36-68, 2016. DOI: 10.1509/jm.15.0414

LEPAK, D.P.; SMITH, K.G.; TAYLOR, M.S. Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464011>

MIGUEL, P. L. D. S. et al. Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 44, n. 6, p. 559-576, 2014. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2012-0291>

OJALA, A.; EVERS, N.; RIALP, A. Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study. *Journal of World Business*, v. 53, p. 725-739, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.05.001>

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, Fall, p. 33-48, 1998.

DADOS DOS AUTORES

RAFAEL SILVA GUERREIRO *guerreiro@ufu.br*

Mestre em Empreendedorismo e Marketing pela USP

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Uberlândia

Uberlândia/MG - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Empreendedorismo, Marketing, Vendas e Transporte Aéreo.

Av. Getúlio Vargas, 1105 Centro Uberlândia/MG 38.400-299

DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES *dmeirelles@gmail.com*

Doutora em Economia Industrial e da Tecnologia pela IE/UFRJ

Instituição de vinculação: Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo/SP - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Modelos de Negócio, Tecnologia e Capacidades Dinâmicas em Serviços.

ARTUR MACHADO DA MOTTA *profarturmotta@gmail.com*

Mestre em Administração de Empresas pela FGV/EAESP

Instituição de vinculação: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

São Paulo/SP - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Marketing, Empreendedorismo Digital, Varejo e Gamificação de Negócios.

VÉRICA FREITAS DE PAULA *verica@ufu.br*

Doutora em Engenharia de Produção pela USP

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Uberlândia

Uberlândia/MG - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Inovação, Indústria 4.0, Gestão da Cadeia de Suprimentos, Melhoria Contínua e Medição de Desempenho.

VERÔNICA FREITAS DE PAULA *veronica@ufu.br*

Doutora em Engenharia de Produção pela UFSCar

Instituição de vinculação: Universidade Federal de Uberlândia

Uberlândia/MG - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Gestão de Marcas, Gestão da Cadeia de Suprimentos e Inovação.